

Determinanten die de voorkeur bepalen  
bij het adopteren van een  
nieuw Business Model

S.J.G. Statz

# Determinanten die de voorkeur bepalen bij het adopteren van een nieuw Business Model

S.J.G. Statz

Auteur: Stijn Statz - 404382  
RSM Erasmus Universiteit Rotterdam  
PTO MScBA/ Bedrijfskunde  
Afstudeercommissie:  
Dr. J.P.J. de Jong (Coach)  
Prof. J. van den Ende (Meelezer)

*Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust volledig bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt bij de referenties en enkele voetnoten. De inhoud is volledig voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

## Voorwoord

September 2013, ik weet het nog zo goed. Ik startte met de parttime Master opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Gewaarschuwd voor de intensieve en mooie periode die zou komen, maar voor mij voelde het op dat moment anders.

Ik was enigszins van de wereld. En niet gefocust. Op dat moment zat ik midden in de moeilijkste tijd van mijn leven tot dusver. Op donderdag 22 augustus 2013 raakte ik mijn vader kwijt. Hij overleed op 55 jarige leeftijd aan slokdarmkanker. Ik bewonder hem nog altijd. Een echte familieman. Hij kon genieten van het leven, en een ondernemer in hart en nieren. En zoals het een echte Rotterdammer betaamd, stroopte hij altijd zijn mouwen op.

Meer dan 5 jaar had ik de eer om met hem samen te werken in zijn bedrijf. We hebben gelachen, geknokt en we droomden samen van onze toekomst. Helaas waren we met z'n allen binnen het bedrijf niet in staat om het bedrijf op de rails te houden. 20 augustus viel het faillissement.

Ik ben enorm dankbaar voor het feit dat we op een waardevolle manier afscheid van elkaar hebben kunnen nemen. Ook de studie kwam natuurlijk ter sprake. Hij drukte mij op het hart dat wat er ook met het bedrijf zou gebeuren, dat ik altijd voor mijn eigen succes moest kiezen. Het zou toch allemaal anders worden dan waar we altijd van droomden. Ik mis hem werkelijk elke dag. En als ik terug denk aan dat gesprek vind ik troost.

Net als m'n vader heb ik de afgelopen twee jaar mijn mouwen opgestroopt en ben ik er vol voor gegaan. Met vakken op het gebied van Strategisch Management, Marketing en New Business: Innovation & Entrepreneurship heb ik een enorm leerzame periode achter de rug. Op één tentamen na, heb ik alle tentamens in één keer gehaald. En nu is het moment daar. Afstuderen.

In het kader van de afronding van deze Master opleiding ben ik in januari gestart met een onderzoek naar wat de voorkeur van ondernemers van delicatessen speciaalzaken maakt bij de adoptie van nieuwe Business Modellen. De afgelopen 6 maanden waren niet alleen bijzonder leerzaam, maar ook nog eens hartstikke lekker. Van alle ondernemers heb ik uiteraard hun delicatessen geproefd. Heerlijk!

Ter afsluiting wil ik als eerste mijn dank uitspreken naar mijn vriendin Kiki, mijn moeder Anrika, mijn broer Marnix en mijn zus Fenna. In de afgelopen twee jaar zijn we een team gebleven en hebben we ontzettend veel steun aan elkaar gehad. Zonder hen had ik deze eindstreep zeker niet gehaald. Tegelijkertijd was deze afstudeerperiode ook niet zo goed gegaan zonder de professionele ondersteuning van mijn scriptie coach Jeroen de Jong. Zijn pragmatische, nuchtere en vooral motiverende feedback hebben er aan bijgedragen dat ik met veel plezier een mooi onderzoek heb kunnen doen. Dit geldt ook voor de waardevolle feedback van Jan van den Enden na de eerste concept versie van deze scriptie, waarvoor dank! Het resultaat van de afgelopen 6 maanden ligt nu voor u. Veel lees plezier!

Stijn Statz

Rotterdam, mei 2015

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Lijst van afbeeldingen en tabellen</b>	<b>6</b>
<i>Afbeeldingen</i>	6
<i>Tabellen</i>	6
<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1. Motivatie</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Het concept 'Business Model'</i>	8
1.2. <i>Business Model innovatie</i>	9
1.3. <i>Business Modellen voor ondernemers van speciaalzaken</i>	10
<b>2. Introductie op de probleemstelling</b>	<b>12</b>
<b>3. Probleemstelling en onderzoeksvragen</b>	<b>14</b>
3.1. <i>Probleemstelling en onderzoeksvragen</i>	14
3.2. <i>Onderzoeksdoelstelling</i>	14
3.3. <i>Leeswijzer</i>	15
<b>4. Literatuurstudie</b>	<b>16</b>
4.1. <i>Business Modellen</i>	16
4.1.1. <i>Wat zijn Business Modellen</i>	16
4.1.2. <i>Bouwstenen voor een succesvol Business Model</i>	17
4.1.3. <i>Business Model versus Strategie</i>	21
4.1.4. <i>Business Model innovatie</i>	22
4.1.5. <i>Innovatie in Retail Business Modellen</i>	26
4.1.6. <i>Welke nieuwe Business Modellen zijn anno 2015 voor retailers beschikbaar</i>	27
4.1.7. <i>Deelconclusie m.b.t. Business Modellen</i>	29
4.2. <i>Theory of Planned Behavior</i>	30
4.2.1. <i>Wat is de Theory of Planned Behavior</i>	30
4.2.2. <i>Drie constructen van intentie</i>	31
4.2.3. <i>Aanvullingen op de drie constructen van intentie</i>	33
4.2.4. <i>Technologie Acceptance Model in relatie tot de Theory of Planned Behavior</i>	35
4.3. <i>Conclusie literatuurstudie</i>	37
<b>5. Methodologie</b>	<b>38</b>
5.1. <i>Soort onderzoek</i>	38
5.2. <i>Keuze voor kwalitatief onderzoek</i>	38
5.2.1. <i>Literatuurstudie</i>	38
5.2.2. <i>Diepte-interviews</i>	39
5.2.3. <i>Onderzoekspopulatie, -periode en -context</i>	40
5.3. <i>Analyse van data</i>	40
5.4. <i>Kwalitatieve criteria</i>	40
5.4.1. <i>Objectiviteit en betrouwbaarheid</i>	40
5.4.2. <i>Validiteit</i>	41
5.4.3. <i>Generaliseerbaarheid</i>	41
<b>6. Resultaten, analyse &amp; bevindingen</b>	<b>42</b>
6.1. <i>Business Model innovatie bij speciaalzaken</i>	42
6.1.1. <i>Context van de geïnterviewde ondernemers</i>	42
6.1.2. <i>Business Model innovatie om competitief te blijven</i>	44
6.1.3. <i>Beoordeling van de 5 Retail Business Modellen</i>	47

6.2. Geïdentificeerde constructen die de voorkeur bepalen	51
6.2.1. Behavioral Beliefs & Attitude in de praktijk	51
6.2.2. Normative Beliefs & Subjectieve Norm in de praktijk	52
6.2.3. Control Beliefs & Zelfeffectiviteit in de praktijk	53
6.2.4. Invloed van de constructen van het Technology Acceptance Model	55
6.3. Conclusie	56
6.3.1. Conclusie in relatie tot de Theory of Planned Behavior	56
6.3.2. Conclusie in relatie tot het Technology Acceptance Model	58
<b>7. Discussie en beperkingen van dit onderzoek</b>	<b>59</b>
7.1. Discussie	59
7.2. Nieuwe inzichten	61
7.2.1. Ondernemingsdoelstellingen als objectieve criteria	61
7.2.2. Kenmerken van de onderneming	61
7.2.3. Emotionele situatie van de ondernemer	62
7.3. Beperkingen en benodigd vervolgonderzoek	62
7.3.1. Generaliseerbaarheid	62
7.3.2. Onderzoeksmethode	63
7.3.3. Nog geen zicht op gepland gedrag	63
<b>Referenties e.d. (APA)</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 1: Interview checklist</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 2: Kaartjes met Business Modellen</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 3: Planning scriptie</b>	<b>71</b>

## Lijst van afbeeldingen en tabellen

### Afbeeldingen

AFBEELDING 1: DE PLEK VAN EEN BUSINESS MODEL (OSTERWALDER, 2004)	10
AFBEELDING 2: VISUALISATIE VAN DE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (AJZEN, 1985)	13
AFBEELDING 3: BUSINESS MODEL CANVAS MET DE 9 BOUWSTENEN (OSTERWALDER, 2010)	18
AFBEELDING 4: BOUWSTENEN VAN EEN SUCCESVOL BUSINESS MODEL (JOHNSON ET AL., 2008)	18
AFBEELDING 5: DE PLEK VAN EEN BUSINESS MODEL (OSTERWALDER, 2004)	22
AFBEELDING 6: CHANGE MODEL VAN LINDNER & CANTRELL (2000)	23
AFBEELDING 7: VISUALISATIE VAN DE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (AJZEN, 1985)	30
AFBEELDING 8: POSITIES VAN DE 'BELIEFS' IN HET THEORY OF PLANNED BEHAVIOR MODEL	31
AFBEELDING 9: VISUALISATIE VAN HET TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (DAVIS, 1989)	36

### Tabellen

TABEL 1: OVERZICHT VAN DE ONDERNEMERS EN DE BUSINESS MODELLEN DIE ZE GEBRUIKEN	42
TABEL 2: CONTEXT VAN DE GEÏNTERVIEWDE ONDERNEMERS	44
TABEL 3: VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN OP DE BUSINESS MODELLEN VAN DE ONDERNEMERS	46
TABEL 4: OVERZICHT BEOORDELING BUSINESS MODELLEN	47

## Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken welke factoren van invloed zijn op de intentie om een nieuw Business Model te adopteren bij zelfstandig ondernemers in de Retail. Veel ondernemers ervaren namelijk hinder van de crisis en Business Model innovatie is van groot belang om de toekomst van de onderneming te kunnen waarborgen.

Vooralsnog is de Theory of Planned Behavior nog nooit toegepast op de adoptie van nieuwe Business Modellen. Tijdens het onderzoek is gekeken naar de rol van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior, te weten: de attitude, de subjectieve norm en zelfeffectiviteit. Tevens is er gekeken welke determinanten verder van invloed zijn op de voorkeur om een bepaald nieuw Business Model te adopteren. De bevindingen zijn tot stand gekomen op basis van een kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews onder 12 ondernemers van delicatessenspecialzaken in Rotterdam.

Uit het onderzoek blijkt dat alle ondernemers het belang van Business Model innovatie onderschrijven. Business Model innovatie wordt ingezet ten behoeve van waarde creatie en waarde toe-eigening ofwel de drijfveren en ondernemingsdoelstellingen. Tevens kan geconcludeerd worden dat de Business Modellen van de geïnterviewde ondernemers niet allemaal in dezelfde ontwikkelingsfase verkeren. De intentie tot Business Model innovatie wordt minder naarmate technologie in het nieuwe Business Model meer een rol gaat spelen en de ondernemer hier nauwelijks ervaring mee heeft. Dit is van invloed op de invulling van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior.

Het onderzoek bevestigt dat alle drie de constructen van invloed zijn op de voorkeur van een ondernemer of hij een nieuw Business Model adopteert of niet. Tevens zijn ook de aanvullingen zoals voorgesteld door Eagly & Chaiken (1993) van invloed evenals de constructen van het Technology Acceptance Model.

Op basis van het onderzoek zijn er ook een aantal nieuwe inzichten verkregen. Ze zorgen voor een nog beter beeld welke factoren van invloed zijn om een nieuw Business Model te adopteren. Het belangrijkste nieuwe inzicht is dat de attitude van ondernemers niet alleen op basis van subjectiviteit tot stand komt, maar vooral door objectieve criteria die de beoogde situatie van de onderneming voor de toekomst omvatten. Deze beoogde situatie voor de onderneming komt tot uiting door middel van objectieve criteria die opgesteld zijn op basis van de ondernemingsdoelstellingen. Bij de overweging om een nieuw Business Model te adopteren wordt door de ondernemers altijd gekeken of het voldoet aan één van deze objectieve criteria om de beoogde situatie voor de onderneming te kunnen realiseren. Een tweede nieuw inzicht is de invloed van de juridische entiteit van de onderneming en de financiële risico's die de ondernemer mogelijk privé loopt. Dergelijke kenmerken van de onderneming zijn dus ook van invloed. Het derde en tevens laatste nieuwe inzicht betreft de invloed van de emotionele situatie van de ondernemer, die als een belangrijke factor van zelfeffectiviteit fungeert. Deze is niet eerder in de theorie genoemd als een factor die van invloed is op de zelfeffectiviteit. Vanuit de attitude van ondernemers om dingen echt goed te doen, worden er in een dergelijke situaties prioriteiten gesteld en staat men juist niet of wel open voor het adopteren van nieuwe Business Modellen.

# 1. Motivatie

Veel bedrijven ondervinden hinder van de crisis, zo ook de detailhandel. Na jaren van een krimpende markt kan de detailhandel in Nederland vanaf 2015 weer omzetgroei tegemoet zien vanwege een lichte groei van de koopkracht, verbeterd consumentenvertrouwen en een opwaartse trend in de huizenmarkt. De omzet zal voornamelijk volume gedreven zijn, waardoor marges onder druk blijven staan. Hierdoor is de verwachting dat supermarkten het in de toekomst beter zullen doen dan speciaalzaken<sup>1</sup>. Tegelijkertijd heeft de detailhandel te maken met teruglopende resultaten als gevolg van het naderende einde van de bedrijfstaklevenscyclus, waardoor bestaande Business Modellen, zoals bijvoorbeeld het shopkeeper model (op een specifieke locatie waar veel potentiële klanten komen een winkel openen waar producten getoond en verkocht kunnen worden), uit de gratie raken.

De combinatie van deze ontwikkelingen noodzaakt ondernemers van speciaalzaken in de detailhandel om na te denken over nieuwe Business Modellen voor hun onderneming. Volgens Magretta (2002) worden Business Modellen namelijk steeds meer bepalend voor het succes van een onderneming. Alleen op deze manier kunnen de ondernemers de toekomst van hun bedrijf waarborgen.

## 1.1. Het concept 'Business Model'

Het concept Business Model werd voor het eerst genoemd door Drucker (1954), Bellman et al. (1957) en Jones (1960). Teece (2010) stelt zelfs dat er al sprake was van Business Modellen tijdens de ruilhandel. Er lijkt nog geen algemeen gedeelde definitie te zijn die onderzoekers hanteren. Magretta (2002) hanteert de definitie van Business Modellen als "stories that explain how enterprises work" en hanteert daarbij de vragen die Peter Drucker ook al gebruikte, zoals: Wie is de klant? Waar hecht de klant waarde aan? Hoe kan er geld verdiend worden? En hoe kan er waarde geleverd worden tegen zo laag mogelijke kosten? Later definiëren Cassadesus en Ricart (2010) het als "de logica van het bedrijf, de manier waarop het actief is en op welke wijze het waarde creëert voor haar stakeholders".

### *Gemeenschappelijke kenmerken*

Zott, Amit & Massa halen in 2011 het net op: Sinds 1995 zijn er 1.177 artikelen gepubliceerd in academische management journals waarin het concept Business Model werd beschreven. Ondanks dat er nog geen breed gedragen definitie is, signaleren ze wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Zo zien ze dat (1) een Business Model een nieuwe manier van bedrijfsanalyse is, (2) Business Modellen kennen een holistische aanpak om te verklaren op welke wijze bedrijven actief zijn. (3) Deze activiteiten spelen vervolgens een belangrijke rol in de conceptualisatie van verschillende soorten Business Modellen en (4) Business Modellen lijken tevens te verklaren hoe waarde wordt gecreëerd voor de klant en niet alleen als economische waarde voor de onderneming. Shafer et al. (2005) deden eerder al een dergelijk onderzoek en classificeerden vier primaire categorieën als onderdeel van een Business Model: strategische keuzes, de waarde van het netwerk, waarde creatie en economische waarde voor de onderneming realiseren.

### *Bedrijfsactiviteiten als bouwstenen*

Een Business Model is daarmee nog niet hetzelfde als een strategie. Shafer et al. (2005) beschrijven dat de perspectieven van Mintzberg (1994), Porter (2001) en Drucker (1954) weliswaar van elkaar verschillen, maar dat ze gemeen hebben dat een Business Model gaat

<sup>1</sup> <http://fd.nl/dowjones/905289/detailhandelomzet-groeit-weer-zegt-ing-market-talk>

<sup>2</sup> <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>



over het maken van keuzes met betrekking tot bedrijfsactiviteiten en de implicaties die daarmee gemoeid zijn tijdens de uitvoering ervan. Deze activiteiten kunnen gezien worden als bouwstenen van het Business Model (Osterwalder, 2004; Johnson et al., 2008). Smith et al. (2010) beschrijven dat er in het begin vanuit werd gegaan dat het succes van een onderneming afhing van de mate waarin de onderneming in staat was om keuzes te maken. Vervolgens werd bij deze keuze een passend Business Model gehanteerd.

### *Business Modellen worden steeds belangrijker vanwege externe ontwikkelingen*

In vergelijking met vroeger is er vandaag de dag een grotere diversiteit aan producten, markten, technologieën en middelen ontstaan. Het shopkeeper model lijkt uit de gratie te raken vanwege de ontwikkelingen in de ICT die continu zorgen voor nieuwe technologische mogelijkheden. Deze nieuwe technologische mogelijkheden zijn alleen van economische waarde voor ondernemingen wanneer ze op de juiste manier toegepast worden in een Business Model (Chesbrough, 2010). Vanwege bovenstaande ontwikkelingen geven Smith et al. (2010) daarom aan dat het niet meer van deze tijd is om een keuze te maken voor één Business Model en dat de ondernemer na dient te denken over het gebruik van meerdere Business Modellen wil hij succesvol zijn op de lange termijn. In 2004 schreven Gibson en Birkinshaw ook al dat het hanteren van een combinatie van Business Modellen tot betere resultaten leidt. Osterwalder lijkt die mening ook te delen, hij schreef in 2005 dat een onderneming een portfolio van Business Modellen moet hanteren om klaar te zijn voor de toekomst. Een voorwaarde hiervoor is dat er wel duidelijk inzicht is hoe het huidige Business Model is opgebouwd.

## **1.2. Business Model innovatie**

Amit & Zott (2012) geven aan dat Business Model innovatie van belang is op basis van drie argumenten:

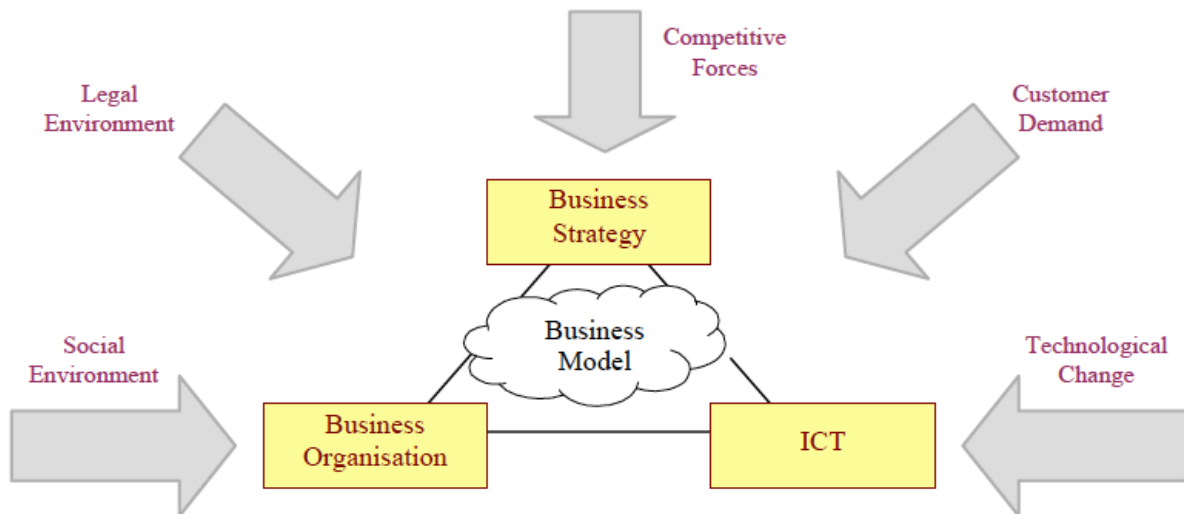
1. Het representeert een onderontwikkelde toekomstige waarde voor de onderneming.
2. Het maakt het voor de concurrentie lastiger om de combinatie van activiteiten (activity system) te kopiëren en succesvol te hanteren.
3. Business Model innovatie is een krachtige manier om competitief te blijven.

Johnson et al. (2008) beschrijven 3 stappen voor 'Business Model reinvention'. Ten eerste is het belangrijk om te realiseren dat de ondernemer niet moet denken vanuit Business Modellen. Het gaat er juist om dat de ondernemer denkt vanuit het tevreden stellen van de klant en hoe dit gerealiseerd kan worden. Ten tweede moet er blauwdruk gemaakt worden hoe de onderneming deze behoefte kan vervullen op een winstgevende manier. Ten derde moet dit vergeleken worden met het huidige Business Model om te zien hoe het van economische waarde kan zijn. Business Model innovatie kan voor de onderneming een nieuwe markt creëren of nieuwe mogelijkheden benutten in bestaande markten om op deze manier positieve bedrijfsprestaties te realiseren (Amit & Zott, 2012).

### *Aanpassen aan een veranderende omgeving*

Door de enorme toename in het aantal producten, de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT en de crisis, concurrentie en sneller veranderende vraag van consumenten, kenmerkend voor een turbulente omgeving, komen ondernemers onder druk te staan. Osterwalder (2004) geeft daarom aan dat een Business Model slechts een visualisatie is van een bepaald moment, maar zeker geen statisch geheel is. Het Business Model dient zich juist te blijven ontwikkelen. In afbeelding 1 is de plek van een Business Model binnen de

organisatie gevisualiseerd, waarbij ook de invloeden vanuit externe omgeving zijn weergegeven.



**Afbeelding 1: De plek van een Business Model (Osterwalder, 2004)**

Om continu in beweging te blijven zijn er inmiddels diverse nieuwe Business Modellen bedacht en in de praktijk gebracht om de uitdagingen vanuit de omgeving aan te gaan. Sorescu et al. (2011) benadrukken dat innovaties in Retail Business Modellen van kritiek belang zijn voor het creëren van duurzaam competitief voordeel in de markt die zich laat kenmerken door continue veranderingen, uit de hand lopende klantverwachtingen en hevige concurrentie.

### 1.3. Business Modellen voor ondernemers van speciaalzaken

Een zoektocht op internet leverde heel veel vernieuwende Business Modellen op, waarvan onderstaande Business Modellen het meest van toepassing lijken te zijn op retailers en ondernemers van speciaalzaken in het bijzonder.

#### *Customer intimacy Business Model*

Business Model waarbij ondernemingen volledige toewijding hebben aan hun klant. Gedetailleerde klantenkennis wordt gecombineerd met operationele flexibiliteit waardoor ze op nagenoeg elk verzoek van de klant kunnen inspelen binnen de kaders van de retailer. Gepersonaliseerde producten, speciale verzoeken, etc. Mede doordat dit soort ondernemingen volledig op de klant gefocust zijn kunnen ze een ongekennde klanten loyaliteit realiseren<sup>2</sup>.

#### *Mixed activities / Fusion retail Business Model*

Business Model waarbij de retailer een mix van activiteiten in zijn winkel organiseert, teneinde gedurende de hele dag traffic op de winkelvloer te realiseren. Een voorbeeld is Hutspot in Amsterdam<sup>3</sup>. Je kunt er bij de barbier je baard laten trimmen, een kop koffie drinken en er is van alles te koop. Op deze manier blijft de winkel de gehele dag levendig<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>

<sup>3</sup> <http://www.hutspotamsterdam.com/>

<sup>4</sup> <http://fd.nl/economie-politiek/1086435/een-succesvolle-winkelstraat-is-meer-dan-een-optelsom-van-winkeltjes>

### *Bricks & Clicks Business Model*

Business Model waarbij een onderneming offline (bricks) en online (clicks) heeft geïntegreerd. Het stelt een consument bijvoorbeeld in staat om een product online te bestellen en het in de winkel op te halen.

### *Subscription Business Model*

Business Model waarbij een retailer producten of diensten aanbiedt op continue basis voor een vast bedrag per keer. Het stelt de consument in staat om producten die hij op continue basis nodig heeft veelal thuis te laten bezorgen dan wel op te halen in de winkel<sup>5</sup>. Een voorbeeld hiervan is HelloFresh, een onderneming die op basis van verse producten diverse combinaties maakt voor maaltijden die door de consument thuis klaar gemaakt kunnen worden. De consument sluit een 'subscription' / abonnement af voor 3 of 5 maaltijden in de week. Deze producten worden dan een keer per week thuis afgeleverd<sup>6</sup>.

### *Platform Business Model*

Business Model waarbij een groep gebruikers door middel van een bepaald platform bij elkaar worden gebracht. Het platform faciliteert de interactie tussen de gebruikers. Dit bestaat al lang (denk aan de markt), maar met de komst van internet zijn er veel platforms online ontstaan. Wanneer twee verschillende groepen (vraag en aanbod) bij elkaar worden gebracht is er sprake van een multi-sided platform.

Vooralsnog is niet onderzocht wat deze ondernemers beweegt om bepaalde Business Modellen te adopteren en anderen juist niet.

---

<sup>5</sup> <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/the-subscription-business-model.html>

<sup>6</sup> <https://www.hellofresh.nl>

## 2. Introductie op de probleemstelling

Iedere ondernemer kijkt naar de behoeften van zijn klanten en vervolgens naar de beschikbare technologieën, diensten en producten die hij probeert te vertalen naar economische waarde voor de onderneming. Omdat hierbij de nodige keuzes gepaard gaan, kan gesteld worden dat in essentie elke onderneming één of meerdere Business Modellen hanteert (Casadesus & Ricart, 2010; Teece, 2010). De huidige literatuur geeft weer wat Business Modellen zijn en het belang ervan (Zott, Amit & Massa, 2011; Casadesus en Ricart, 2010; Magretta, 2002). Datzelfde geldt voor de literatuur met betrekking tot Business Model innovatie (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Johnson et al., 2008).

### *Retail Business Modellen*

Sorescu et al. (2011) deden zelfs onderzoek naar innovatie van Retail Business Modellen. Ze hanteren daarbij drie verschillende manieren om naar Retail Business Model innovatie te kijken: (1) De wijze waarop de huidige bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn, (2) het type activiteiten die worden uitgevoerd en (3) de mate waarin er partners betrokken zijn bij het uitvoeren van die activiteiten. Tevens geven ze aan dat ondernemers in Retail continu aan de samenstelling van hun Business Model moeten werken. Zodra een bepaalde innovatie in het Business Model is opgeleverd dient men direct met de volgende innovatie te starten.

### *Business Model als fundament voor waarde creatie*

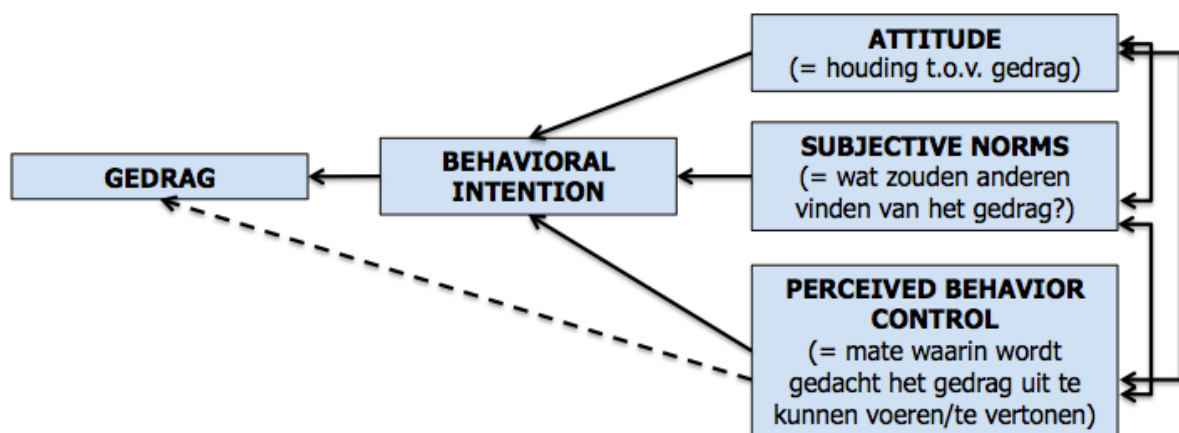
Ondanks dat er nog geen breed gedragen definitie is van het begrip Business Model zijn de meeste onderzoekers het er over eens dat een Business Model een weergave is van de waarde propositie, bronnen van inkomen, benodigde resources en de 'governance mechanism' die contacten onderhouden met de stakeholders van de onderneming (Zott & Amit, 2010). Een Business Model is dus niet alleen een verdienmodel, kostenstructuur, een set van resources of een waarde propositie. Het is meer het fundament hoe deze elementen zich tot elkaar verhouden teneinde waarde te creëren en toe te eigenen (Margretta, 2002). Dit sluit aan op verschillende andere onderzoekers die stellen dat een onderneming een combinatie van verschillende Business Modellen dient te hebben en dit moet blijven ontwikkelen wil het in de toekomst succesvol blijven (Gibson & Birkinshaw, 2004; Osterwalder, 2005; Smith et al., 2010; Sorescu et al., 2011).

### *Adoptie van nieuwe Business Modellen*

Tot op heden is er nog geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat er voor zorgt dat ondernemers bepaalde nieuwe Business Modellen overnemen/adopteren en anderen niet. De Theory of Planned Behavior van Azjen (1985) kan hierbij een belangrijke rol spelen om meer inzicht te verkrijgen (afbeelding 2). Krueger et al. (2000) geven namelijk aan dat een intentiemodel zoals de Theory of Planned Behavior significante mogelijkheden bieden om ondernemerschapsgedrag te kunnen begrijpen en voorspellen. De Theory of Planned Behavior wordt tevens ook vaak gebruikt om ondernemerschapsintentie te onderzoeken (Engle et al. 2008; Van Gelderen et al, 2008). De theorie beschrijft dat gedrag het beste verklaart kan worden door de intentie die een persoon heeft om het gedrag ook daadwerkelijk te doen.

De intentie wordt op zijn beurt weer bepaald door drie constructen, te weten:

1. Attitude toward behavior: hierbij gaat het om de houding of mening die iemand heeft ten opzichte van een bepaald gedrag.
2. Subjective norms: mensen willen graag bij een groep horen. Hierdoor zijn de meningen en het gedrag van anderen erg belangrijk en van invloed op het gedrag.
3. Perceived behavioral control: hierbij gaat het om de mate waarin iemand denkt het gedrag ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren. Het gaat er dus niet om of hij het ook écht kan, maar om de gedachten of hij/zij denkt het te kunnen.



**Afbeelding 2: Visualisatie van de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985)**

### *Belang van dit onderzoek*

Dit inductieve onderzoek is een verkenning voor welke factoren een rol spelen bij de adoptie van nieuwe Business Modellen. Vooralsnog is de Theory of Planned Behavior nog niet toegepast op de adoptie van Business Modellen. Het is daarmee ook een waardevolle toevoeging aan de huidige wetenschappelijke literatuur over nieuwe Business Modellen waarin vooralsnog alleen de definitie, het belang en hoe het concept toegepast moet worden beschreven is.

Aangezien nagenoeg alle literatuur zich richt op big corporates en SME's, richt dit onderzoek zich op ondernemers die een eigen speciaalzaak met delicatessen hebben in de detailhandel. Tevens is dit onderzoek daarmee ook van maatschappelijk belang, omdat deze groep steeds meer te maken krijgt met de enorme competitieve krachten van grote supermarkten en ze niet de middelen hebben om in deze turbulente omgeving weerstand te bieden. Ze zijn genoodzaakt om op korte termijn hun Business Model aan te passen. Voor partijen die hier oplossingen voor ontwikkelen is het zeer interessant om te weten welke factoren een rol spelen bij het keuzeprocess voor een (vernieuwd) Business Model.

### 3. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Naar aanleiding van de bovenstaande motivatie en introductie van dit onderzoek is onderstaande probleemstelling geformuleerd. Vervolgens zijn er bijbehorende onderzoeksvragen geformuleerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. In paragraaf 3.2. wordt de onderzoeksdoelstelling en de bijdrage aan de literatuur beschreven. Paragraaf 3.3. omvat een overzicht van de structuur van deze scriptie en dient als leeswijzer.

#### 3.1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Het onderzoek brengt in kaart welke factoren een rol spelen bij het adopteren van een Business Model innovatie door ondernemers van speciaalzaken in de detailhandel. Hiervoor is onderstaande probleemstelling geformuleerd.

##### *Probleemstelling*

Welke determinanten bepalen de voorkeur van ondernemers om specifieke Business Modellen te adopteren, en hoe zit dat in het bijzonder met de drie constructen van de Theory of Planned Behavior?

##### *Onderzoeksvragen*

1. Wat zijn Business Modellen? En wat is Business Model innovatie?
2. Welke Business Modellen zijn anno 2015 voor retailers beschikbaar (typologie)?
3. Wat is de 'Theory of Planned Behavior' en hoe staat deze in relatie tot de voorkeur van ondernemers om specifieke Business Models te adopteren?
4. Welke determinanten kunnen geïdentificeerd worden?
  - a. Wat is de daadwerkelijke invloed van de drie planned behavior constructen op de voorkeur om een specifiek Business Model toe te gaan passen?
  - b. Welke andere determinanten spelen een rol bij de voorkeur om een specifiek Business Model toe te gaan passen?

#### 3.2. Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de determinanten die de voorkeur van ondernemers bepalen bij de adoptie van een nieuw Business Model. Vooralsnog is de Theory of Planned Behavior nog nooit toegepast op de adoptie van nieuwe Business Modellen. Tijdens het onderzoek wordt in ieder geval gekeken naar de rol van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior. Verder wordt een poging gedaan om eventuele andere determinanten uit de interviewdata te destilleren. Het is daarmee ook een waardevolle toevoeging aan de huidige wetenschappelijke literatuur over (innovatieve) Business Modellen die vooralsnog alleen de definitie, het belang, hoe het concept toegepast moet worden en over 'drivers & barriers' van Retail Business Modellen omschrijft (Sorescu et al., 2011).

Omdat ondernemers van speciaalzaken in de detailhandel steeds meer te maken krijgen met de enorme competitieve krachten van grote supermarkten, en ze niet de middelen hebben om in deze turbulente omgeving weerstand te bieden, is het niet alleen voor henzelf interessant om inzicht te krijgen hoe hun voorkeur inzake de adoptie voor een nieuw Business Model tot stand komt, maar ook voor brancheverenigingen die de belangen voor dergelijke ondernemers behartigen. Tevens is het voor partijen die oplossingen ontwikkelen

voor nieuwe Business Modellen ook interessant om te weten welke factoren een rol spelen bij het keuzeprocess om een nieuw Business Model te adopteren.

### 3.3. Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit 7 hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk is een motivatie geschreven voor dit onderzoek. Het tweede hoofdstuk heeft de probleemstelling geïntroduceerd door een korte schets van de huidige literatuur en het belang van dit onderzoek. In dit hoofdstuk, hoofdstuk drie, zijn zojuist de probleemstelling, de onderzoeksvragen en de onderzoeksdoelstelling de revue gepasseerd.

Aansluitend volgt hoofdstuk vier. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op de concepten Business Model en Business Model innovatie en wordt de Theory of Planned Behavior onder de loep genomen. Hoofdstuk vijf bevat de methodologische verantwoording van dit onderzoek.

In hoofdstuk zes worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd, worden de bevindingen besproken en wordt er afgesloten met een conclusie. Deze scriptie sluit af met hoofdstuk zeven. In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van de conclusie een discussie gestart. Afsluitend worden de nieuwe inzichten op basis van van dit onderzoek in relatie tot de theorie en de praktijk besproken. Hierbij wordt ook stil gestaan bij de beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

## 4. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuurstudie ingegaan op de concepten Business Model, Business Model innovatie en de Theory of Planned Behavior. Allereerst wordt er in paragraaf 4.1. beschreven wat Business Modellen zijn en op welke wijze Business Model innovatie van belang is. Aansluitend worden Business Modellen besproken die vandaag de dag beschikbaar zijn voor retailers.

In paragraaf 4.2. wordt de Theory of Planned Behavior nader onder de loep genomen. Hierbij wordt specifiek in gegaan op de wijze waarop de drie constructen van intentie invloed hebben op de voorkeur om een Business Model te adopteren. Tevens wordt gekeken of er andere determinanten mogelijk een rol spelen bij het creëren van voorkeur voor de adoptie van specifieke nieuwe Business Modellen door enkele adoptiemodellen onder de loep te nemen.

### 4.1. Business Modellen

Elke onderneming heeft een Business Model, ongeacht of de ondernemer dit specifiek kan benoemen of niet (Chesbrough, 2007; Teece, 2010). Het concept Business Model biedt ondernemers een vernieuwende manier om hun mogelijkheden in onzekere, snel veranderende en onvoorspelbare omgevingen te overwegen (McGrath, 2010). In 1954 werd het concept Business Model al genoemd door Drucker. Later ook door Bellman et al. (1957) en Jones (1960). In 2010 stelt Teece dat er al sprake was van Business Modellen tijdens de ruilhandel. Desalniettemin wordt er nog geen algemeen gedeelde definitie gehanteerd wat Business Modellen precies zijn.

#### 4.1.1. Wat zijn Business Modellen

Vooraanstaande onderzoekers op het gebied van strategie en Business Modellen zoals Osterwalder et al. (2004, 2005, 2010), Chesbrough (2007), Magretta (2002), McGrath (2010), Cassadesus & Ricart (2010, 2011), Amit & Zott (2010, 2011) houden er verschillende definities op na. Volgens Pateli & Giaglis (2003) en Shafer et al. (2005) heeft dit te maken met het feit dat er vanuit verschillende expertise gebieden naar het concept Business Model wordt gekeken zoals e-business, technologie, IT, strategie of management etc.

Magretta (2002) hanteert de definitie van Business Modellen als "stories that explain how enterprises work" en hanteert daarbij de vragen die Drucker (1954) ook al gebruikte, zoals Wie is de klant? Waar hecht de klant waarde aan? Hoe kan er geld verdiend worden? En hoe kan er waarde geleverd worden tegen zo laag mogelijke kosten? Met andere woorden; een goed Business Model start met goed inzicht in de behoeften van de doelgroep en eindigt met winst voor de organisatie.

#### *Conceptuele benadering*

Osterwalder et al. (2004, 2005) en Shafer et al. (2005) zijn van mening dat het belangrijk is om te realiseren wat een Business Model als concept inhoudt. 'Model' wordt hierbij gezien als een vereenvoudigde beschrijving dan wel een weergave van complexe processen in de realiteit. 'Business' wordt geïnterpreteerd als een activiteit waarbij goederen en diensten worden geleverd waarbij financiële, commerciële en industriële aspecten gemeoid zijn. Of zoals Shafer et al. (2005) en Chesbrough (2007) beschrijven: "het creëren van waarde en hier inkomsten uit genereren".



Door 'Business' en 'Model' samen te brengen stellen ze dat een Business Model een conceptuele tool is die een aantal objecten en concepten bevat en hun onderlinge relatie weergeeft. Dit heeft als doel om de logica hoe een onderneming zaken doet in kaart te brengen teneinde waarde te creëren en inkomsten te realiseren. Daarom moet er bekeken worden welke concepten en relaties het toelaten om een vereenvoudigde beschrijving en representatie te geven welke waarde wordt geleverd aan de klanten, hoe deze waarde wordt gecreëerd en welke financiële consequenties dit heeft voor het bedrijf in kosten en opbrengsten (Osterwalder, 2004, 2005; Cassadesus & Ricart, 2010; Teece, 2010).

#### **Functies van een Business Model**

In 2007 definieerde Chesbrough (2007) eerder al zes functies van een Business Model, te weten:

1. Het benoemt de waarde propositie (de waarde voor klanten die geleverd wordt met het aanbod)
2. Het identificeert marktsegmenten (voor welke doelgroep is het aanbod van waarde?)
3. Het brengt de structuur in kaart op welke wijze de waarde wordt gecreëerd en gedistribueerd en welke middelen nodig zijn om dit te realiseren (o.a. leveranciers van producten en/of services)
4. Het specificeert de wijze waarop omzet wordt gecreëerd voor de onderneming, alsmede de kosten die hiervoor gemaakt moeten worden en de potentiële winst
5. Het beschrijft de positie van de onderneming ten opzichte van leveranciers en klanten, maar ook de concurrentie
6. Het formuleert de strategie waarmee de onderneming zijn onderscheidende vermogen weet te behouden ten opzichte van concurrentie.

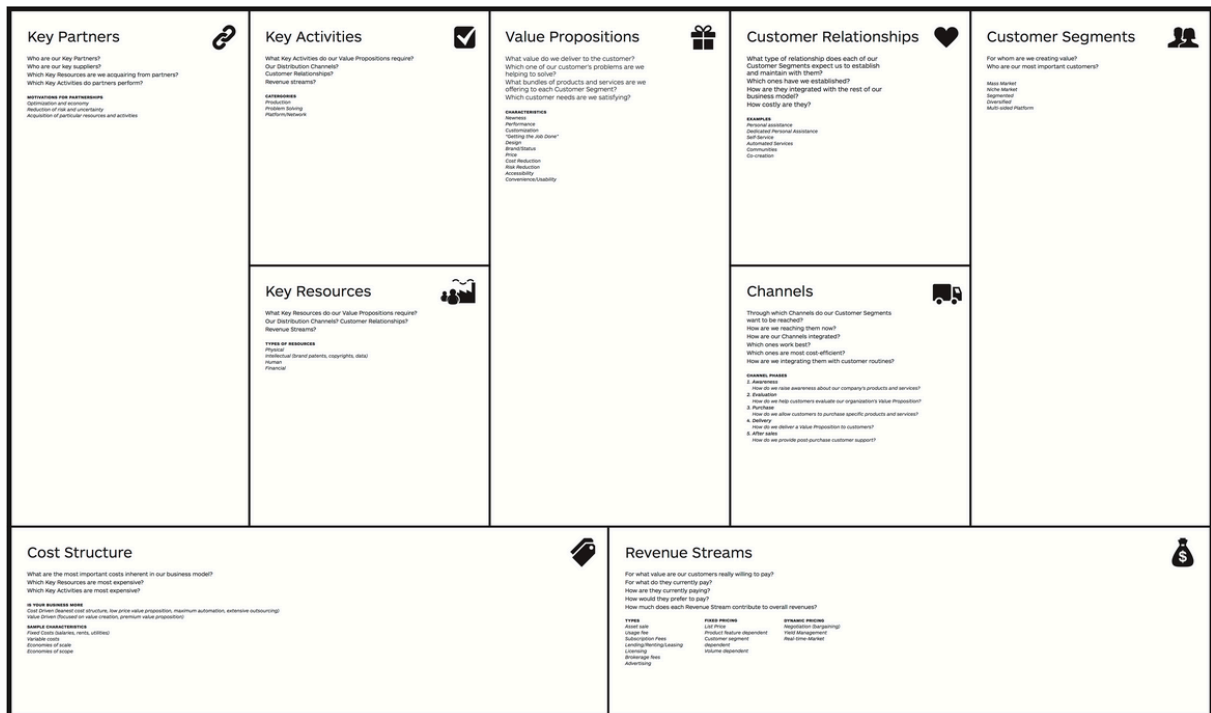
In essentie gaat een Business Model dus om een model hoe zaken worden gedaan door de onderneming. Het maakt aannames en keuzes met betrekking tot klanten, omzet en kosten, veranderingen in klantbehoeften en reacties van concurrenten impliciet en definieert tevens de wijze waarop de onderneming de markt betreedt (Teece, 2010).

#### **4.1.2. Bouwstenen voor een succesvol Business Model**

Osterwalder et al. (2004, 2005, 2010) en Johnson et al. (2008) bekijken een Business Model niet vanuit de functies die het heeft zoals Chesbrough (2007) dit deed, maar benoemen juist de bouwstenen om tot een succesvol Business Model te komen en op deze wijze waarde te creëren. Beiden ontwikkelden ze een eigen framework om een Business Model in kaart te brengen of te creëren en vertonen veel overeenkomsten met elkaar. Osterwalder baseert zich op zijn Business Model Ontologie onderzoek (2004), dat later resulteerde in het Business Model Canvas (2010) zoals te zien is in afbeelding 3. Het framework van Osterwalder bestaat uit 9 bouwstenen die voortkomen uit 4 basisvlakken: Product, Customer Interface, Infrastructure Management & Financial Aspects. Vandaag de dag is het Business Model Canvas ongekend populair<sup>7</sup> bij ondernemers omdat er een continue behoefte is aan vernieuwing van Business Modellen.

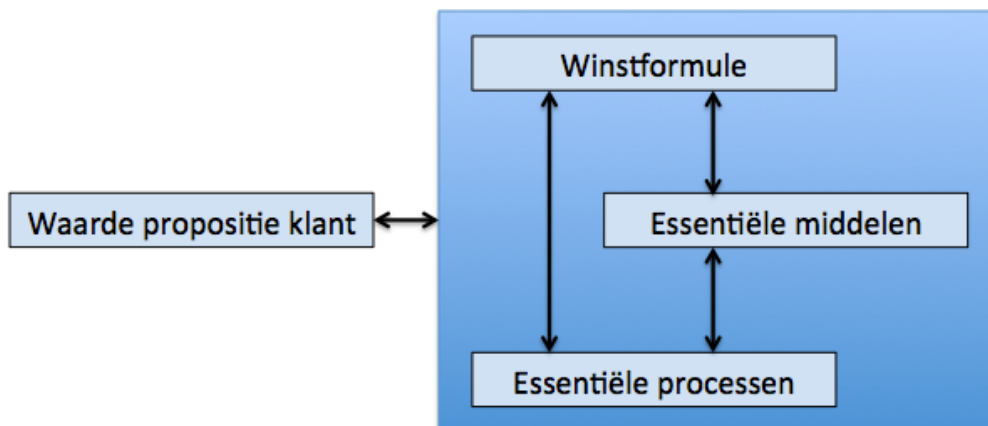
---

<sup>7</sup> <http://www.overmanagement.nl/kortnieuws/detail/waarom-het-business-model-canvas-zo-populair-is?>



Afbeelding 3: Business Model Canvas met de 9 bouwstenen (Osterwalder, 2010)

Johnson et al. (2008) hanteren nagenoeg een soort gelijk framework met 4 bouwstenen, te weten: de waarde propositie, de winstformule, essentiële middelen en essentiële processen. Afbeelding 4 visualiseert de bouwstenen, waarbij de winstformule, de essentiële middelen en de essentiële processen ten dienste staan van de waarde propositie.



Afbeelding 4: Bouwstenen van een succesvol Business Model (Johnson et al., 2008)

Voor beide frameworks geldt dat de bouwstenen onderling afhankelijk van elkaar zijn en dat ze gezamenlijk waarde voor de klant en de onderneming creëren en leveren.

### *Waarde creatie*

De waarde propositie voor klanten is de belangrijkste bouwsteen (Osterwalder et al., 2004, 2005, 2010; Johnson et al., 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). De waarde propositie is de reden waarom een klant kiest voor de onderneming en niet voor een concurrent (Osterwalder et al., 2010). Het voorziet in het vervullen van een voor de klant belangrijke behoefte (Johnson et al., 2008; Osterwalder et al., 2010). Ondernemingen die zich onderscheiden door de behoefte van de klant op een andere, innovatievere manier te vervullen blijken nog succesvoller te zijn (Shafer et al., 2005). Osterwalder et al. (2010) definiëren de waarde propositie van een onderneming als een bundeling van producten en/of diensten die waarde voor een bepaalde gespecificeerde groep klanten creëert.

Chesbrough en Rosenbloom (2002) en Teece (2010) formuleren de waarde propositie op basis van een nieuwe technologie om vervolgens de doelgroep te definiëren. Dit staat haaks op de manier zoals Johnson et al. (2008) het aanpakken. Die veronderstellen namelijk dat veel ondernemingen falen omdat zij niet eerst kijken naar de behoefte van de klant, maar dat eerst een product of dienst ontwikkelen waar vervolgens passende markt voor wordt gezocht. Ondernemingen die op deze wijze te werk gaan zullen volgen Johnson et al. (2008) nooit tot de kern van de waarde propositie komen; namelijk de behoefte van de klant tot in perfectie vervullen.

### *Waarde toe-eigening*

De winstformule zorgt voor de vertaling van de waarde propositie die een onderneming haar klanten biedt naar economische waarde voor het bedrijf zelf. Dit is een belangrijke en tevens noodzakelijke bouwsteen voor commerciële ondernemingen omdat er uiteindelijk winst gemaakt moet worden om te kunnen blijven bestaan (Shafer et al., 2005). Die winst komt tot stand door zowel de omzet als de kosten stromen in kaart te brengen (Osterwalder et al., 2010). Johnson et al. (2008) zijn nog iets specifieker en onderscheiden vier factoren die betrekking hebben op de winst.

Ze starten bij het verdienmodel van de onderneming waarbij een inschatting wordt gemaakt van de inkomsten. Hierbij moet een onderneming een goede inschatting maken wat een klant bereid is maximaal te betalen voor de waarde propositie en achterhalen hoe(veel) ze op dit moment betalen. Het bedrag dat de klant maximaal bereid is te betalen wordt door Afuah (2004) de reservation price genoemd. De uitdaging voor een onderneming is om de prijs van de waarde propositie zodanig te stellen zodat die precies aansluit op de reservation price van de klanten.

Wanneer er duidelijkheid is over de inkomsten, kan gestart worden met de kostenstructuur; Wat zijn de directe en indirecte kosten van de geleverde producten? Hoe kan er gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen (Johnson et al., 2008)? Osterwalder & Pigneur (2010) maken hierbij een onderscheid tussen een kosten-gedreven kostenstructuur en een waarde-gedreven kostenstructuur. Een kostengedreven kostenstructuur tracht de kosten waar mogelijk te minimaliseren door gebruik te maken van een 'prijsvechter' waarde propositie, maximale automatisering en vergaande uitbesteding. Deze ondernemingen richten zich voornamelijk op schaalvoordelen. Bekende voorbeelden zijn natuurlijk de supermarkten, waar de speciaalzaken hinder van ondervinden<sup>8</sup>. De waarde gedreven kostenstructuur ligt de nadruk op waarde creatie met daarbij een hoge mate van persoonlijke service. De speciaalzaken die in dit onderzoek centraal staan zijn hier een goed voorbeeld van.

---

<sup>8</sup> <http://fd.nl/dowjones/905289/detailhandelomzet-groeit-weer-zegt-ing-market-talk>

### *Essentiële middelen*

Essentiële middelen zijn die middelen die een onderneming nodig heeft om de waarde propositie aan haar klanten aan te bieden, de markten te bereiken, klantrelaties te creëren en te onderhouden en inkomsten te verdienen (Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010). Om te bepalen met welke middelen een Business Model de meeste potentieel heeft om tot een winstgevende situatie te komen kan een VRISA (Value, Rareness, Imitability, Substitutability, Appropriability) analyse worden uitgevoerd (Afuah, 2004). Deze analyse bestaat uit het beantwoorden van een vijftal vragen:

1. Levert het middel iets wat klanten van waarde achten?
2. Is de onderneming de enige die over dit middel beschikt? Of is de kwaliteit beter dan die van de concurrentie?
3. Is het makkelijk voor andere bedrijven om het middel te kopiëren/imiteren?
4. Kan een ander middel dezelfde waarde aan de klant leveren?
5. Wie verdient er aan het middel?

Hoe beter de beoordeling met behulp van de VRISA analyse, des te groter de kans dat een Business Model succesvol zal zijn.

### *Essentiële processen*

Essentiële processen zijn de belangrijkste activiteiten die de onderneming moet uitvoeren om een Business Model succesvol te maken (Afuah, 2004; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010). Net als de essentiële middelen zijn de essentiële processen vereist om de waarde propositie aan te kunnen bieden, de markten te bereiken, de klantrelaties te onderhouden en natuurlijk om inkomsten te genereren. Vaak worden diverse essentiële middelen gebundeld binnen de essentiële processen om waarde te creëren, waardoor de waarde propositie aan de klant geleverd kan worden (Afuah, 2004).

Afuah & Tucci (2001) hanteren een vijftal criteria om te bepalen welke processen de onderneming moet inzetten:

1. Processen moeten bijdragen aan de waarde propositie die de onderneming haar klanten aanbiedt
2. Processen dienen elkaar te versterken
3. Processen dienen dusdanig flexibel ingericht te zijn dat nieuwe ontwikkelingen in de markt snel geadopteerd kunnen worden
4. Processen dienen het onderscheidende vermogen van de onderneming maximaal te benutten
5. Processen moeten zodanig worden ingericht dat de markt (financieel) interessanter wordt voor de onderneming.

Het is belangrijk dat de onderneming rekening houdt met deze criteria tijdens de configuratie van de processen en benodigde middelen.

Per saldo dienen er voor elke bouwsteen keuzes te worden gemaakt over de unieke invulling, die vervolgens leiden tot een unieke combinatie samen met de andere bouwstenen. Uiteindelijk leiden deze keuzes tot een systematisch concurrentievoordeel (Osterwalder et al., 2004, 2005, 2010; Johnson et al., 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Sinfield et al., 2012).

#### 4.1.3. Business Model versus Strategie

Desalniettemin is een Business Model niet hetzelfde als een strategie. Shafer et al. (2005) beschrijven dat de strategie perspectieven van Mintzberg (1994), Porter (2001) en Drucker (1954) weliswaar van elkaar verschillen, maar dat ze gemeen hebben dat een Business Model gaat over het maken van keuzes met betrekking tot bedrijfsactiviteiten en de implicaties die daarmee gemoeid gaan tijdens de uitvoering ervan. Ook Smith et al. (2010) bevestigen dit. Zij beschrijven dat er in het begin vanuit werd gegaan dat het succes van een onderneming afhing van de mate waarin de onderneming in staat was om keuzes te maken. Vervolgens werd bij deze keuze een passend Business Model gehanteerd.

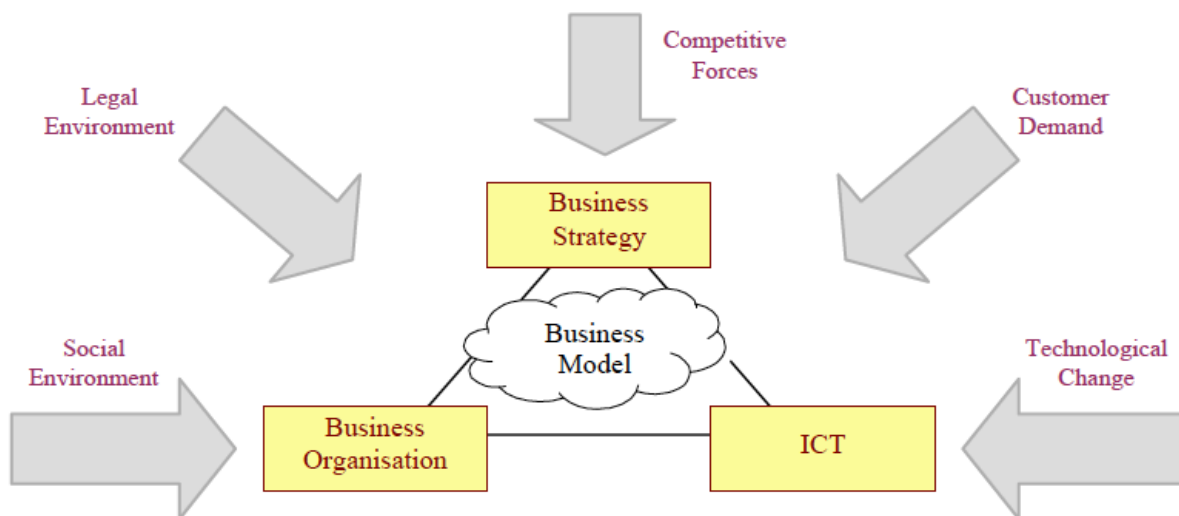
Verschillen zijn o.a. dat een strategie een bepaald doel heeft. Een Business Model beschrijft de mechanismen hoe de onderneming dit doel kan behalen. Daarnaast heeft een nieuwe strategie altijd een nieuw Business Model. Andersom is dit niet het geval. Een nieuw Business Model kan geadopteerd worden maar het doel (strategie) kan hetzelfde blijven (Sorescu et al., 2011).

De consequenties die voortvloeien uit de keuzes die de ondernemer heeft gemaakt zijn van invloed op de bouwstenen voor een succesvol Business Model zoals Osterwalder et al. (2004, 2005, 2010) en Johnson et al. (2008) die benoemen. Die keuzes en consequenties (Cassadesus & Ricart, 2010) voor de onderneming beschrijven gezamenlijk ook een Business Model. Immers, een Business Model gaat om de logica van het bedrijf, de manier waarop het actief is en op welke wijze het waarde creëert voor haar stakeholders.

#### *Holistische benadering*

Duidelijk is dat een Business Model en een strategie niet hetzelfde zijn. Maar onbeantwoord blijft de vraag welke rol een Business Model heeft als het gaat om de strategie, de organisatie en het gebruik van technologie binnen de onderneming.

Osterwalder (2004) kijkt vanuit een holistische benadering naar de rol van een Business Model binnen de onderneming. Hierbij stelt hij dat een Business Model slechts een visualisatie is van de gemaakte keuzes met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten op een bepaald moment, maar dat het niet betekent dat het ook een statisch geheel is. Het Business Model heeft enerzijds rekening te houden met de interne factoren, zoals de strategie, de organisatie en technische mogelijkheden. En anderzijds dient het rekening te houden met externe factoren zoals de veranderende vraag van de klanten, de concurrentie, wetgeving, technologie of sociale veranderingen. Hiermee bepleit hij dat een Business Model zich juist dient te blijven ontwikkelen. In afbeelding 5 is de plek van een Business Model binnen de onderneming gevisualiseerd, waarbij ook de externe factoren zijn weergegeven.



**Afbeelding 5: De plek van een Business Model (Osterwalder, 2004)**

Het succes van een Business Model is dus niet alleen afhankelijk van de interne factoren, maar het is grotendeels ook afhankelijk van de wijze waarop het omgaat met de (Business Modellen van) concurrenten en de rest van haar omgeving (Cassadesus & Ricart 2011). Bijna elk Business Model zal uitzonderlijk goed werken wanneer deze het geluk heeft de enige in de markt te zijn. Ondernemingen die dus een Business Model ontwikkelen zonder te kijken naar concurrentie zullen hoogstwaarschijnlijk niet succesvol zijn. Morris et al. (2003) noemen dit de external fit. In een turbulente omgeving wordt het aanpassingsvermogen dat de onderneming nodig heeft sterk aangetast door de internal fit, waardoor de kans dat een Business Model succesvol is kleiner wordt. Voor de ondernemer is het daarom noodzakelijk om de bouwstenen van het Business Model zo in te vullen dat de onderneming flexibel blijft.

Het onderzoek van Cassadesus & Ricart (2011) toont tevens aan dat wanneer ondernemingen concurreren met elkaar door middel van verschillende Business Modellen, dat de uitkomsten daarvan lastig te voorspellen zijn. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat concurrenten hun krachten bundelen, waardoor meer waarde wordt gecreëerd. Het toetsen van een 'geïsoleerd' Business Model zonder te kijken naar de omgeving waarin het concurreert, leidt tot een verkeerde beoordeling van de sterke en zwakke punten van de onderneming, alsmede de keuzes die de ondernemer maakt.

#### **4.1.4. Business Model innovatie**

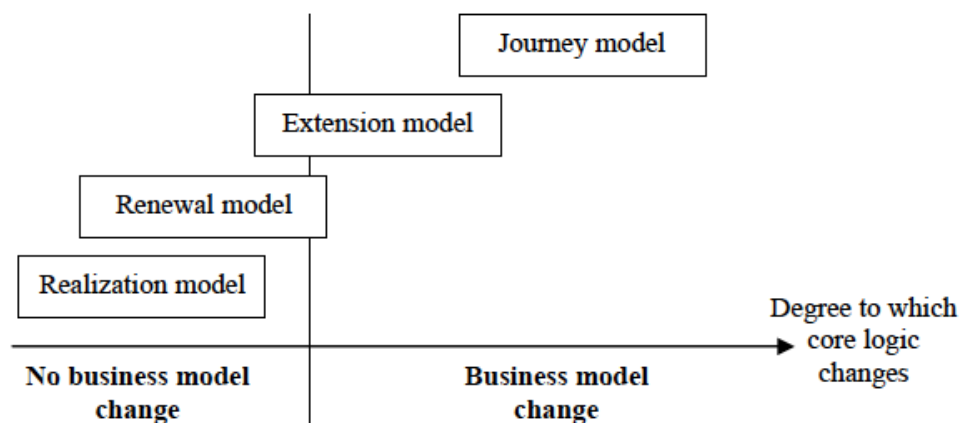
Duidelijk is dat de afgelopen jaren behoorlijk veel onderzoek is gedaan naar het concept Business Model en het belang dat ondernemers niet één Business Model hanteren, maar juist een combinatie van Business Modellen die goed op elkaar zijn afgestemd om daarmee één uniek Business Model te vormen. Het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsactiviteiten, het linken van bestaande bedrijfsactiviteiten of verandering van partners die bij essentiële activiteiten benodigd zijn allemaal vormen van Business Model innovatie. Hierdoor kan voor de onderneming een nieuwe markt gecreëerd worden, of juist de mogelijkheden in bestaande markten optimaal benutten om positieve bedrijfsprestaties te realiseren (Amit & Zott, 2012).

### Perspectieven van Business Model innovatie

De fase waarin het huidige Business Model verkeert en de wijze waarop er wordt omgegaan met Business Model innovatie kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Zo hanteren Lindner en Cantrell (2000), Chesbrough (2007) en Zott & Amit (2010) allen een ander perspectief, terwijl ze elkaar ook goed aanvullen. Door vanuit verschillende perspectieven naar Business Model innovatie te kijken kan enerzijds de logica hoe een onderneming zaken doet om waarde te creëren en inkomsten te realiseren beter in kaart gebracht worden. Anderzijds biedt het de mogelijkheid om de wijze waarop het Business Model geïnnoveerd en opnieuw vormgegeven wordt beter te begrijpen.

In relatie tot dit onderzoek helpen deze perspectieven om de context waarin de ondernemers van speciaalzaken actief zijn goed in kaart te brengen, waardoor betere analyse gedaan kan worden wat maakt dat de ondernemers een nieuw Business Model wel of niet adopteren.

De holistische benadering van Osterwalder (2004), waar eerder in paragraaf 4.1.3. over gesproken is, is tot stand gekomen op basis van eerder onderzoek van Lindner & Cantrell (2000). Vanuit hun perspectief stellen ze dat een onderneming continu onder druk staat, zowel intern als extern, waardoor het Business Model continu vernieuwd dient te worden (zie ook afbeelding 6).



Afbeelding 6: Change model van Lindner & Cantrell (2000)

Ze hanteren hiervoor een 'change model' die de mate van het veranderen van de wijze waarop de onderneming zaken doet om waarde te creëren centraal staat (afbeelding 6):

- Het Realization model focust zich op kleine veranderingen binnen het bestaande Business Model teneinde de potentie volledig te kunnen benutten.
- Het Renewal Model kenmerkt zich doordat het Business Model continu vernieuwd wordt door middel van bijvoorbeeld nieuwe technologie en de kostenstructuur, waardoor een nieuwe positie op de prijs/waarde curve ingenomen kan worden, aldus Lindner & Cantrell (2000).
- Het Extension Model betreft de expansie in de waardeketen. Dit kan zowel voorwaartse, achterwaartse en horizontale ketenintegratie zijn.
- Het Journey Model omvat de meeste vernieuwingen en brengt de onderneming naar een geheel nieuw Business Model.

Een ander perspectief wordt gehanteerd door Chesbrough die in 2007 het Business Model Framework (BMF) ontwikkelt. Hierin staan zes typen Business Modellen centraal staan. Elk

type staat voor een bepaalde fase waarin een Business Model zich bevindt. Op deze manier kan een ondernemer zien waar het huidige Business Model zich bevindt en kan het vervolgens de potentie van het vernieuwde Business Model bepalen. Zo kan de ondernemer vervolgens een keuze maken welke stappen genomen moeten worden voor verdere vernieuwing van het Business Model. Onderstaand worden de zes typen nader toegelicht:

- Type 1 – Ongedifferentieerd Business Model: Ondernemingen met ongedifferentieerde Business Modellen concurreren voornamelijk op de beschikbaarheid en prijzen van producten. Ze kunnen worden beschouwd als commodities.
- Type 2 – Beperkt gedifferentieerd Business Model: Dit soort ondernemingen hebben beperkt gedifferentieerd in hun producten en/of diensten. De differentiatie stelt hen in staat verschillende doelgroepen te benaderen. Ze concurreren nog wel steeds op basis van de beschikbaarheid en prijzen van hun producten. Van innovatie is nauwelijks sprake vanwege de beperkte middelen die beschikbaar zijn.
- Type 3 – Gesegmenteerd Business Model: Door middel van segmentatie kunnen dit soort ondernemingen in verschillende marktsegmenten actief zijn. Enerzijds in kosten-gedreven markten waar winst gemaakt kan worden door middel van economies of scale / volume producties. Anderzijds kan het tegelijk actief zijn in waarde-gedreven markten in het hogere segment. Het Business Model is beter uitgedacht waardoor de winstgevendheid toeneemt.
- Type 4 – Extern georiënteerd Business Model: Dit zijn ondernemingen die zichzelf openstellen voor externe ideeën en technologieën voor de ontwikkeling en uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. Door samenwerking met externe partijen voor dergelijke ontwikkelingen blijven de kosten beperkt en is het risico verspreid onder de deelnemende partners. Deze ondernemingen delen ook hun strategische plannen teneinde externe innovatie als systematisch onderdeel van de bedrijfsvoering te laten zijn.
- Type 5 – Innovatie gedreven Business Model: Het Business Model heeft een integrale rol binnen de onderneming. Leveranciers en klanten kunnen gebruik maken van geformaliseerde innovatieprocessen. Tevens delen ze ook hun strategische plannen met de onderneming om beter inzicht te geven in de mogelijkheden en deze op elkaar af te kunnen stemmen. Ondernemingen met een type 5 Business Model gaan ook zelf met het Business Model experimenteren omdat ze ook goed de waardeketen voor ogen hebben door te investeren in kennisontwikkeling voor het identificeren van klantbehoeften.
- Type 6 – Adoptief platform Business Model: Het laatste type Business Model is het meeste open en adaptief ten opzichte van alle andere. Het vraagt om commitment om met diverse Business Modellen te experimenteren. Dat gebeurt door te investeren in een externe start-up. Of bijvoorbeeld door joint-ventures aan te gaan die buitenom het eigen Business Model actief zijn. Een andere vorm van adoptie is dat Business Modellen van partners geïntegreerd worden in het eigen Business Model.

Het derde perspectief wordt uitgedragen door Zott & Amit (2010). Zij zien een Business Model als een systeem van activiteiten die vanuit verschillende thema's vormgegeven kan worden. Het systeem creëert waarde, tezamen met de partners van de onderneming, die het



alleen niet had kunnen creëren om in de behoeften van de markt te voorzien en deze vervolgens om te zetten in winsten voor de onderneming en haar partners.

Op basis van theoretisch en empirisch onderzoek stellen we voor ze voor het ontwerpen van zo'n systeem van activiteiten twee parameters voor (design elements en design themes) die ondernemers kunnen hanteren bij het vormgeven van hun Business Model als activiteitensysteem.

### **Design elements**

Design Elements bestaat uit drie onderdelen: Content, Structure en Governance. Samen geeft het inzicht hoe een onderneming zaken doet en beschrijft het de essentie van het Business Model.

- Activity system content: gaat over het selecteren welke activiteiten worden uitgevoerd.
- Activity system structure: gaat over hoe deze activiteiten met elkaar in verbinding staan en welke het meest van belang zijn met betrekking tot de kern of juist ter ondersteuning van de bedrijfsactiviteiten.
- Activity system governance: gaat over wie ze uitvoert en via welke manier. Zelf geven ze het voorbeeld van een franchise constructie.

### **Design themes**

Om het Business Model vorm te geven wordt gebruik gemaakt van 4 verschillende thema's die gevormd worden door een combinatie van de elementen, waarbij de manier waarop de waarde gecreëerd wordt centraal staat.

- Het Novelty thema is een systeem van activiteiten waarbij vernieuwing centraal staat. Dat kan door de adoptie van nieuwe activiteiten (content), of een nieuwe manier om de activiteiten te structureren (structure) of nieuwe manieren voor het beleid (governance) van de onderneming.
- Bij het Lock-In thema staat centraal hoe partijen binnen het systeem van activiteiten gehouden kunnen worden.
- Bij het Complementarities thema staat het bundelen van de activiteiten centraal waardoor er gezamenlijk meer waarde gecreëerd kan worden voor de klant, dan wanneer ze separaat ingezet worden.
- Het Efficiency thema legt de nadruk bijvoorbeeld op het reduceren van kosten door een bepaalde leverancier als tussenschakel buiten te sluiten, of bepaalde werkzaamheden te automatiseren.

De verschillende perspectieven om naar een Business Model te kijken helpen ons om de context te bepalen en zodoende op de juiste manier het Business Model te innoveren. Alleen op die manier kan concurrentievoordeel gecreëerd worden, mits het Business Model voldoende gedifferentieerd is waardoor het lastiger te kopiëren is door de concurrentie (Teece, 2010). Een Business Model innovatie zal in ieder geval vaak leiden tot kostenreductie of betere waarde creatie die voorziet in de klantbehoefte. Dit is vooral van belang bij retailers, die actief zijn in een omgeving die gekenmerkt wordt door continue veranderingen, escalerende consumentenverwachtingen en intensieve competitie (Sorescu et al., 2011).

#### 4.1.5. Innovatie in Retail Business Modellen

Veel van de gebruikte literatuur richt zich op ondernemingen in het algemeen en voornamelijk Sorescu et al. (2011) de enige die onderzoek hebben gedaan naar innovaties in Retail Business Modellen. Aanleiding voor hun onderzoek is dat steeds meer retailers zich ontwikkelen naar een multi-channel onderneming door de ontwikkelingen in technologie. Deze nieuwe technologische mogelijkheden zijn alleen van economische waarde voor ondernemingen wanneer ze op de juiste manier toegepast worden in een Business Model (Chesbrough, 2010). Consumenten kunnen de retailer zo op verschillende manieren bezoeken afhankelijk van hun doel (online informatie verzamelen, offline in de winkel kopen bijvoorbeeld). Door de multi-channel benadering verandert de focus van retailers van product verkoop naar het boeien en ondersteunen van consumenten teneinde een zo waardevol mogelijke 'customer experience' te creëren. Niet alleen de manier waarop de retailer interacteert met haar consumenten verandert hierdoor, maar minstens net zo belangrijk is de interactie en de wijze waarop de retailer met haar partners en leveranciers zal samenwerken (Sorescu et al., 2011).

#### *Kenmerken Retail Business Model*

Ten opzichte van het algemene concept Business Model heeft een Retail Business Model twee belangrijke onderscheidende kenmerken. Ten eerste verkopen retailers primair en grotendeels producten die door anderen zijn geproduceerd. Hierdoor is exclusiviteit in het productassortiment nauwelijks mogelijk, evenals een uniek en duurzaam concurrentievoordeel op dit vlak. Bij een Retail Business Model gaat het er niet om wat er wordt verkocht, maar hoe er wordt verkocht. Ten tweede hebben retailers te maken met directe interactie met consumenten. Een Retail Business Model beschrijft daarom ook voor een groot gedeelte hoe de interacties geoptimaliseerd kunnen worden om een sterke relatie met de consument op te bouwen (Sorescu et al., 2011).

Sorescu et al. (2011) hanteren drie verschillende manieren om naar Retail Business Model innovatie te kijken:

1. De wijze waarop de huidige bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn (retail format)
2. Het type activiteiten die worden uitgevoerd (activities)
3. De mate waarin er partners betrokken zijn bij het uitvoeren van die activiteiten (governance).

De innovatie in het Retail Business Model kan op een van deze drie niveaus gerealiseerd worden. Ze onderstrepen het belang dat retailers continu aan de samenstelling van hun Business Model moeten werken en dat de combinatie van de onderdelen elkaar moeten versterken. Zodra een bepaalde innovatie in het Business Model is opgeleverd dient men direct met de volgende innovatie te starten, waarbij de collectieve kracht van de activiteiten als systeem behouden blijft of versterkt wordt. Ze komen overeen met de 'design themes' van Zott & Amit (2010) die in paragraaf 4.1.3. besproken zijn.

#### *Drijfveren en weerstand*

In relatie tot de adoptie van nieuwe Business Modellen, ofwel een Business Model innovatie, benoemen Sorescu et al. (2011) een aantal drijfveren en mogelijke vormen van weerstand. De drijfveren kunnen intern en extern van aard zijn. Interne drijfveren zijn bijvoorbeeld kostenbesparingen die gerealiseerd kunnen worden. Externe drijfveren (outside-in perspectief) zijn veelal gebaseerd op veranderende consumenten waarden/behoefte (McGrath, 2010) en technologische ontwikkelingen (Sood & Tellis, 2010). Deze

technologische ontwikkelingen stellen de onderneming in staat waarde te creëren en/of toe te eigenen (Padgett & Mulvey, 2007), een betere klantinteractie te creëren (Mahajan et al., 2002) of een Business Model te ontwikkelen dat gebaseerd is op multi-channel en zelf-service technologieën (Meuters et al., 2005).

Weerstand ontstaat veelal door interne krachten die tot stand komen door kennis gedreven barrières om te veranderen (Chesbrough, 2010) of vanwege bestaande resourceverplichtingen of beschikbare hulpbronnen (Padgett & Mulvey, 2007). DeBruyne et al., 2010) geven aan dat ondernemers terughoudend kunnen zijn om de logica hoe de onderneming waarde creëert en toe-eigent te veranderen vanwege het succes van het huidige Business Model. Padgett & Mulvey (2007) stellen dat gevestigde ondernemingen die een Business Model hebben dat door de jaren heen is opgebouwd en dit willen veranderen, dit voorzichtig moeten doen aangezien het mogelijk waardevolle klanten kan kosten. Doorlopend experimenteren met Business Model innovatie zoals Chesbrough (2010) en McGrath (2010) dit benoemen is daarom van groot belang.

#### 4.1.6. Welke nieuwe Business Modellen zijn anno 2015 voor retailers beschikbaar

Retail Business Modellen vertellen ons hoe retailers (waaronder speciaalzaken) waarde creëren voor klanten en hoe ze hier vervolgens eigen waarde uit kunnen toe-eigenen (Sorescu et al., 2011). Ook hierbij geldt dat de Business Modellen elkaar niet hoeven uit te sluiten, maar elkaar ook kunnen aanvullen (Zott & Amit, 2007).

Doordat ondernemingen een combinatie van verschillende Business Modellen hanteren is het wel lastiger om te onderscheiden welke Business Modellen door retailers gebruikt worden. Vanwege deze kanttekening is er voor dit onderzoek gekozen voor een holistische benadering en wordt er gekeken naar specifieke Retail Business Modellen die door retailers geadopteerd kunnen worden. Onderstaand worden ze stuk voor stuk toegelicht.

#### *Customer intimacy Business Model*

De belangrijkste bouwsteen binnen het Customer intimacy Business Model is de bouwsteen essentiële middelen, dit omdat het personeel van de retailer voor een groot deel verantwoordelijk is voor de waarde propositie die aan de klant wordt aangeboden. Retailers hebben volledige toewijding aan hun klant. Gedetailleerde klantenkennis wordt gecombineerd met operationele flexibiliteit waardoor ze op nagenoeg elk verzoek van de klant kunnen inspelen binnen de kaders van de retailer. Gepersonaliseerde producten, speciale verzoeken etc. Mede doordat dit soort ondernemingen volledig op de klant gefocust zijn kunnen ze een ongekeerde klanten loyaliteit realiseren<sup>9</sup>.

Het aangaan en ontwikkelen van dergelijke relaties met klanten teneinde loyaliteit te realiseren vergt over het algemeen wel een grote investering van de onderneming (Hagel & Singer, 1999). De winstgevendheid van dit Business Model hangt af van het zo lang mogelijk behouden van de klantrelatie om zodoende zo veel mogelijk omzet te behalen.

---

<sup>9</sup> <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>

### *Mixed activities / Fusion retail Business Model*

Business Model waarbij de retailer een mix van activiteiten in zijn winkel organiseert, teneinde gedurende de hele dag traffic op de winkelvloer te realiseren. Een voorbeeld is Hutspot in Amsterdam<sup>10</sup>. Je kunt er bij de barbier je baard laten trimmen, een kop koffie drinken en er is van alles te koop. Op deze manier blijft de winkel de gehele dag levendig<sup>11</sup>. De belangrijkste bouwstenen binnen het Mixed Activities Business Model zijn de essentiële middelen en de waarde propositie voor de klant. Enerzijds omdat zonder de middelen de retailer geen unieke ervaring kan creëren en anderzijds omdat de waarde propositie voor de klant gedurende de hele dag relevantie biedt.

### *Bricks & Clicks Business Model*

Business Model waarbij een onderneming offline (bricks) en online (clicks) heeft geïntegreerd. Voor traditionele retailers in de detailhandel gaat het om het starten van een online verkoop kanaal (van brick naar click). Voor online retailers gaat het om een starten van een winkel (van click naar brick). Het stelt een consument bijvoorbeeld in staat om een product online te bestellen en het in de winkel op te halen. Tegenwoordig is het voor traditionele retailers van essentieel belang om ook online aanwezig te zijn om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. De belangrijkste bouwsteen binnen het Bricks & Clicks Business Model zijn de essentiële processen. Wanneer offline (winkel) en online niet goed op elkaar zijn afgestemd kan de waarde propositie niet geleverd worden aan de klant.

### *Subscription Business Model*

Business Model waarbij een retailer producten of diensten aanbiedt op continue basis voor een vast bedrag per keer. Het stelt de consument in staat om producten die hij op continue basis nodig heeft veelal thuis te laten bezorgen dan wel op te halen in de winkel<sup>12</sup>. Een voorbeeld hiervan is HelloFresh, een onderneming die op basis van verse producten diverse combinaties maakt voor maaltijden die door de consument thuis klaar gemaakt kunnen worden. De consument sluit een 'subscription' / abonnement af voor 3 of 5 maaltijden in de week. Deze producten worden dan een keer per week thuis afgeleverd<sup>13</sup>.

Dit Business Model bestond al onder traditionele retailers, maar met alle digitale mogelijkheden heeft het een enorme groei doorgemaakt. Het voordeel van dit Business Model is dat een retailer voor een bepaalde periode gegarandeerde inkomsten heeft. De bouwsteen Winstformule is hier daarom erg belangrijk, mede met de ondersteuning van de bouwsteen essentiële processen.

### *Platform Business Model*

Business Model waarbij een groep gebruikers door middel van een bepaald platform bij elkaar worden gebracht. Het platform faciliteert de interactie tussen de gebruikers. Dit bestaat al lang (denk aan de markt), maar met de komst van internet zijn er veel platforms online ontstaan. Wanneer twee verschillende groepen (vraag en aanbod) bij elkaar worden gebracht is er sprake van een multi-sided platform. Hierbij geldt hoe meer gebruikers een dergelijk platform aantrekt, hoe groter de toegevoegde waarde voor deze gebruikers is. Dit effect wordt ook wel het netwerkeffect genoemd (Ostenwalder & Pigneur, 2010). Bij dit

---

<sup>10</sup> <http://www.hutspotamsterdam.com/>

<sup>11</sup> <http://fd.nl/economie-politiek/1086435/een-succesvolle-winkelstraat-is-meer-dan-een-optelsom-van-winkeltjes>

<sup>12</sup> <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/07/the-subscription-business-model.html>

<sup>13</sup> <https://www.hellofresh.nl>

Business Model gaat het er voor retailers om dat zij deel kunnen nemen aan een dergelijk platform teneinde de klantinteractie te optimaliseren zoals Sorescu et al. (2011) benoemen.

De bouwsteen essentiële processen is verantwoordelijk voor het succes van dit Business Model. Het platform moet dusdanig functioneren zodat gebruikers elkaar op een gemakkelijke manier kunnen vinden. Als hier geen sprake van is zal het niet werken. Tegelijkertijd is de afstemming van de activiteiten op het platform met de activiteiten in de winkel van essentieel belang, zoals ook bij het Bricks & Clicks Business Model van toepassing is. Daarnaast zijn de gebruikers, als onderdeel van de essentiële middelen, van belang in dit Business Model.

#### 4.1.7. Deelconclusie m.b.t. Business Modellen

Op basis van de literatuurstudie naar Business Modellen, Business Model innovatie en Retail Business Modellen zijn er een aantal conclusies te trekken. Een Business Model gaat altijd over waarde creatie voor de klant en waarde toe-eigening voor de onderneming, ongeacht vanuit welk perspectief (bijv. als set van bouwstenen of als systeem van activiteiten).

In turbulente omgevingen, zoals ook de Retail branche, is het belangrijk om continu te blijven innoveren en een nieuw Business Model te adopteren en vervolgens deze verschillende Business Modellen met elkaar te integreren. Een Business Model kan dus uit verschillende Business Modellen bestaan. Tegelijkertijd dient tijdens Business Model innovatie de externe omgeving in ogenschouw genomen te worden teneinde te kunnen controleren of het Business Model wel uniek is in de omgeving waarin het actief zal zijn. Wanneer een ondernemer zijn Business Model wil gaan innoveren dient goed gekeken te worden naar de huidige fase van het Business Model en waar het nieuwe Business Model aan moet voldoen voor de beoogde situatie. Zo doende kan de ondernemer de juiste activiteiten bepalen om daar te komen.

Wetenschappelijke literatuur met betrekking tot (innovaties binnen) Retail Business Modellen is schaars, terwijl er wel veelvuldig op management- en Retailblogs en in vakliteratuur over geschreven wordt. Wat de wetenschappelijke literatuur ons vertelt is dat Business Model innovatie in Retail vooral tot stand komt vanwege veranderende consumentenbehoeften en nieuwe technologische mogelijkheden, ook wel de externe drijfveren genoemd. Drempels zijn vooral intern van aard op basis van jarenlange opgebouwde kennis of beperkingen in de beschikbare middelen om de innovatie door te voeren. Dit zijn factoren die een rol spelen om een nieuw Business Model te adopteren of niet. Daarom is het ook belangrijk om te weten wat de huidige situatie is van het Business Model en hoe de ondernemer tot de beoogde situatie voor de onderneming komt.

#### *Uitgangspunt voor dit onderzoek*

Aangezien er nog geen algemeen geaccepteerde definitie van het concept Business Model in de literatuur gehanteerd wordt, is het verstandig om aan te geven hoe het concept Business Model binnen dit onderzoek als uitgangspunt wordt gehanteerd. Hierbij staat vast dat een Business Model ten dienst staat van de strategie van een retailer en gefocust is op waarde creatie voor de klant en de winst realisatie voor de onderneming.

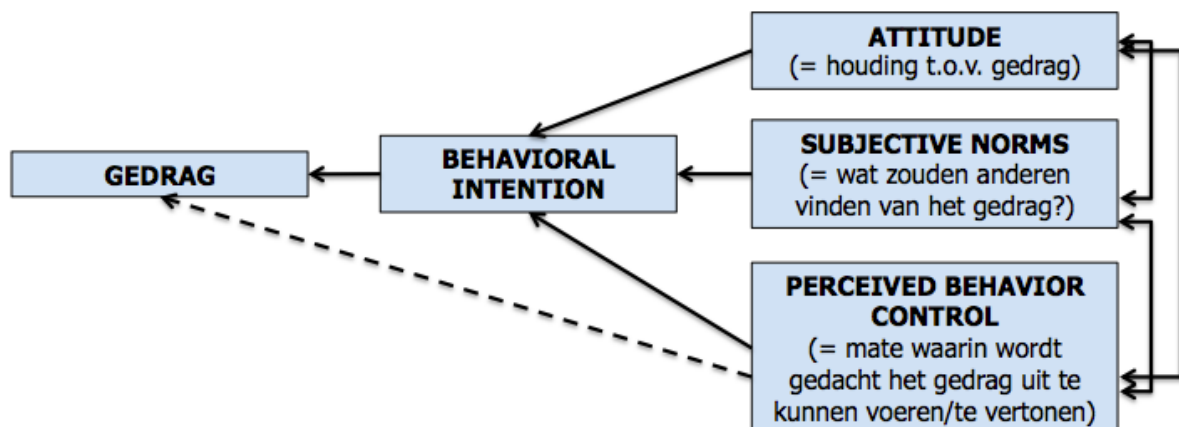
De vijf besproken Retail Business Modellen kunnen zelfstandig, maar ook geadopteerd en geïntegreerd als onderdeel van een groter geheel aan Business Modellen gezamenlijk een Business Model vormen, gelijk aan de visie die Zott & Amit hanteren (2007).

## 4.2. Theory of Planned Behavior

Zoals in de introductie op de probleemstelling (hoofdstuk 2) eerder is beschreven kan de Theory of Planned Behavior een belangrijke rol spelen om meer inzicht te krijgen in wat maakt dat ondernemers bepaalde nieuwe Business Modellen adopteren en andere niet. Bagozzi et al. (1989) stellen dat intenties een van de beste voorspellers zijn voor gepland gedrag en Krueger et al. (2000) hebben aangegeven dat intentiemodellen zoals de Theory of Planned Behavior goede mogelijkheden bieden om ondernemerschapsgedrag te kunnen begrijpen en te voorspellen. De Theory of Planned Behavior wordt ook veelvuldig gebruikt om ondernemerschapsgedrag te onderzoeken (Engle et al., 2008; Van Gelderen et al., 2008). In deze paragraaf wordt ten eerste besproken wat de Theory of Planned Behavior precies is. Ten tweede worden de drie constructen van intentie verder toegelicht tezamen met aanvullingen hierop die door de tijd heen ontwikkeld zijn. Ten derde wordt ingegaan op het Technology Acceptance Model en de relatie met de Theory of Planned Behavior.

### 4.2.1. Wat is de Theory of Planned Behavior

De Theory of Planned Behavior is een theoretisch model dat menselijk gedrag helpt te voorspellen en te verklaren in een specifieke context (Ajzen, 1985). Het model is een uitbreiding op basis van het Theory of Reasoned Action model van Ajzen & Fishbein (1980). Deze theorie gaat er vanuit dat de intentie om gedrag wel of niet uit te voeren (Behavioral Intention), bepalend is voor het daadwerkelijk uitgevoerde gedrag. In de Theory of Reasoned Action wordt de intentie voorspeld door twee determinanten, respectievelijk: de attitude (Attitude Toward Behavior) en de subjectieve norm (Subjective Norms). Later heeft Ajzen (1985) nog een derde construct toegevoegd: Perceived Behavioral Control, die gelijk is aan Bandura's (1982) concept van zelfeffectiviteit. Afbeelding 7 geeft een visualisatie van de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1985), inclusief de drie constructen.



Afbeelding 7: Visualisatie van de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985)

Attitude is een persoonlijke afweging van de voor- en nadelen die een persoon verbonden ziet aan gedrag. De subjectieve norm gaat over de indruk die een persoon heeft van wat mensen in de omgeving wenselijk achten met betrekking tot gedrag en in welke mate een persoon zich conformeert naar deze heersende opvatting. Zelfeffectiviteit, staat voor de indruk die een persoon heeft van zijn eigen vaardigheden en mogelijkheden tot het uitvoeren van bepaald gedrag. Elk construct is in staat om zelfstandig invloed uit te oefenen op de intentie. Als iemand bijvoorbeeld een Business Model wil innoveren en weinig kennis heeft van technologische oplossingen, dan zal de zelfeffectiviteit laag zijn. Ondanks dat hij

zelf en z'n omgeving het een goed idee vinden, is het aannemelijk dat zijn intentie om zijn Business Model te innoveren nihil is als hij dit zelf zal moeten regelen (gedrag). Uit onderzoek van Kautonen (2013) blijkt dat alle drie de constructen van invloed zijn op zogenaamde 'entrepreneurial intention'. En dat intentie en zelfeffectiviteit (Perceived Behavioral Control) beiden van invloed zijn op het gedrag van ondernemers.

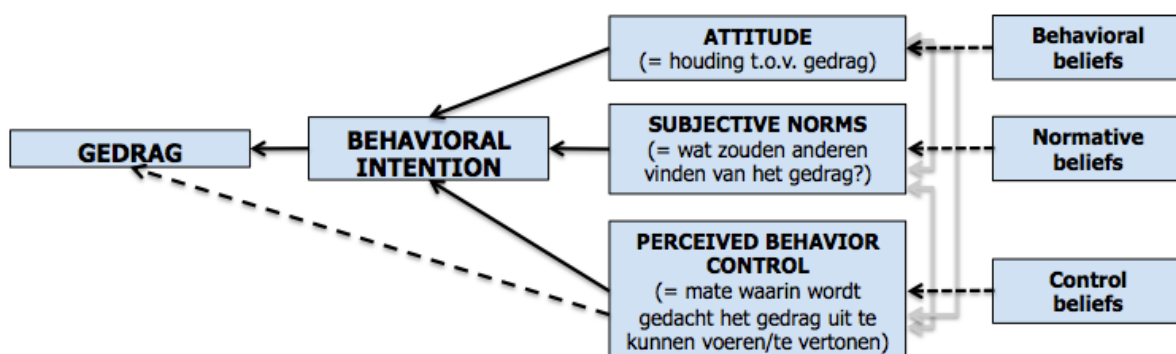
Ajzen (1991) schrijft dat in het algemeen geldt dat hoe sterker de intentie/motivatie is, hoe aannemelijker het is dat er bepaald gedrag vertoond zal worden. Door de tijd heen is de voorspellende waarde van de Theory of Planned Behavior inmiddels veelvuldig onderzocht. Meta-analyses van de Theory of Planned Behavior wijzen uit dat de theorie inderdaad een sterke voorspeller is, uitgedrukt in het variantiepercentage van intentie en gedrag (Armitage & Conner, 2001). Uit deze meta-analyses kwam dat de determinanten attitude, subjectieve norm en zelfeffectiviteit redelijk succesvol zijn in het voorspellen van de intentie. 40% tot 60% van de intentie kan worden verklaard door deze drie determinanten. Het voorspellen van het daadwerkelijke gedrag blijkt moeilijker te zijn. De conclusie uit de meta-analyses is dat tussen de 19% en de 38% van het gedrag kan worden verklaard door de intentie.

In de volgende sub-paragraaf wordt dieper ingegaan hoe de intentie/voorkeur van een persoon tot stand komt met behulp van de drie constructen van intentie.

#### 4.2.2. Drie constructen van intentie

In de Theory of Planned Behavior staan intentie & zelfeffectiviteit om tot gedrag te komen centraal. De intentie om gedrag te vertonen komt tot stand door de mate waarin men denkt het gedrag daadwerkelijk uit te kunnen voeren (zelfeffectiviteit), de houding of mening die een persoon heeft ten opzichte van dat gedrag (attitude) en de meningen van de sociale omgeving van die persoon (subjectieve norm) (Ajzen, 1985).

Met alleen de constructen van (gedrags)intentie is het verhaal van Ajzen (1991) niet compleet. Hij stelt dat elk construct tot stand komt op basis van een persoonlijke overweging/overtuiging, zoals bijvoorbeeld: "Waar leidt dit gedrag toe?" (Behavioral Beliefs/overweging van gedrag), "Wat vinden anderen van dit gedrag?" (Normative Beliefs/sociale overweging) en "Kan ik dit ook echt?" (Control Beliefs/ overweging van zelfeffectiviteit). Deze overtuigingen functioneren als determinanten van de drie constructen van (gedrags)intentie. Afbeelding 8 visualiseert de posities die de overtuigingen (beliefs) in het Theory of Planned Behavior model hebben.



Afbeelding 8: Posities van de 'beliefs' in het Theory of Planned Behavior Model

Ondanks dat er volgens Ajzen (1991) veel bewijs is voor een significante relatie tussen de drie 'beliefs' en de bijbehorende drie constructen, is de exacte relatie tussen de constructen voorsnog niet goed onderzocht.

#### ***Behavioral Beliefs & Attitude***

'Behavioral Beliefs' zijn de overwegingen en overtuigingen die een persoon heeft rond de resultaten van specifiek gedrag die gezamenlijk de houding van deze persoon creëren. Fishbein & Ajzen ontwikkelen in 1975 het 'expectancy-value model of attitudes' en vormt de basistheorie met betrekking tot de totstandkoming van de attitude. Ze baseren zich op de aanpak van sociaal psychologen die cognitie- en informatieverwerking centraal stellen om een totstandkoming van een bepaalde houding te verklaren. Het model stelt dat de houding van een persoon tot stand komt op basis van de overwegingen en overtuigingen over een bepaald object. Elke overtuiging of overweging creëert een bepaalde attitude die altijd wordt gekoppeld aan een bepaald resultaat dat tot stand komt door gedrag. Aangezien de resultaten van het gedrag al snel positief of negatief gewaardeerd kunnen worden, creëert een persoon eigenlijk automatisch een houding/attitude (Ajzen, 1991).

#### ***Normative Beliefs & Subjectieve Norm***

'Normative Beliefs' zijn de overwegingen en overtuigingen van een persoon naar aanleiding van de meningen van andere belangrijke personen over dat gedrag. Omdat mensen graag bij een groep willen horen, zijn de meningen en het gedrag van anderen, in positieve en negatieve zin, erg belangrijk en zijn zodoende ook van invloed op het gedrag van deze persoon (Ajzen, 1991). Krueger et al. (2000) stellen dat de attitude en subjectieve norm gelijk staan het construct van 'Perceived desirability' van Shapero's Entrepreneurship Event model (1982), dat gaat over de interne en externe persoonlijke invloeden om tot een intentie te komen.

#### ***Control Beliefs & Zelfeffectiviteit***

'Control Beliefs' zijn de overtuigingen van een persoon om bepaald gedrag daadwerkelijk in de praktijk te brengen op basis van de beschikbare middelen en mogelijkheden die zich zowel op basis van interne (informatie beschikbaarheid, persoonlijke vaardigheden, emoties) als externe factoren (kansen en afhankelijkheid van anderen) kunnen voordoen. Ze kunnen tot stand komen op basis van eerdere ervaringen met het gedrag, maar ook op basis van informatie van andere personen die er ervaring mee hebben. Hoe meer middelen en kansen er beschikbaar zijn en hoe minder obstakels, des te groter zijn de 'Control Beliefs' als basis van de zelfeffectiviteit.

In de Theory of Planned Behavior wordt er een onderscheid gemaakt tussen 'Actual Behavioral Control' en zelfeffectiviteit (Perceived Behavioral Control). Waar het bij 'Actual Behavioral Control' gaat om de werkelijke beschikbaarheid van mogelijkheden en middelen, gaat het bij zelfeffectiviteit om de mate waarin iemand denkt het gedrag ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren. Enerzijds heeft dit effect op de intentie om bepaald gedrag te vertonen, maar anderzijds heeft het ook tezamen met de (gedrags)intentie direct effect op het gedrag (Ajzen, 1991).

Ajzen (1991) vergelijkt het construct zelfeffectiviteit met diverse andere concepten. Zo geeft hij bijvoorbeeld aan dat het niet te vergelijken is met het 'Perceived Locus of Control' concept van Rotter (1966) die een directe link legt met bepaald gedrag. Zelfeffectiviteit gaat juist om de perceptie van mensen of iets gemakkelijk of moeilijk te realiseren is en kan door



de tijd heen veranderen. Dit in tegenstelling tot het 'Perceived Locus of Control' concept van Rotter (1966) waarbij de perceptie door de tijd heen gelijk blijft. Meer gelijkenissen heeft het construct van zelfeffectiviteit met de Theory of Achievement Motivation van Atkinson (1964; Conner & Armitage, 1998), omdat deze ook refereert aan een bepaalde gedragscontext, aldus Ajzen (1991). De belangrijkste factor in de Theory of Achievement Motivation van Atkinsons (1964) is het verwachte succes dat gedefinieerd wordt als de gepercipieerde waarschijnlijkheid dat een bepaalde opdracht/doel succesvol wordt behaald. In dit onderzoek zou dat gaan om de succesvolle implementatie van een nieuw Business Model binnen het huidige Business Model. In 2000 stellen Krueger et al. dat het 'Perceived Behavioral Control' construct gelijk is aan het 'Perceived Feasibility' construct van Shapero's Entrepreneurship Event model, dat de mate waarin iemand voelt dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren omvat.

#### 4.2.3. Aanvullingen op de drie constructen van intentie

Duidelijk is geworden dat de Theory of Planned Behavior een beschrijving geeft van het proces hoe bepaalde houdingen en overtuigingen tot gedrag leiden. Conner & Armitage (1998), plaatsen daar wel een kanttekening bij: het model gaat namelijk niet over andere mogelijke variabelen (zoals bijvoorbeeld persoonlijkheid) die invloed kunnen uitoefenen op de drie constructen. Eagly & Chaiken deden in 1993 al een review van de Theory of Planned Behavior en stelde zes aanvullende variabelen voor; belief salience, past behavior/habit, structuur van de Perceived Behavioral Control construct, moral norms, self-identity en affective beliefs.

Voor deze zes aanvullende variabelen geldt dat er steeds meer empirisch bewijs komt die bevestigen dat ze opgenomen moeten worden in het Theory of Planned Behavior model (Conner & Armitage, 1998). Daarom hebben Conner & Armitage (1998) een theoretische beschrijving per variabele gemaakt die vertelt op welke wijze de nieuwe variabelen invloed hebben op intenties en gedrag, maar ook op de relatie met bestaande constructen en ten derde de condities waaronder deze variabelen invloed kunnen hebben in het model op zich. Desalniettemin pleiten ze er niet voor om alle constructen gezamenlijk op te nemen in het model, aangezien het dan onhandelbaar zou kunnen worden.

#### *Belief salience*

Zowel in de Theory of Reasoned Action als in de Theory of Planned Behavior wordt de houding (attitude) bepaald door 'salient beliefs'. Elke persoon heeft een groot aantal aan overtuigingen, maar alleen de sterke/dominante overtuigingen die op een bepaald moment betrekking hebben op een bepaalde houding zijn de 'salient beliefs'. Om overzicht te houden in onderzoek naar intentie en gedrag wordt daarom geadviseerd om circa 5 tot 9 'salient beliefs' te hanteren. De 'salient beliefs' zijn dus uiteindelijk de enige belangrijke overtuigingen die daadwerkelijk invloed hebben op de houding van een persoon (Conner & Armitage, 1998).

#### *Past behavior/habit*

De invloed van initieel gedrag (past behavior) om huidige gedrag te voorspellen krijgt steeds meer aandacht, dat blijkt onder andere uit een review van Eagly & Chaiken (1993; Conner & Armitage, 1998). Initieel gedrag dat frequent wordt uitgevoerd kan tot gewoontes (habit) leiden. Veel onderzoekers zien gewoontes (in gedrag) en initieel gedrag dat frequent wordt

uitgevoerd daarom als eenzelfde verschijnsel (Conner & Armitage, 1998) en wordt gezien als een van de belangrijkste factoren om gedrag te voorspellen.

Diverse gepubliceerde onderzoeken leveren empirisch bewijs dat initieel gedrag een voorspellende factor is in relatie tot intentie (tot gedrag) en gedrag (Conner & Armitage, 1998). Ajzen (1991) ziet de rol van initieel gedrag als vooral in relatie tot Perceived Behavioral Control, vanuit de gedachte dat als men vaker hetzelfde gedrag uitvoert dat daar vertrouwen ontstaat en de zelfeffectiviteit toeneemt. Aarts et al. (1998) vullen de literatuur op dit gebied aan door enerzijds te stellen dat gewoontes/initieel gedrag een modererende functie heeft in relatie tot de andere constructen van de Theory of Planned Behavior en gedrag. Anderzijds leveren ze bewijs dat initieel gedrag en gewoontes in relatie met soort gelijk gedrag leiden tot een afname van cognitieve invloeden (bijv. minder behoefte aan nieuwe informatie) dat leidt tot gesimplificeerde beslissingsprocessen. Aarts et al. (1998) stellen dat in zo'n geval gewoontes en/of initieel gedrag als een bron van informatie fungeert voor toekomstig gedrag.

#### *Perceived behavioral control versus self-efficacy*

Ajzen (1991) ziet Perceived Behavioral Control en zelfeffectiviteit als synoniemen, zowel conceptueel als operationeel. Hij beschrijft voornamelijk de relatie tussen Perceived Behavioral Control en werkelijk gedrag, waarbij Perceived Behavioral Control op basis van persoonlijke vaardigheden en mogelijkheden tot stand komt (Manstead & van Eekelen, 1998). Conner & Armitage (1998) impliceren dat de Perceived Behavioral Control van Ajzen eigenlijk uit twee processen bestaat. De eerste gebaseerd op Bandura's (1982) zelfeffectiviteit en de tweede gebaseerd op de Locus of Control theorie van Rotter (1966). Conner & Armitage (1998) stellen dat zelfeffectiviteit eigenlijk synoniem is voor de interne gepercipieerde controle, op basis van de eigen vaardigheden en mogelijkheden. Anderzijds benadrukt de Locus of Control theorie juist meer de externe gepercipieerde controle (bijv. in hoeverre zijn er omgevingsfactoren van invloed of een persoon bepaald gedrag kan uitvoeren).

#### *Moral Norms*

Verschillende onderzoeken en meta-analyses naar de Theory of Planned Behavior hebben aangegeven dat het belangrijk is om normatieve invloeden op gedrag verder te onderzoeken. Diverse onderzoekers (Godin & Kok, 1996; Sheppard et al., 1988; Van den Putte, 1991) hebben namelijk al aangetoond dat subjectieve normen de slechtste voorspeller voor intentie is binnen de Theory of Planned Behavior (Conner & Armitage, 1998). Mede daarom stelt Ajzen (1991) dat Moral Norms (morele normen) een waardevolle toevoeging zou zijn aan de Theory of Planned Behavior. Morele normen worden gezien als een individuele perceptie of een bepaald uitgevoerd gedrag moreel correct of incorrect is (Ajzen, 1991). Persoonlijke gevoelens worden hierbij ook in overweging genomen of het verantwoordelijkheidsgevoel van een persoon om bepaald gedrag wel of niet uit te voeren centraal staat (Ajzen, 1991). Mede daarom kan worden gesteld dat morele normen mede tot stand komen door normatieve druk (Conner & Armitage, 1998). Ze spelen dus vooral een rol bij gedrag dat een morele of ethische lading heeft.

### *Self-identity*

Self-identity weerspiegelt de mate waarin een bepaald persoon in staat is om te voldoen aan de criteria die gesteld worden om een maatschappelijke rol te vervullen (Conner & Armitage, 1998). Het is interessant om deze variabele te bespreken omdat in de literatuur over identiteit, gedrag tot stand komt op basis van intentie en goed overwogen rationele beslissingen, net als het geval is bij de Theory of Planned Behavior (Conner & Armitage, 1998). Desalniettemin is er nog te weinig onderzoek gedaan naar Self-identity en lijkt het er voornamelijk op dat er alleen in bepaalde situaties mogelijk een relatie is tussen Self-identity en intentie (tot gedrag) of gedrag. Conner & Armitage stellen dan ook voor dat hier verder onderzoek naar gedaan wordt.

### *Affective beliefs*

Affectieve overwegingen is een belangrijke variabele voor houding/attitude en intentie (tot gedrag) wanneer de consequenties van het gedrag een negatieve lading kunnen hebben (Van der Pligt & de Vries, 1998). Het gevoel dat een persoon ergens spijt van kan krijgen als hij bepaald gedrag heeft uitgevoerd speelt een belangrijke rol (Conner & Armitage, 1998). Eerder werd al in paragraaf 4.1.5. besproken dat DeBruyne et al. (2010) hebben aangegeven dat ondernemers terughoudend kunnen om hun Business Model te innoveren vanwege het succes van het huidige Business Model. De affectieve overwegingen zullen daarom naar verwachting in dit onderzoek een belangrijke rol spelen.

### *Propensity to act*

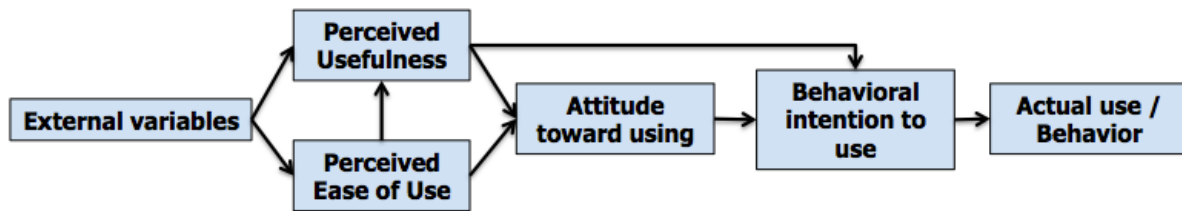
Los van bovenstaande aanvullingen voor het Theory of Planned Behavior model is het ook interessant om te kijken naar een ander intentiemodel. Immers, Krueger et al. (2000) stellen namelijk dat het intentiemodel van Shapero grotendeels overeenkomt met het Theory of Planned Behavior model van Ajzen. Zo staat 'Perceived Behavioral control / zelfeffectiviteit' gelijk aan 'Perceived Feasibility' evenals Attitude en Subjectieve normen gelijk staan aan 'Perceived Desirability'.

Shapero's Entrepreneurship Event model kent ook nog een derde construct, namelijk 'Propensity to act', en is niet opgenomen in eerdere reviews met betrekking tot aanvullingen voor de Theory of Planned Behavior. Het 'Propensity to act' construct stelt dat er geen intentie (tot gedrag) kan bestaan zonder de wilskracht om een bepaald gedrag uit te voeren (Krueger et al., 2000). Enerzijds komt de wilskracht voort uit de mate van gepercipieerde controle. Anderzijds komt het ook tot stand vanuit aangeleerd optimisme (Seligman, 1990; Krueger et al., 2000).

#### **4.2.4. Technologie Acceptance Model in relatie tot de Theory of Planned Behavior**

Om te achterhalen wat de voorkeur bepaald om een specifiek Business Model te adopteren is in ook gekeken naar het Technology Acceptance Model. Immers, in paragraaf 4.5.1. over de innovatie van Retail Business Modellen (Sorescu et al., 2011) is reeds beschreven dat de technologische ontwikkelingen een belangrijke externe drijfveer zijn voor het innoveren van een Business Model (Sood & Tellis, 2010). Technologische ontwikkelingen zijn veelal aanleiding voor Business Model innovatie en ze stellen de onderneming in staat waarde te creëren en/of toe te eigenen (Padgett & Mulvey, 2007; Chesbrough, 2010), een betere klantinteractie te creëren (Mahajan et al., 2002) of een Business Model te ontwikkelen dat gebaseerd is op multi-channel en zelf-service technologieën (Meuters et al., 2005). Het

Technology Acceptance Model van Davis (1989) lijkt daarom voor de hand te liggen om verder te onderzoeken.



**Afbeelding 9: Visualisatie van het Technology Acceptance Model (Davis, 1989)**

Het Technology Acceptance Model (afbeelding 9) beschrijft dat de intentie tot adoptie van technologie afhangt van de vraag of een persoon de techniek zinvol acht (Perceived Usefulness) en de vraag of het de techniek makkelijk in te zetten / te gebruiken is (Perceived Ease of Use) (Davis, 1989; Venkatesh, 2008). Het model wordt weliswaar op 'user level' (Oliveira & Martins, 2011) beschreven door Davis (1989), maar vanwege eerdere bevinding in deze literatuurstudie in het onderzoek van DeBruyne et al. (2010), die aangeven dat ondernemers terughoudend kunnen zijn om de logica van waarde creatie en toe-eigening van de onderneming te veranderen, is het zeer aannemelijk dat de ondernemer veelal persoonlijk betrokken en verantwoordelijk is wanneer nieuwe technologische mogelijkheden geadopteerd worden teneinde het Business Model van de onderneming te innoveren.

#### *Relatie met het Theory of Planned Behavior model*

Door alleen te kijken naar de visualisatie van het Theory of Planned Behavior model en Technology Acceptance Model is al te zien dat het Technology Acceptance Model twee constructen bevat die leiden tot intentie. Pavlou (2006) die onderzoek heeft gedaan naar de adoptie van e-commerce onder consumenten toont aan dat de constructen van het Technology Acceptance Model onderdeel kunnen zijn van de salient beliefs binnen de Theory of Planned Behavior. In 1991 heeft Mathieson in zijn onderzoek beide modellen ook al met elkaar vergeleken. Zijn conclusie is dat allebei de modellen goed te gebruiken zijn om de intentie om een nieuwe techniek te adopteren te begrijpen. Het Technology Acceptance Model is te allen tijden goed toe te passen, waar het Theory of Planned Behavior Model meer context specifiek is. Desalniettemin is het goed om te realiseren dat als een Business Model innovatie tot stand zal komen met behulp van nieuwe technologische mogelijkheden, dat de twee constructen 'Perceived Usefulness' en 'Perceived Ease of Use' als additionele constructen ingezet kunnen worden om de intentie om het Business Model te innoveren beter te begrijpen.

### 4.3. Conclusie literatuurstudie

Op basis van de literatuurstudie naar de Theory of Planned Behavior kan geconcludeerd worden dat het model een goede basis vormt om verder onderzoek te doen welke determinanten een rol spelen bij het creëren van voorkeur voor de adoptie van een nieuw Business Model bij ondernemers.

Zo blijkt dat het model zich in relatie tot ondernemerschap meerdere malen heeft bewezen om ondernemerschapsintentie te voorspellen, dat wil zeggen: in hoeverre bepaalde groepen mensen de intentie hebben om ondernemer te worden. Het model is nog niet eerder gebruikt in relatie tot het adopteren van een nieuw Business Model bij ondernemers, terwijl het hier wel goed geschikt voor lijkt.

De drie constructen vormen hierbij een goede basis, mits rekening wordt gehouden met de overtuigingen dan wel overwegingen die veelal ten grondslag hieraan liggen. Alleen de belangrijkste vijf tot negen overtuigingen (salient beliefs) dienen meegenomen te worden in het onderzoek teneinde het model werkbaar te houden. Wanneer het een nieuw Business Model betreft die tot stand komt door middel van nieuwe technologische ontwikkelingen is het Technology Acceptance Model van Davis (1989) een waardevolle aanvulling op de Theory of Planned Behavior.

Afhankelijk van de context kunnen er naast de drie constructen nog andere determinanten van invloed zijn op de intentie tot het adopteren van een nieuw Business Model. Ze zijn in twee categorieën in te delen:

1. Persoonlijke vaardigheden van de ondernemer  
Dit zijn determinanten zoals 'Past Behavior / habits', zelfeffectiviteit, self-identity, 'Affective Beliefs', 'Propensity to Act' en 'Perceived Ease of Use'.
2. Externe mogelijkheden van de ondernemer  
Dit zijn determinanten zoals 'Locus of Control', Moral norms en 'Perceived Usefulness' in relatie tot de technologie die de vernieuwing binnen het Business Model mogelijk maakt.

Dit sluit aan op de deelconclusie over Business Model innovatie in paragraaf 4.1.7, waarin is geconcludeerd dat het bij Business Model innovatie van belang is dat er rekening wordt gehouden met de huidige situatie van het Business Model, de externe omgeving waarin het Business Model zich verkeert en de beoogde situatie van de onderneming waardoor de behoefte is ontstaan om een nieuw Business Model te adopteren. Zowel interne- als externe factoren kunnen daarbij voor weerstand zorgen.

In relatie tot Theory of Planned Behavior kan daarmee ook geconcludeerd worden dat de huidige situatie (inclusief initieel gedrag), de externe omgeving en de beoogde situatie van invloed kunnen zijn op de intentie van een ondernemer om überhaupt een nieuw Business Model te adopteren.

## 5. Methodologie

Dit inductieve onderzoek is kwalitatief van aard, waarbij getracht is te achterhalen welke determinanten van behavioral intention van belang zijn bij de adoptie van een nieuw Business Model en of er nieuwe factoren te vinden zijn. De literatuurstudie heeft een duidelijk beeld gegeven over Business Modellen en is er inzicht verkregen in de eigenschappen en voor- en nadelen van vijf Business Modellen die relevant zijn voor Retail ondernemers. Vervolgens is met behulp van de Theory of Planned Behavior het begrip behavioral intention gedefinieerd en zijn de drie constructen beschreven. De constructen en de aanvullende determinanten zijn nader onderzocht met behulp van diepte-interviews bij ondernemers van speciaalzaken. In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek beschreven.

### 5.1. Soort onderzoek

In dit onderzoek is onderzocht welke determinanten van behavioral intention van belang zijn bij de keuze voor een nieuw Business Model. Voor deze exploratieve manier van onderzoek is enerzijds gebruik gemaakt van een literatuurstudie en anderzijds is er gebruik gemaakt van de uitkomsten van kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Op deze manier kan een bijdrage aan de bestaande literatuur geleverd worden.

### 5.2. Keuze voor kwalitatief onderzoek

Wat maakt dat ondernemers kiezen voor een bepaald nieuw Business Model is tot op heden nog niet onderzocht. Om de determinanten te ontdekken is exploratief onderzoek vereist met kwalitatieve onderzoeksvragen. Als basis worden de drie constructen van behavioral intention gebruikt en daarnaast wordt gekeken welke determinanten nog meer van belang zijn. Op deze manier wordt meer diepgaande informatie verkregen om de hoofdvraag te beantwoorden. De interviews zijn in maart, april en begin mei 2015 afgenomen.

Om meer diepgaande informatie te verkrijgen zijn 12 diepte-interviews gehouden met ondernemers in de detailhandel die minimaal één eigen speciaalzaak hebben. Hierbij is een onderscheid gemaakt in 4 segmenten: (banket)bakkerijen, delicatessen speciaalzaken, slagerijen en slijterijen. Hierdoor wordt inzicht verkregen vanuit verschillende segmenten binnen de branche van speciaalzaken.

Om de hoofdvraag en de verschillende onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksinstrumenten, te weten:

- Literatuurstudie
- Diepte-interviews

In de volgende paragrafen wordt de keuze voor deze instrumenten nader toegelicht.

#### 5.2.1. Literatuurstudie

In dit onderzoek staat behavioral intention bij de adoptie van Business Modellen centraal. In de eerste fase van het onderzoek is een literatuurstudie gedaan naar Business Modellen en nieuwe/innovatieve Business Modellen die relevant zijn voor ondernemers in Retail en speciaalzaken in het bijzonder. Tijdens de literatuurstudie zijn in totaal 5 Business Modellen geselecteerd die relevant zijn voor de ondernemers met een eigen speciaalzaak.

Vervolgens is de Theory of Planned behavior (Ajzen, 1985) nader onder de loep genomen. Hierbij zijn de drie constructen van behavioral intention gedefinieerd en is er gekeken naar de invloed van het Technology Acceptance Model vanwege het feit dat veel Business Model innovaties tot stand komen door technologische ontwikkelingen. Op deze wijze kan een deel van de onderzoeksvragen beantwoordt worden.

### 5.2.2. Diepte-interviews

Met behulp van de literatuurstudie is zodoende een fundament gecreëerd. Om meer inzicht te krijgen in de determinanten van behavioral intention zijn diepte-interviews gehouden bij ondernemers in de detailhandel in 4 segmenten: (banket)bakkerijen, delicatessen speciaalzaken, slagerijen en slijterijen.

De diepte-interviews zijn semigestructureerd afgenomen (Zie bijlage 1 voor de interview checklist). Zo zijn vragen met betrekking tot de drie constructen van behavioral intention gesteld en is er vervolgens doorgevraagd hoe de intentie precies tot stand komt teneinde andere determinanten te kunnen identificeren. De vragen waren voorbereid en in min of meer vaste volgorde. In de loop van het interview kon de volgorde waarop de vragen werden gesteld aan aangepast worden teneinde het verloop van het interview te bevorderen. Tevens konden er vragen worden toegevoegd tijdens het interview om echte diepgang te creëren. Per interview is circa 2 uur de tijd genomen, waarbij het circa 3 uur kostte om elk interview uit te werken.

### Onderzoekspopulatie

Om voldoende diepte-interviews af te kunnen nemen is met behulp van zoekmachine Google gezocht op de kernwoorden: 'banketbakkerij', 'delicatessen speciaalzaak', 'slagerij' en 'slijterij' in combinatie met 'Rotterdam'. Deze laatste is context bepalend om er voor te zorgen dat alle ondernemers uit dezelfde omgeving komen en er geen verschil kan zijn tussen bijvoorbeeld een stedelijke vestiging of een niet stedelijke vestiging van een ondernemer. De (geografische) omgevingsfactoren voor ondernemers zijn hierdoor gelijk.

Op basis van de zoekresultaten zijn per segment 3 speciaalzaken die in het centrum van Rotterdam gevestigd zijn geselecteerd, totaal 12.

Voorafgaand aan het interview heeft een eerste analyse/inschatting van het Business Model plaats gevonden door het bezoeken van de website teneinde te kunnen waarborgen dat niet alleen 4 verschillende segmenten worden onderzocht, maar dat er ook 5 verschillende Business Modellen onderzocht worden.

De resultaten van de diepte-interviews dragen bij aan het beantwoorden van alle onderzoeksvragen. In deze exploratieve benadering van onderzoek wordt de argumentatie om voor een bepaald nieuw Business Model te kiezen duidelijk en worden de determinanten die de voorkeur van ondernemers bepalen om een nieuw Business Model te adopteren in kaart gebracht.

### Over de interviews

In totaal zijn er 12 interviews afgenomen. Voor elk interview is 2 uur gereserveerd. Alle interviews zijn, na toestemming van de respondenten, opgenomen met een dictafoon. Bij de

interviews was alleen de onderzoeker aanwezig. Omdat er geen tweede onderzoeker aanwezig was bestond de kans dat de onderzoeker vanuit een bepaalde bias het interview onbewust kon sturen. De onderzoeker heeft hier terdege rekening mee gehouden ten tijde van het afnemen van de interviews.

### **5.2.3. Onderzoekspopulatie, -periode en –context**

De onderzoekspopulatie bestaat uit 12 ondernemers verdeeld over 4 segmenten zoals hierboven beschreven en zijn gevestigd in Rotterdam Centrum. Kwalitatief onderzoek is tijd- en arbeidsintensief. Vanwege de exploratieve aard van het onderzoek is er gekozen voor een selecte en doelgerichte steekproef binnen de 4 segmenten die allen één of meerdere van de vijf geselecteerde Retail Business Modellen gebruiken.

De interviews hebben plaatsgevonden bij de ondernemers in hun winkel in Rotterdam gedurende maart, april en begin mei 2015. De ondernemers is tevens de mogelijkheid geboden om elders af te spreken, zodat zij zich zo comfortabel mogelijk zouden voelen tijdens het interview.

## **5.3. Analyse van data**

Per interview is dezelfde dag de data (opnames en aantekeningen) uitgewerkt in een samenvatting. Op basis van de samenvattingen is bekeken welke de determinanten bepalend zijn, inclusief argumentatie van de ondernemers voor bepaalde nieuwe Business Modellen. Tenslotte is met behulp van de literatuur een mogelijke verklaring gezocht voor de resultaten teneinde deze beter te kunnen begrijpen.

## **5.4. Kwalitatieve criteria**

Voor kwalitatief onderzoek worden kwaliteitscriteria gebruikt om de rol van de onderzoeker zichtbaar te maken, zodat vertekening van de onderzoeksresultaten en de analyse daarvan zoveel mogelijk worden tegengegaan. De criteria die hiervoor gebruikt worden zijn objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit.

### **5.4.1. Objectiviteit en betrouwbaarheid**

De objectiviteit en betrouwbaarheid zijn in dit onderzoek lastig te waarborgen. Door middel van de literatuurstudie is een goed fundament gerealiseerd. Door het gebruik van kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews is de nieuw verkregen kennis subjectief van aard en niet kwantitatief onderbouwd. Elke respondent heeft een eigen context waar vanuit hij/zij onderneemt en met zijn/haar eigen perceptie die als werkelijkheid wordt beschouwd. Om de objectiviteit en betrouwbaarheid zoveel mogelijk te waarborgen is gekozen om diverse segmenten en diverse Business Modellen te hanteren in het onderzoek. Tevens zullen er tijdens de interviews geluidsopnames en aantekeningen gemaakt worden. Op basis daarvan is een gestructureerde samenvatting samengesteld die vervolgens door de onderzoeker nogmaals gecontroleerd wordt op volledigheid.

Door dit kwalitatieve onderzoek te combineren met de opgedane kennis tijdens de literatuurstudie, welke veelal kwantitatief van aard is, kan de geldigheid van de onderzoeksresultaten zo veel mogelijk vergroot worden en wordt daardoor triangulatie gecreëerd.



#### 5.4.2. Validiteit

De validiteit van het onderzoek is daarentegen wel beter te waarborgen. Vanwege de diepte-interviews die in eerste instantie semigestructureerd zijn opgebouwd worden de antwoorden op de geformuleerde onderzoeksvragen verkregen en is er ruimte voor verdere verdieping.

#### 5.4.3. Generaliseerbaarheid

Het gevolg van bovengenoemde onderzoeksmethodiek is dat de bevindingen uit het onderzoek niet te generaliseren zijn. De verhalen van de geïnterviewde zijn de waarheden van een selecte groep ondernemers die op een bepaald moment binnen een bepaalde context zijn geïnterviewd. Binnen de beperkingen van dit onderzoek, levert kwalitatief onderzoek wel de meest rijke data op. De verwachting is dat op deze wijze het beste inzicht gekregen kan worden welke determinanten van voorkeur/intentie van belang zijn bij de adoptie van nieuwe Business Modellen, waarbij de specifieke context maximaal wordt meegewogen. Vanwege deze specifieke context zijn de uitkomsten van het onderzoek in beperkte mate te extrapoleren voor een groter geheel (bijvoorbeeld big corporates in een totaal andere branche). Omdat over dit onderwerp nog weinig gevonden is in de literatuur, is de verwachting dat het kwalitatieve onderzoek in eerste aanleg qua opzet mogelijkheden biedt om te exploreren in andere branches.

## 6. Resultaten, analyse & bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de afgenomen interviews besproken alsmede de bevindingen naar aanleiding van de analyse die gedaan is op de verkregen data. Als eerste wordt besproken op welke wijze de theorie over Business Model innovatie overeenkomt met de praktijk. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat alleen Sorescu et al. (2011) onderzoek hebben gedaan naar innovaties in Retail Business Modellen. Vervolgens worden alle determinanten uit de literatuurstudie gekoppeld aan de resultaten uit de verkregen data om te kunnen bepalen wat de daadwerkelijke invloed van de drie planned behavior constructen is op de voorkeur om een specifiek Business Model toe te gaan passen. Tevens worden ook de andere determinanten die een rol spelen besproken.

### 6.1. Business Model innovatie bij speciaalzaken

Omdat alleen Sorescu et al. (2011) eerder onderzoek deden naar innovaties binnen Retail Business Modellen, worden als eerste de bevindingen van dit onderzoek omtrent Business Model innovatie bij speciaalzaken nader beschreven. Op deze manier wordt getracht om de context waarin de ondernemers zich begeven te schetsen, teneinde goede analyse te kunnen doen op de drie constructen van het Theory of Planned Behavior model en de overige constructen die een rol spelen.

#### 6.1.1. Context van de geïnterviewde ondernemers

In tabel 1 is een overzicht gegeven van de 12 geïnterviewde ondernemers. Business Modellen die reeds gehanteerd worden zijn aangegeven met een "X". Business Modellen die nog niet geadopteerd zijn, maar waar men wel mee bezig is, zijn aangegeven met een "Y".

	Customer Intimacy BM	Fusion Retail BM	Bricks & Clicks BM	Subscription BM	Platform BM
<b>Banketbakkerijen</b>					
Jordy's Bakery	X	X	Y		
Banketbakkerij Winkelman	X		Y		
Breggen Bakkers		X	X		X
<b>Delicatessen speciaalzaken</b>					
Vermeyden delicatessen	X	X	Y		
Delicatessenhuis Jac A van Zanten	X	X	X		Y
La Zia Maria delicatessen	X	X	Y		
<b>Slagerijen</b>					
Slagerij Ooteman	X	Y	Y		
Treuren Wildhandel	X		X		Y
Keurslagerij Mellegers	X		X		
<b>Slijterijen</b>					
Henri Bloem	X	Y	X	X	Y
Chateautjes	X	Y	Y	X	
Wijnhandel Peeters	X	Y	X		X

Tabel 1: Overzicht van de geïnterviewde ondernemers en de Business Modellen die ze gebruiken

In tabel 1 is te zien dat een aantal Business Modellen reeds worden ingezet, en dat naarmate technologie meer een rol gaat spelen dit steeds minder wordt. Ook is duidelijk te zien dat sommige ondernemers in een andere ontwikkelingsfase verkeren. Zo overwegen de meeste ondernemers die reeds gebruik maken van een 'Bricks & Clicks' Business Model om actief te worden op een online extern platform (= Platform BM). De ondernemers die op het zelfde moment een "Bricks & Clicks" Business overwegen denken nog niet na over de rol van een online extern platform.

Naast de mate waarin Business Modellen reeds geadopteerd of overwogen zijn, vallen er ook een aantal andere dingen op, zoals te zien is in tabel 2:

1. Slechts drie ondernemers opereren als een besloten vennootschap (B.V.), waarbij alleen de onderneming aansprakelijk gesteld kan worden en niet de ondernemer privé. De resterende 9 ondernemers opereren als eenmanszaak (8) of als Vennootschap Onder Firma (V.O.F) (1), waarbij de ondernemer wel privé aansprakelijk gesteld kan worden.
2. Vier ondernemingen bestaan al meer dan 100 jaar. Nog twee andere bestaan ook al bijna 100 jaar. Gezamenlijk vormen zij de helft van de geïnterviewde ondernemers.
3. Tien ondernemers zeggen een winstgevende onderneming te hebben en slechts drie maken gebruik van een externe financiering vanwege de behoefte dan wel noodzaak om de winkel te verbouwen.
4. Op twee ondernemingen na, waren alle ondernemers een man. Vaak werkt de partner of iemand anders uit de familie wel mee in de onderneming. Bij de twee vrouwelijke ondernemers was dit echter niet het geval.
5. Meer dan de helft (7) van de ondernemers is al meer dan 10 jaar ondernemer.

	Juridische entiteit <sup>14</sup>	Jaren onderneming actief	Winst-gevend?	Externe financiering?	Sexe	Opleidings-niveau	Aantal jaar ondernemer	Partner actief in de onderneming?
<b>(Banket) bakkerijen</b>								
Jordy's Bakery	B.V.	Sinds 2010 = 5 jaar	Ja	Nee	Man	Midden	Sinds 2010 = 5 jaar	Ja, Parttime
Banketbakkerij Winkelman	Eenmanszaak	Sinds 1987 = 28 jaar	Ja	Nee	Man	Midden	Sinds 1993 = 22 jaar	Ja, Fulltime
Breggen Bakkers	B.V.	Sinds 1911 = 104 jaar	Nee	Ja	Man	Hoog	Sinds 2012 = 3 jaar	Nee, Wel vader & broer
<b>Delicatessen speciaalzaken</b>								
Vermeyden Delicatessen	B.V.	Sinds 1908 = 107 jaar	Ja	Ja	Man	Hoog	Sinds 2006 = 9 jaar	Ja, Fulltime
Delicatessenhuis Jac. A. van Zanten	Eenmanszaak	Sinds 1956 = 59 jaar	Ja	Nee	Man	Midden	Sinds 1988 = 27 jaar	Ja, Fulltime
La Zia Maria delicatessen	Eenmanszaak	Sinds 2004 = 11 jaar	Ja	Nee	Man	Hoog	Sinds 2004 = 11 jaar	Nee
<b>Slagerijen</b>								
Slagerij Ooteman	Eenmanszaak	Sinds 1904 = 111 jaar	Ja	Ja	Man	Midden	Sinds 2008 = 7 jaar	Ja, Fulltime
Treuren Wildhandel	Eenmanszaak	Sinds 1914 = 101 jaar	Ja	Nee	Man	Midden	Sinds 1984 = 31 jaar	Ja, Fulltime
Keurslagerij Mellegers	V.O.F.	Sinds 1923 = 92 jaar	Ja	Nee	Vrouw	Midden	Sinds 1999 = 16 jaar	Nee
<b>Slijterijen</b>								
Henri Bloem	Eenmanszaak	Sinds nov 2014 = 0,5 jaar	Nee	Nee	Man	Laag	+/- 37 jaar	Nee, Wel dochter parttime
Chateautjes	Eenmanszaak	Sinds 2012 = 3 jaar	Ja	Nee	Vrouw	Hoog	Sinds 2012 = 3 jaar	Nee
Wijnhandel Peeters	Eenmanszaak	Sinds 1928 = 87 jaar	Ja	Nee	Man	Midden	Sinds 1987 = 28 jaar	Nee, wel moeder parttime

Tabel 2: Context van de geïnterviewde ondernemers

### 6.1.2. Business Model innovatie om competitief te blijven

Alle ondernemers onderschrijven het belang van Business Model innovatie. Of, zoals zij het vaak noemen; experimenteren met nieuwe manieren om geld te verdienen en manieren om competitief te blijven.

#### Weerstand

Weerstand om te vernieuwen is zowel intern als extern van aard. Zo is er vanwege goede ervaringen met de huidige Business Modellen soms geen noodzaak om direct te vernieuwen. Opvallend is dat de meeste ondernemers niet pionieren, maar vaak eerst de kat uit de boom kijken. Dit betreft vooral nieuwe mogelijkheden die tot stand zijn gekomen vanwege technologische ontwikkelingen, zoals ook blijkt uit tabel 1, en heeft met name te maken met beperkte kennis en affiniteit, gecombineerd met beperkte vrije tijd van de ondernemers. Wat betreft externe weerstand worden vooral de huidige grootte van de winkel en de wet- en regelgeving waar men aan zich dient te houden als beperkingen genoemd.

<sup>14</sup> <http://www.kvk.nl/>

### *Combinatie van activiteiten als kracht*

Alle ondernemers zijn zich er terdege van bewust dat ze meerdere activiteiten binnen hun onderneming moeten hebben en dat de combinatie hiervan de kracht van hun onderneming is. Wat dat betreft wordt de theorie over Business Model innovatie bevestigd. De activiteiten kunnen worden onderverdeeld in:

- Activiteiten gericht op verschillende klantgroepen: consumenten (binnen en buiten het lokale bereik van de winkel), horeca, scheepvaart en andere handel met bedrijven zoals bijvoorbeeld kerstpakketten en relatiegeschenken.
- Activiteiten gericht op verschillende (gebruiks)momenten: losse producten om thuis te bereiden en te consumeren, kant-en-klare broodjes voor tijdens de lunch, kant-en-klare maaltijden voor in de avond, maar ook evenementen.
- Activiteiten via verschillende kanalen: winkel, webshop, platform, bezorgservice, aanwezigheid op versmarkt etc.

Het adopteren van dergelijke nieuwe activiteiten staan veelal in het teken van vernieuwing, acquireren van nieuwe klanten door het vergroten van hun bereik, bevordering van loyaliteit, complementariteit (t.b.v. cross-sell mogelijkheden) en efficiency. Een businessplan of strategie waar aan gewerkt wordt hebben de meeste ondernemers niet op papier staan.

### *Ondernemingsdoelstellingen als criteria*

De ondernemers doen vooral wat ze leuk vinden en waarvan ze denken dat het belangrijk is voor de toekomst van de onderneming. De toekomst van de onderneming dan wel de beoogde situatie van de onderneming uit zich in een visie die is opgebouwd uit de drijfveren van de ondernemer. Deze drijfveren die ook als ondernemingsdoelstellingen beschouwd kunnen worden zijn daarbij mede van invloed voor de adoptie van nieuwe Business Modellen. Het komt tot uiting door middel van criteria zoals:

- Gaat het de loyaliteit van de huidige klanten bevorderen?
- Gaat het de bestedingen per klant verhogen?
- Gaat het nieuwe klanten brengen?
- Gaat het de bedrijfskosten verlagen?
- Gaat het bijdragen aan de continuïteit van de onderneming?

Bij de overweging om een nieuw Business Model te adopteren wordt door de ondernemers altijd gekeken of het voldoet aan één van deze objectieve criteria om de beoogde situatie voor de onderneming te kunnen realiseren. De ondernemingsdoelstelling die binnen de visie van de ondernemer de hoogste prioriteit heeft weegt ook het zwaarste mee als criterium in de overweging en kan gezien worden als een 'need to have'. De andere criteria zijn daarbij veel minder van belang en kunnen gezien worden als 'nice to have'. Hoe het keuzeprocess verder verloopt wordt in paragraaf 6.2. uitgebreid beschreven.

### Levensfase van de Business Modellen van de ondernemers

In de literatuurstudie zijn drie verschillende perspectieven behandeld die de huidige situatie en de mate van innovatie van het Business Model beschrijven. Met behulp van de data die verkregen is uit de interviews zijn deze drie perspectieven verwerkt in tabel 3.

	<b>Business Model Design Themes Zott &amp; Amit (2010)</b>	<b>Business Model Framework Chesbrough (2007)</b>	<b>Business Model Change Models Lindner &amp; Cantrell (2000)</b>
<b>Banketbakkerijen</b>			
Jordy's Bakery	Efficiency	Type 3	Realization
Banketbakkerij Winkelman	Lock-in	Type 3	Realization
Breggen Bakkers	Novelty	Type 4	Realization
<b>Delicatessen speciaalzaken</b>			
Vermeyden delicatessen	Novelty / Complementarities	Type 5	Realization
Delicatessenhuis Jac A van Zanten	Complementarities	Type 3	Realization
La Zia Maria delicatessen	Complementarities	Type 2	Realization
<b>Slagerijen</b>			
Slagerij Ooteman	Novelty	Type 3	Realization
Treuren Wildhandel	Complementarities	Type 6	Realization
Keurslagerij Mellegers	Lock-in	Type 2	Realization
<b>Slijterijen</b>			
Henri Bloem	Novelty / Efficiency	Type 5	Realization
Chateautjes	Lock-in	Type 3	Realization
Wijnhandel Peeters	Novelty	Type 6	Realization

**Tabel 3: Verschillende perspectieven op de Business Modellen van de ondernemers**

Wat direct opvalt is dat de drie verschillende perspectieven zorgen voor verschillende uitkomsten. Vanuit het innovatie perspectief van Lindner & Cantrell (2000) is lastig een verschil in de Business Modellen van de ondernemers te destilleren. Kijkende naar het Business Model Framework van Chesbrough (2007), dan is te zien dat meer dan de helft van de ondernemers een Type 3 Business Model of lager hanteert. Opvallend is ook dat de ondernemers die een type 5 of type 6 Business Model hanteren vaak jaren lang ondernemer zijn zoals te zien is in tabel 3. De meeste ondernemers met een type 5 of 6 Business Model maken wel gebruik van het Novelty design theme van Zott & Amit (2010). De drie ondernemers die gebruik maken van een externe financiering (tabel 2) zijn ook gericht op het Novelty design theme. Verder is opvallend dat de twee vrouwelijke ondernemers allebei gebruik maken van het Lock-in design theme.

### Aanvulling Retail Business Modellen

Binnen de literatuurstudie is beschreven dat Sorescu et al. (2011) constateren dat er twee kenmerken zijn die Retail Business Modellen onderscheiden van algemene Business Modellen. Namelijk dat retailers primair en grotendeels producten verkopen die door andere zijn geproduceerd en dat exclusiviteit in het productassortiment nauwelijks mogelijk is, evenals een uniek en duurzaam concurrentievoordeel. Dit klopt slechts ten dele als het specifiek om de speciaalzaken binnen de Retail gaat. Alle ondernemers trachten een beleving te verkopen waarbij advies en service centraal staan. Door op deze manier te verkopen komen klanten vaker terug. Maar naast de verkoop van producten die door anderen zijn geproduceerd,

maakt een groot deel van de ondernemers ook eigen producten met behulp van ingekochte grondstoffen. Zo fungeren ze als traiteur en maken ze vers belegde broodjes. Ook de slager maakt z'n eigen worsten en de bakkerijen bakken hun eigen brood waar ze eigen recepten voor ontwikkelt hebben. Slijterijen moeten het veelal hebben van het inkopen bij unieke kleine wijnboeren die perfecte kwaliteit leveren tegen een redelijke prijs.

Tevens blijkt uit de interviews dat alle speciaalzaken vooral een lokale functie en afzetmarkt hebben, waardoor ze lokaal gezien wel een exclusief assortiment aan hun klanten bieden. Hierdoor zien ze speciaalzaken uit andere steden niet als concurrenten maar als collega's en wordt er juist met hen veel kennis en ervaringen uitgewisseld.

### 6.1.3. Beoordeling van de 5 Retail Business Modellen

Tijdens dit onderzoek zijn er vijf verschillende (vernieuwende) Retail Business Modellen aan de ondernemers voorgelegd. In eerste instantie is hen gevraagd of ze er al gebruik van maken (zie tabel 1) en welke verder hun voorkeur heeft en welke juist niet om te adopteren. Verder is hen gevraagd om ze te prioriteren van 1 tot en met 5. In tabel 4 is een overzicht van de beoordelingen van de ondernemers te vinden. Een 1 betekent dat de ondernemer dit Business Model het belangrijkste vindt. Een 5 betekent dat de ondernemer dit Business Model het minst belangrijk vindt. Tevens zijn de cijfers gebruikt als punten om een score te kunnen maken per segment en een totaalscore van alle 12 ondernemers samen. Navolgend worden de resultaten van deze beoordelingen behandeld.

	<b>Customer Intimacy BM</b>	<b>Fusion Retail BM</b>	<b>Bricks &amp; Clicks BM</b>	<b>Subscription BM</b>	<b>Platform BM</b>
<b>(Banket)bakkerijen</b>	<b>1 (3)</b>	<b>3 (10)</b>	<b>2 (8)</b>	<b>4 (14)</b>	<b>3 (10)</b>
Jordy's Bakery	1	2	3	5	4
Banketbakkerij Winkelman	1	3	2	5	4
Breggen Bakkers	1	5	3	4	2
<b>Delicatessen speciaalzaken</b>	<b>1 (3)</b>	<b>3 (9)</b>	<b>2 (8)</b>	<b>5 (13)</b>	<b>4 (12)</b>
Vermeyden delicatessen	1	5	2	4	3
Delicatessenhuis Jac A van Zanten	1	2	3	5	4
La Zia Maria delicatessen	1	2	3	4	5
<b>Slagerijen</b>	<b>1 (3)</b>	<b>3 (10)</b>	<b>2 (7)</b>	<b>5 (14)</b>	<b>4 (11)</b>
Slagerij Ooteman	1	2	3	4	5
Treuren Wildhandel	1	4	2	5	3
Keurslagerij Mellegers	1	4	2	5	3
<b>Slijterijen</b>	<b>1 (3)</b>	<b>3 (8)</b>	<b>2 (7)</b>	<b>4 (13)</b>	<b>5 (14)</b>
Henri Bloem	1	3	2	4	5
Chateautjes	1	3	2	4	5
Wijnhandel Peeters	1	2	3	5	4
<b>Totale score</b>	<b>1 (12)</b>	<b>3 (37)</b>	<b>2 (30)</b>	<b>5 (54)</b>	<b>4 (47)</b>

Tabel 4: Overzicht beoordeling Business Modellen

#### 1. Customer intimacy Business Model

Door alle speciaalzaken wordt de klant centraal gezet. Met uitzondering van één ondernemer wordt dit door de rest bewust als Business Model ingezet. Dit is volgens hen het

belangrijkste onderdeel en betreft veelal ook de missie van de ondernemer. Ze zijn van mening dat alleen op die manier klantloyaliteit te waarborgen is. Klanten komen bij hen in de winkel om zichzelf te verwennen of om producten te kopen om een ander te verwennen. Een van hen won de ING Retailprijs voor meest service gerichte retailer. Tevens wordt er door diezelfde ondernemer met zijn franchise organisatie besproken om in de toekomst technologie te adopteren die gezichtsherkenning in de winkel mogelijk maakt.

Niet bij alle speciaalzaken zijn maatwerk of gepersonaliseerde producten mogelijk. Maar als een klant naar een bepaald product vraagt dat niet in het assortiment zit en het ligt binnen het vakgebied en de mogelijkheden van de speciaalzaak, dan bestellen ze dit direct. Maatwerk wordt overigens alleen maar gedaan wanneer de ondernemer ervan overtuigd is dat hij de kwaliteit kan leveren die de klant van hem gewend is. Als dat niet het geval is informeren ze de klant en bieden ze een alternatief aan waarbij de kwaliteit in ieder geval goed is.

Veel van de ondernemers kennen alle vaste klanten die in de winkel komen bij naam en zelfs hun smaakvoorkeur. Het persoonlijk contact gaat soms zo ver dat het tot vriendschappen leidt. De beleving in de winkel staat bij iedere speciaalzaak centraal, maar dit komt niet altijd even goed uit uiting. Vooral de ondernemers die zelf niet continu in de winkel staan geven te kennen dat hun personeel dit niet altijd even goed begrijpt en in de praktijk brengt. Klanten die aankopen doen via de webshop zijn overigens vaak onbekend. Dit is veelal een nieuw verkoopkanaal voor de ondernemer, waarbij het lastig is om persoonlijk contact te maken.

## *2. Bricks & Clicks Business Model*

Dit Business Model werd door de ondernemers op de tweede en derde plek gezet. De totaalscore resulteert in een tweede plek. Dat is opvallend, want men liet ook blijken dat het jaren heeft geduurd voordat dit Business Model geadopteerd werd. De mate van 'adoptie' kan hierbij ook bekritiseerd worden, want ondanks het over grote deel van de speciaalzaken hun assortiment, of een deel daarvan, via een webshop te koop aanbiedt, ligt hun focus hier niet en wordt er geen prioriteit aan gegeven.

Het aandeel binnen de totale omzet is slechts enkele tot minder dan één procent en er wordt nauwelijks tijd in geïnvesteerd om de omzet te laten groeien zoals ze dat wel in de winkel doen. Deels is dat te verklaren doordat het adopteren van de webshop veelal defensief van aard is. Sommigen startte de webshop omdat ze een nieuwe website nodig hadden en het kostentechnisch zeer aantrekkelijk was om gelijk een webshop erbij te doen. Anderen startten de webshop om het bereik van hun winkel te vergroten en zonder veel inspanningen wat extra omzet te genereren, zodat als de winkel wat minder zou gaan draaien dat er nog een ander verkoopkanaal zou zijn (risicospreiding). Een ander argument is dat de webshop werd gestart om niet achter te blijven op concurrentie en ervoor te zorgen dat bestaande (winkel)klanten betere service zouden krijgen doordat ze hun vaste producten nu ook online konden bestellen en thuis laten afleveren.

Ondanks het feit dat de ondernemers die een webshop hebben er weinig aan doen, geven ook de andere ondernemers die nog geen webshop hebben aan dat zij binnenkort een webshop zullen hebben. Alle ondernemers erkennen het belang van het 'Bricks & Clicks' Business Model en hebben er veel verwachtingen van voor de toekomst. Vooral wanneer het gaat om online bestellingen die in de winkel worden afgehaald. Bij de speciaalzaken die het op sommige momenten heel druk hebben en klanten moeten wachten tot dat ze geholpen worden, betreft het vooral voordelen vanuit efficiëntie waardoor men minder lang hoeft te



wachten. Andere speciaalzaken zien het ook vooral als dé manier om hun klant alsnog de beleving in de winkel te laten ervaren. De producten die nu in de webshop te bestellen zijn, zijn vooral conserven en geen versproducten. Vooral de speciaalzaken die met verse producten werken, zoals bijvoorbeeld de slaggers, die zien het versturen van verse producten als een drempel omdat ze vervolgens geen invloed hebben op de kwaliteit wanneer de producten verstuurd en bezorgd worden. Andere argumentatie waarom het Business Model nog niet geadopteerd is, zijn tijd en de juiste ondersteuning om de webshop online te krijgen.

### **3. Mixed activities / Fusion retail Business Model**

Het combineren van activiteiten is op de derde plek gekomen. Gemixte activiteiten zoals bijvoorbeeld Hutspot doet (zie paragraaf 4.1.6) wordt negatief op gereageerd. Vooral de combinatie van activiteiten binnen de eigen specialisatie/het vakgebied van de ondernemer worden wel als belangrijk gezien. Opmerkelijk is dat er een aantal ondernemers zijn die hier volledig in geloven, waarbij ze risicospreiding als belangrijkste argument geven. Vooral nieuwe activiteiten die inspelen op andere momenten (bijv. belegde broodjes voor de lunch, traiteur voor klant-en-klare avondmaaltijden) zijn laagdrempelig te adopteren.

De ondernemers die tegen zijn geven vooral als argument dat ze moeten blijven doen waar ze goed in zijn. Tegelijkertijd krijgen de ondernemers ook te maken met externe weerstand in de vorm van benodigde vergunningen die niet afgegeven worden door de gemeente. De meeste van hen zouden graag horeca activiteiten erbij doen om de producten direct te kunnen laten consumeren. Vooralsnog zorgt de huidige wet- en regelgeving in Nederland ervoor dat dit niet mogelijk is. Ook wordt de huidige winkelruimte als beperking benoemd. Voor het creëren van extra activiteiten is meer winkelruimte nodig en de huidige huurprijzen zijn te hoog om dit vervolgens rendabel te krijgen. Desalniettemin waren een aantal ondernemers wel positief gestemd voor de toekomst: Op 17 maart 2015 is er door de Rijksoverheid van Nederland een Retail Agenda gepubliceerd<sup>15</sup>. Dit is een beleidsplan om de detailhandel toekomstbestendig te maken, waarin onder andere het verlagen van de huren en het versoepelen van de wet- en regelgeving beschreven staan om ondernemers in de detailhandel meer ruimte te bieden zich verder te ontwikkelen.

Opvallend is dat een groot gedeelte van de ondernemers bij het voorleggen van dit Business Model ook dacht aan het dichterbij elkaar brengen en het laten samen werken met andere speciaalzaken teneinde een versplein te creëren. Op die manier is het enerzijds voor de consument gemakkelijker omdat alle speciaalzaken bij elkaar in de buurt zitten. En anderzijds zien de ondernemers het als een goede mogelijkheid om kruisbestuiving onderling te realiseren en op die manier meer omzet te genereren.

### **4. Platform Business Model**

In het onderzoek is het Platform Business Model aan de ondernemers voorgelegd als een online extern platform (zie bijlage 2 voor de omschrijving). Deze is op de vierde plek gekomen op basis van de totaalscore. Het grootste gedeelte van de speciaalzaken is nog niet actief op een online extern platform. Sommigen doen al wel mee, bijvoorbeeld om online taarten te laten bestellen. Of bij een partij die webshops verkoopt en het als platform presenteert (bijv. graaggedaan.nl). Sommigen zijn reeds benaderd door partijen die digitale spaarprogramma's faciliteren.

---

<sup>15</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties/2015/03/17/retailagenda.html>

De voorstanders staan er positief tegenover omdat ze veelal zelf niet de middelen hebben om hun (online) bereik substantieel te vergroten. Door aanwezig te zijn bij zo'n platform zien ze mogelijkheden om nieuwe klanten te trekken. Vooral wanneer ze een koppeling kunnen maken met hun webshop en er complementaire speciaalzaken op het platform aanwezig zijn. Wanneer het platform ook inzicht zou kunnen geven in het koopgedrag van klanten en daar een spaarsysteem aan te koppelen, maakt het voor een aantal ondernemers zeer interessant.

Niet elke ondernemer staat er direct voor open om deel te nemen. Ze hebben verschillende kritische kanttekeningen om mee te doen. Het Business Model van zo'n online extern platform zelf is vaak dat er een fee per bestelling gerekend wordt. Soms is die fee zo groot dat de ondernemers er zelf niets meer op kunnen verdienen. En wanneer er sprake is van consumenten beoordelingen (reviews & ratings) dan moet dit wel eerlijk gebeuren. Vaak is het zo dat als je betaald dat je hoger komt dan wanneer je niet betaald.

Argumenten om het helemaal niet te doen zijn onder andere dat de meeste ondernemers al eens benaderd zijn door verschillende partijen, maar dat er nog nooit een succes is geweest. Tevens werd aangegeven dat deze partijen niet het bereik vergroten en geen extra klanten brengen, maar juist kannibaliseren op de bestaande winkelklanten. Dit komt doordat ze door middel van communicatie de winkelklanten informeren over het platform, in plaats van dat ze bijvoorbeeld search engine advertising of social media marketing inzetten om het bereik te vergroten en nieuwe klanten te trekken. Een ander argument om het niet te doen is dat sommige speciaalzaken er niet in geloven dat hun klantengroep online koopt. Zo'n platform inzetten om de loyaliteit te bevorderen geloven ze ook niet in. Dan besteden ze liever extra aandacht aan de klant wanneer die in de winkel is. Net als bij het exploiteren van een webshop vormt ook hier de bezorging van verse producten een uitdaging.

### **5. Subscription Business Model**

Veel van de ondernemers heeft nog nooit aan dit Business Model gedacht en reageren gematigd. Sommigen staan er wel open voor, maar hebben nog geen idee over de invulling ervan. Hellofresh, zoals genoemd in het voorbeeld (zie bijlage 2), kennen de meesten wel. De meningen hierover lopen uiteen.

Bij een aantal ondernemers komen al veel vaste klanten die elke week dezelfde producten kopen. Soms worden die producten ook al voor hen apart gelegd. Eigenlijk is dat ook een abonnement, zonder de verplichting en dus meer servicegericht, waardoor de loyaliteit van klanten bevordert wordt. Argumenten om het te adopteren zijn enerzijds dat het een interessante propositie zou kunnen zijn richting klanten om ze privileges te bieden in de vorm van een maandelijks verrassingspakket met de nieuwste producten. Anderzijds zien ze er wel mogelijkheden voor richting de horeca.

Een aantal ondernemers gaf ook duidelijk te kennen dat ze een abonnementen Business Model niet zien zitten. Argumenten zijn enerzijds vanuit de klant geredeneerd; Zo is men van mening dat abonnementen voor consumenten altijd eindigen met een negatief gevoel omdat ze altijd te laat zijn met het stopzetten. Die negatieve ervaring wordt dan gekoppeld aan de speciaalzaak waardoor ze niet meer terug komen. Anderzijds zijn de argumenten intern van aard en hebben dan met name betrekking op het feit dat het extra middelen kost waar geen ruimte voor is, zowel in tijd als geld.

## 6.2. Geïdentificeerde constructen die de voorkeur bepalen

In deze paragraaf worden de Theory of Planned Behavior constructen gekoppeld aan de bevindingen in de praktijk. Hier wordt duidelijk op welke wijze de constructen van invloed zijn op de intentie van de ondernemers van speciaalzaken om een nieuw Business Model te adopteren en op welke manier of juist niet.

Gedurende de diepte-interviews werd de Theory of Planned Behavior steeds meer bevestigd. Wat vooral interessant is, is hoe de drie constructen in de praktijk tot uiting komen en vorm geven aan de vraag wat de voorkeur maakt om nieuwe Business Modellen te adopteren. In de navolgende sub paragrafen worden de drie constructen van de Theory of Planned Behavior stuk voor stuk besproken. Aansluitend worden ook de bevindingen in relatie tot de constructen van het Technology Acceptance Model besproken.

### 6.2.1. Behavioral Beliefs & Attitude in de praktijk

De attitude van de ondernemers, hun persoonlijke afweging van de voor- en nadelen, om een nieuw Business Model te adopteren is duidelijk af te leiden uit de interview data. Opvallend is dat de affectieve overwegingen zoals in paragraaf 4.2.3 beschreven een belangrijke rol spelen. Met name de potentie van het nieuwe Business Model of het een bijdrage levert aan de ondernemingsdoelstellingen zijn hierbij de belangrijkste criteria. Het betreft dan zowel de potentie met betrekking tot waarde creatie voor klanten als waarde toe-eigening voor de onderneming zelf. Vooral de (financiële) waarde toe-eigening, wordt veelal tezamen met de benodigde investering benoemd.

#### *Klant centraal*

Ondernemers stellen hun klant niet alleen centraal als Business Model, maar ook in hun overwegingen. Ze zijn van mening dat ze hun klanten goed kennen en heel goed weten wat zij willen. Als een bepaalde nieuwe activiteit in hun winkel niet van toegevoegde waarde is voor hun klant staan ze er sceptisch tegenover. Immers, het zijn veelal persoonlijke relaties waarbij beloftes nagekomen dienen te worden. Vanuit dit perspectief zou gesteld kunnen worden dat self-identity (paragraaf 4.2.3) deels van invloed is op de intentie, alhoewel dit slechts gebaseerd is op een enkele redenatie.

#### *Overtuigingen op basis van persoonlijke achtergrond*

De overwegingen komen tot stand vanwege een breed scala aan overtuigingen (behavioral beliefs). 7 van de 12 ondernemers zijn opgegroeid in een familiebedrijf. Vooral bij hen bleek duidelijk dat de opvoeding van hun ouders een rol speelde als het gaat om hun visie over de toekomst van de onderneming. Zij zijn niet bezig met vandaag, maar zij zijn continu bezig met de toekomst. Verder speelt de opleiding of juist het ontbreken daarvan ook een rol. Sommigen zijn hoog opgeleid en maken daar gebruik van in hun overwegingen. Anderen maken juist meer gebruik van de praktijkervaring die ze hebben opgedaan (past behavior / habits). Het ontbreken van kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van technologie, zorgt ervoor dat men niet zo goed over de toegevoegde waarde kunnen waarderen (perceived usefulness). De mate waarin de ondernemer ervaring heeft met technologie adoptie binnen zijn Business Model, bepaald ook voor een groot deel de mate waarin hij open staat om andere op technologie gebaseerde Business Modellen te adopteren.

### *Affiniteit, vernieuwen en focus houden*

Verder zijn alle ondernemers ervan overtuigd dat het heel belangrijk is voor de onderneming om vooral te doen wat ze leuk vinden, waar men affiniteit mee heeft en zodoende vooral hun eigen ideeën te blijven volgen. Continu blijven experimenteren en vernieuwen om competitief te blijven, maar men moet wel blijven focussen op de corebusiness. Specialisatie in het assortiment, de service en het advies in de winkel en het persoonlijke contact zorgen gezamenlijk voor de unieke beleving in de winkel wat hen vervolgens onderscheid van de concurrentie.

### *Juridische entiteit en financiële situatie*

Ook de financiële situatie speelt een rol. Voor alle ondernemers is hun onderneming hun leven. Dat is bijna letterlijk; 9 van de 12 ondernemingen is bij de Kamer van Koophandel ingeschreven als een eenmanszaak of Vennootschap Onder Firma, waarbij de ondernemers ook direct privé aansprakelijk zijn. Dit zorgt ervoor dat overwegingen vaak niet alleen zakelijk, maar ook vooral persoonlijk van belang zijn. Waardoor de risico's of het adopteren van een nieuw Business Model goed overwogen worden. Dit wordt bevestigd door de andere drie ondernemingen die bij de Kamer van Koophandel ingeschreven staan als Besloten Vennootschap, waarbij de ondernemer niet direct privé aansprakelijk gesteld kan worden. Alle drie gaven ze te kennen risico's niet uit de weg te gaan, ook wanneer dit substantiële financiële risico's betreft. De ondernemers die gebruik maken van een externe financiering zijn vooral bezig om hier van af te komen en daardoor vooral gefocust op de financiële resultaten voor de korte termijn. Niet alleen bij deze ondernemers, maar bijna alle ondernemers hebben aangegeven een kruideniersmentaliteit te hebben; Activiteiten die ze zelf kunnen, doen ze het liefst zelf om onnodige kosten te besparen. Er wordt zeer kritisch gekeken naar investeringen die gedaan moeten worden.

### *Samen sterker*

Als laatste zijn alle ondernemers ervan overtuigd dat ze samen sterker staan. In paragraaf 6.1.3. bij de bevindingen over de mixed activities, werd eerder beschreven dat ondernemers erg positief staan tegenover een versplein met allerlei specialisten bij elkaar teneinde kruisbestuiving te kunnen realiseren. Verder zien ze de samenwerking op het gebied van kennisdeling en advisering, zoals verder besproken wordt bij het construct van de subjectieve norm (paragraaf 6.2.2). Ook op het gebied van gezamenlijke inkoop of verkoop om economies of scale te realiseren en daarmee kosten technisch slimmer te ondernemen worden genoemd.

### **6.2.2. Normative Beliefs & Subjectieve Norm in de praktijk**

De overwegingen en overtuigingen van anderen spelen een belangrijke rol, ondanks dat alle ondernemers benadrukken dat zij uiteindelijk zelf de beslissing nemen om een innovatie te adopteren. Ze zijn niet voor niets zelfstandig ondernemer geworden, aldus de ondernemers. Een enkeling geeft wel te kennen dat er soms een extra zetje in de rug nodig is om deze beslissing te maken en het innoveren van het Business Model in gang te zetten.

Met name de warme contacten van de ondernemer waar gemakkelijk contact mee te maken is en die te vertrouwen zijn, zijn van belang: familie, vrienden, personeel, klanten, zakelijke relaties met en zonder commerciële belangen. Het zijn veelal ontwikkelingen waarvan de ondernemers weten dat dit maatschappelijk geaccepteerd is of geaccepteerd kan worden. Moral Norms (paragraaf 4.2.3) zijn daarom slechts indirect van invloed.

### *Experts*

De ondernemers kiezen heel bewust voor contacten die kennis van zaken hebben en dan vaak ook nog vanuit verschillende expertise gebieden. Van consultants die betaald moeten worden wordt geen gebruik gemaakt vanwege de beperkte financiële middelen en de te maken kosten versus de verwachte opbrengsten. Veel eerder worden klanten gevraagd mee te denken waarvan men hun beroep kent. Dit veld is erg breed: van IT en marketing tot en met juridische en financiële experts. Op deze manier wordt het nieuwe Business Model vanuit verschillende perspectieven benaderd en informatie ingewonnen.

### *Kleinschalig marktonderzoek*

Tussendoor wordt gebruik gemaakt van contacten die totaal geen kennis van zaken hebben over het betreffende onderwerp. Deze contacten, zoals bijvoorbeeld familie, vrienden, kennissen en klanten, vormen de populatie van het (kleinschalig) marktonderzoek van de ondernemer om de toegevoegde waarde (perceived usefulness) van de innovatie voor de klanten in kaart te brengen. Deze fase lijkt meestal plaats te vinden voordat er samen met het personeel wordt gekeken naar de implicaties op procesniveau binnen de onderneming.

### *Invloed van personeel*

Het personeel wordt slechts in beperkte mate betrokken vanuit de aanname dat deze informatie weinig extra inzichten oplevert. Het personeel dat een leidinggevende functie vervult of overduidelijk affiniteit heeft met de innovatie wordt wel gevraagd naar de overwegingen en overtuigingen. Zodoende worden de implicaties van het adopteren van het nieuwe Business Model op procesniveau (veelal winkelniveau) in kaart gebracht. Dit vormt veelal de laatste fase waarbij de informatie dient om de 'perceived ease of use' en weerstand op ondernemingsniveau in kaart te brengen. Tevens is deze informatie mede van invloed op de Control Beliefs (paragraaf 6.2.3).

Los daarvan zijn de meeste ondernemers aangesloten bij een branchevereniging, franchise formule of onderhouden ze zelfstandig nauwe contacten met andere soortgelijke ondernemers. Ook hier worden alle ontwikkelingen besproken en alle ervaringen en meningen in kaart gebracht zoals ze dat ook doen bij de experts, het marktonderzoek en het personeel. Soms vormen deze bijeenkomsten ook juist de plek waar de 'perceived usefulness' en daarmee de persoonlijke attitude wordt bijgesteld door nieuwe inzichten. De bijeenkomsten dienen ook om te inspireren en op nieuwe ideeën gebracht te worden om bijvoorbeeld een bepaalde innovatie te adopteren waar voorheen nog niet over nagedacht was. De informatie die tijdens deze fase verkregen wordt draagt bij aan de 'perceived usefulness' van de Business Model innovatie.

### **6.2.3. Control Beliefs & Zelfeffectiviteit in de praktijk**

Ook het derde construct van de Theory of Planned Behavior is duidelijk te herleiden uit de verkregen interview data. Naast een positieve attitude van de ondernemer speelt de mate waarin ze denken controle te hebben over het adoptieproces en de zelfeffectiviteit een belangrijke rol. Ze staan ook in relatie tot elkaar. Eerder werd namelijk geconstateerd dat de drie ondernemers die niet privé aansprakelijk gesteld kunnen worden, vanwege het feit dat hun onderneming een besloten vennootschap is, meer risico's nemen, dat getuigd van een verhoogde zelfeffectiviteit in relatie tot de andere ondernemers. Met name de financiële situatie en de beschikbare middelen in relatie tot het verwachte succes, zoals beschreven is

in paragraaf 6.2.1, beïnvloeden vanuit het perspectief van zelfeffectiviteit de attitude positief of negatief.

Ook de subjectieve norm is van invloed op de control beliefs en zelfeffectiviteit. Immers, in paragraaf 6.2.2 werd beschreven dat de ondernemers enerzijds marktonderzoek doen om de potentie in kaart te brengen, maar anderzijds maken ze gebruik van experts om informatie in te winnen over de potentie en de haalbaarheid. Ook de risico's worden in kaart gebracht (alhoewel nauwelijks op papier), waarbij de ondernemer een goede afweging kan maken of hij zelf in staat is de adoptie uit te voeren of dat hij het beter kan uitbesteden, of dat hij er beter helemaal van af kan zien.

#### *Zelfvertrouwen op basis van ervaring*

Alhoewel bij elk nieuw Business Model deze fases worden doorlopen, speelt het zich vooral af wanneer er sprake is van technologische ontwikkelingen. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de geïnterviewde ondernemers veel gemakkelijker spraken over de Business Modellen Customer Intimacy en Mixed Activities, en hier veelal ook een hogere positie in hun voorkeuren aangaven, dan bij Business Modellen waarbij technologische aspecten een belangrijk onderdeel zijn. Tevens is te zien dat alle ondernemers die bezig zijn met het adopteren van een extern online platform, of die het reeds inzetten, ook al het Bricks & Clicks Business Model inzetten. Het adopteren van het externe online platform zou dus gezien kunnen worden als een fase die volgt nadat het Bricks & Clicks Business Model is geadopteerd en er ervaring mee is opgedaan en is daarmee ook een duidelijk voorbeeld dat 'past behavior' (paragraaf 4.2.3) van invloed is op de intentie om een nieuw Business Model te adopteren. Dat heeft vooral te maken met de verbeterde 'perceived usefulness' en 'perceived ease of use' van de ondernemers die ervoor zorgt dat er minder behoefte is aan informatie omdat het Bricks & Clicks Business Model, Subscription Business Model en het Platform Business Model allen e-commerce activiteiten betreffen.

#### *Interne & externe factoren*

Die afwegingen worden beïnvloedt door interne en externe factoren. De ondernemers zijn ervan overtuigd dat ze zelf goed weten wat ze zelf wel en niet kunnen. Dat weerhoudt hen er overigens niet van om af te zien van de intentie die ze eerst hadden. Ondanks de kruideniersmentaliteit waarbij ze zelf veel willen doen om de kosten te beperken, is dat niet altijd mogelijk vanwege beperking in kennis, ervaring of hun affiniteit. Business Modellen die mogelijk zijn vanwege nieuwe technologische ontwikkelingen zijn hier een goed voorbeeld van. In dit soort situaties maken de ondernemers gebruik van hun netwerk van warme contacten om de uitvoering goed te kunnen doen. Wanneer dit niet lukt gaan ze op zoek naar externe partijen die het alsnog kunnen realiseren.

Tevens wordt de emotionele situatie van de ondernemer genoemd als een belangrijke factor van zelfeffectiviteit. Men is er van overtuigd dat als de ondernemer niet lekker in zijn vel zit, dat dit direct van invloed is op de mate waarin hij denkt in staat te zijn om een bepaald gedrag uit te kunnen voeren of niet. In een situatie waarin de ondernemer bijvoorbeeld minder goed in zijn vel zit, heeft hij zijn handen vol aan de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming en zal zich vooral concentreren op de prioriteiten van de dag. Het adopteren van een nieuw Business Model wordt op zo'n moment vooruit geschoven tot dat er zich een moment voordoet waarin de ondernemer beter in staat is het gedrag uit te voeren.

Externe factoren die genoemd worden zijn vooral zaken als de benodigde vergunningen die door de gemeente afgegeven moeten worden, de beperkte winkelruimte en de hoge huren die ervoor zorgen dat uitbreiding lastig wordt. Daarentegen waren een aantal van de ondernemers ook goed op de hoogte van de Retail Agenda van de Rijksoverheid en zien ze ook weer nieuwe kansen.

#### *Invloed op gedrag*

Over het algemeen zijn alle ondernemers van mening dat als men de intentie heeft om een nieuw Business Model te adopteren, dat het dan ook echt goed moet gebeuren om het succesvol te maken. De 'propensity to act' zoals beschreven in paragraaf 4.2.3, waarbij wordt gesteld dat zonder wilskracht om het gedrag uit te voeren geen intentie kan bestaan, wordt hiermee ook door de ondernemers bevestigd. In paragraaf 6.1.3, ad.2, is al eerder beschreven dat het adopteren van het Bricks & Clicks Business Model veelal gedreven werd door technologische mogelijkheden en tegelijkertijd defensief van aard was vanwege de mogelijkheden die zich voor deden toen men een nieuwe website liet bouwen. De *perceived behavioral control* was destijds hoog. Maar daarmee is het Bricks & Clicks Business Model nog niet volledig geadopteerd, want wat de meeste van hen onderschat hadden is de exploitatie van de webshop (*actual behavioral control*). Hierdoor werd het erbij gedaan en kreeg het niet de aandacht die het nodig had om echt succesvol te worden. Argumenten die de ondernemers aanvoeren waardoor het Bricks & Clicks Business Model vooralsnog niet goed uit de verf komt, liggen daarom vooral op exploitatie niveau:

- Beperkte tijd om het echt goed te doen, omdat een webshop (clicks) eigenlijk een tweede winkel is en men al fulltime bezig is in de 'bricks'.
- Beperkte beschikbare financiële middelen om de webshop onder de aandacht te brengen.
- Nauwelijks ervaring en affiniteit om de exploitatie van de webshop te doen. Dit betreft niet alleen het bijhouden van de webshop en het afhandelen van bestellingen, maar ook beperkte kennis met social media om de webshop onder de aandacht te kunnen brengen.

Voor het adopteren van andere Business Modellen gelden voornamelijk tijd en beschikbare financiële middelen als belangrijkste factoren. Dit is ook een kwestie van prioriteit toekennen.

#### **6.2.4. Invloed van de constructen van het Technology Acceptance Model**

Ondanks dat er in de interviews voornamelijk focus is gelegd op de Theory of Planned Behavior is ruim voldoende data verkregen om ook de invloed van de twee constructen van het Technology Acceptance Model te bepalen. Het model bedoeld om de acceptatie van nieuwe technologieën op 'user level' te kunnen bepalen. Het ligt daarmee voor de hand dat dit model voornamelijk van toepassing is op nieuwe Business Modellen die vanwege technische ontwikkelingen mogelijk zijn.

Een interessante uitkomst van het onderzoek is dat de 'Perceived Usefulness' niet alleen over de technologie gaat, maar ook over de 'usefulness' van een nieuw Business Model om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Wanneer het nieuwe Business Model daar geen bijdrage aan kan leveren dan houdt het snel op volgens de ondernemers. De 'Perceived ease of use' wordt ook bevestigd in het onderzoek. Deze wordt overigens wel mede bepaald door de subjectieve norm en de persoonlijke omstandigheden van de ondernemer.

### 6.3. Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de determinanten die de voorkeur van ondernemers bepalen bij de adoptie van een nieuw Business Model. Daarbij is nog niet eerder de Theory of Planned Behavior toegepast op de adoptie van nieuwe Business Modellen. Tijdens het onderzoek is gekeken naar de rol van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior en is er een poging gedaan om eventuele andere determinanten uit de interviewdata te destilleren.

Alle ondernemers onderschrijven het belang van Business Model innovatie. Business Model innovatie wordt ingezet ten behoeve van waarde creatie en waarde toe-eigening ofwel de drijfveren en ondernemingsdoelstellingen. Tevens kan geconcludeerd worden dat de Business Modellen van de geïnterviewde ondernemers niet allemaal in dezelfde ontwikkelingsfase verkeren. De intentie tot Business Model innovatie wordt minder naarmate technologie in het nieuwe Business Model meer een rol gaat spelen en de ondernemer hier nauwelijks ervaring mee heeft. Dit is van invloed op de invulling van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior.

#### 6.3.1. Conclusie in relatie tot de Theory of Planned Behavior

In deze sub-paragraaf worden de deelconclusies van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior stuk voor stuk besproken. Over het algemeen is de conclusie dat dit onderzoek bevestigt dat alle drie de constructen van invloed zijn wat maakt dat een ondernemer een nieuw Business Model adopteert of niet. Verder kan geconcludeerd worden dat de aanvullingen op de drie constructen, zoals in paragraaf 4.2.3. van de literatuurstudie besproken, ook veelal als onderdeel van de drie constructen direct of indirect van invloed zijn.

#### *Attitude*

De attitude van de ondernemers spelen een belangrijke rol om tot de intentie van gedrag te komen. Ze vinden dat ze vooral moeten doen wat ze leuk vinden, waar men affiniteit mee heeft en zodoende vooral hun eigen visie moet blijven volgen. De affectieve overwegingen, die niet direct benoemd staan in de Theory of Planned Behavior, spelen hierbij ook een rol. Ondernemers bekijken namelijk vooral naar de potentie die een nieuw Business Model heeft en of het past bij hun ondernemingsdoelstellingen. Het nieuwe Business Model dient vooral bij te dragen aan één van deze objectieve criteria om de beoogde situatie voor de onderneming te kunnen realiseren. De ondernemingsdoelstelling die binnen de visie van de ondernemer de hoogste prioriteit heeft weegt ook het zwaarste mee als criterium in de overweging en kan gezien worden als een 'need to have'. De andere criteria zijn daarbij veel minder van belang en kunnen gezien worden als 'nice to have'. Geconcludeerd kan worden dat wanneer een nieuw Business Model niet voldoet aan deze objectieve criteria, en dan met name het criterium die de hoogste prioriteit heeft, dat daarmee de kans dat de ondernemer tot een voorkeur komt om dit nieuwe Business Model te adopteren zeer beperkt is.

Het ontbreken van kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van technologie, zorgt ervoor dat men niet zo goed over de toegevoegde waarde kunnen waarderen (perceived usefulness). De mate waarin de ondernemer ervaring heeft met technologie adoptie binnen zijn Business Model, bepaald ook voor een groot deel de mate waarin hij open staat om andere op technologie gebaseerde Business Modellen te adopteren. Geconcludeerd kan worden dat 'Past behavior/habits' dus van invloed zijn op de intentie om een nieuw Business Model te adopteren.



In grote mate wordt ook de attitude bepaald door de juridische entiteit en de financiële situatie van de onderneming, vooral wanneer men privé ook aansprakelijk gesteld kan worden. De ondernemers nemen een extra kritische houding aan.

### *Subjectieve norm*

Geconcludeerd kan worden dat de subjectieve norm veel invloed heeft op de voorkeur/intentie van een ondernemer om een nieuw Business Model te adopteren. De overwegingen en overtuigingen van anderen spelen een belangrijke rol vanwege het feit dat de meeste ondernemers privé aansprakelijk gesteld kunnen worden door de juridische entiteit van de onderneming. De subjectieve norm kan verdeeld worden in drie categorieën: experts uit verschillende disciplines, klanten & familie voor marktonderzoek en personeel voor de implementatie. Een vierde groep zijn de branche organisaties. Zij leveren informatie in alle drie de categorieën: ze ondersteuning met hun expertise, helpen bij het bepalen van de marktpotentie en kunnen ondersteuning bieden voor de implementatie.

1. De ondernemers kiezen heel bewust voor contacten die kennis van zaken hebben en dan vaak ook nog vanuit verschillende expertise gebieden zoals marketing, IT, juridisch- en financieel adviseurs. Overigens zijn alle contacten uit het netwerk van de ondernemer en krijgen zij nimmer betaald voor deze adviezen.
2. Tussendoor wordt gebruik gemaakt van contacten die totaal geen kennis van zaken hebben over het betreffende onderwerp. Deze contacten, zoals bijvoorbeeld familie, vrienden, kennissen en klanten, vormen de populatie van het (kleinschalig) marktonderzoek van de ondernemer om de toegevoegde waarde (perceived usefulness) van de innovatie voor de klanten in kaart te brengen.
3. Het personeel wordt betrokken om de implicaties van het adopteren van het nieuwe Business Model op procesniveau (veelal winkelniveau) in kaart te brengen. Dit vormt veelal de laatste fase waarbij de informatie dient om de 'perceived ease of use' en weerstand op ondernemingsniveau in kaart te brengen. Tevens is deze informatie mede van invloed op de Control Beliefs.

Los daarvan zijn de meeste ondernemers aangesloten bij een branchevereniging, franchise formule of onderhouden ze zelfstandig nauwe contacten met andere soortgelijke ondernemers. Ook hier worden alle ontwikkelingen besproken en alle ervaringen en meningen in kaart gebracht.

### *Zelfeffectiviteit*

Naast een positieve attitude van de ondernemer en de subjectieve norm wordt door dit onderzoek bevestigd dat de mate waarin de ondernemers controle denken te hebben over het adoptieproces en de mate van zelfeffectiviteit een belangrijke rol spelen. De ondernemers zijn ervan overtuigd dat ze zelf goed weten wat ze zelf wel en niet kunnen. 'Past behavior' is niet alleen van invloed op de attitude, maar ook op de zelfeffectiviteit om een voorkeur te creëren om een bepaald nieuw Business Model te adopteren. Dat heeft vooral te maken met de verbeterde 'perceived usefulness' en 'perceived ease of use' van de ondernemers die ervoor zorgt dat er minder behoefte is aan informatie en men weet wat er bij komt kijken om zo'n Business Model te adopteren.

Tevens wordt de emotionele situatie van de ondernemer genoemd als een belangrijke factor van zelfeffectiviteit. Deze is niet eerder in de theorie genoemd als een factor die van invloed

is op de zelfeffectiviteit. De propensity to act speelt hierbij een aanverwante factor. Zonder wilskracht kan intentie niet bestaan. Daar zijn alle ondernemers het over eens. Ook hierbij wordt de theorie bevestigd door dit onderzoek.

### **6.3.2. Conclusie in relatie tot het Technology Acceptance Model**

Binnen Technology Acceptance Model van Davis (1989) staan twee constructen centraal; 'Perceived Usefulness' en 'Perceived ease of use'. Samen leiden ze tot de attitude waardoor de intentie voor het adopteren van nieuwe technologie tot stand komt. Dit onderzoek bevestigt dat beide constructen van belang zijn en niet alleen invloed hebben op de attitude als construct van de Theory of Planned Behavior, maar ook een duidelijke relatie hebben met en invloed hebben op de andere twee constructen: subjectieve norm en zelfeffectiviteit. Op basis hiervan wordt ook de theorie van De Bruyne et al. (2010) bevestigd, die stellen dat ondernemers ook vooral betrokken zijn en dat Business Model innovatie hierdoor weerstand kan ondervinden.

Tevens kan geconcludeerd worden dat 'Perceived Usefulness' niet alleen over de technologie gaat, maar ook over de 'usefulness' van een nieuw Business Model om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Wanneer het nieuwe Business Model niet de potentie heeft om een bijdrage te leveren aan de ondernemingsdoelstellingen dan houdt het snel op volgens de ondernemers.

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de drie constructen van de Theory of Planned Behavior, gecombineerd met het Technology Acceptance Model een goede indruk geven wat de voorkeur maakt bij ondernemers om een nieuw Business Model te adopteren. Om een nog duidelijker beeld te krijgen dienen de objectieve criteria in de vorm van de ondernemingsdoelstellingen ook als determinanten opgenomen te worden.

## 7. Discussie en beperkingen van dit onderzoek

Op basis van de geformuleerde conclusie wordt in dit hoofdstuk in eerste instantie de bevindingen van het onderzoek bediscussieerd. In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de nieuwe inzichten besproken en als laatste worden de beperkingen van dit onderzoek benoemd en worden er ter afsluiting suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 7.1. Discussie

Inzicht verkrijgen in de determinanten die de voorkeur van ondernemers bepalen bij de adoptie van een nieuw Business Model staat centraal in dit onderzoek. De Theory of Planned Behavior is toegepast op de adoptie van nieuwe Business Modellen, waarbij gekeken is naar de rol van de drie constructen, aanvullende determinanten en de rol van de constructen van het Technology Acceptance Model, die uit de onderzoeksresultaten gedestilleerd zijn. Omdat soortgelijk onderzoek niet eerder heeft plaatsgevonden is gekozen voor exploratie om het veld van factoren die van invloed zijn te ontdekken. Met behulp van kwalitatief onderzoek, in de vorm van diepte-interviews die semigestructureerd zijn opgebouwd, zijn enerzijds de meeste factoren uit de theorie bevestigd en anderzijds heeft het onderzoek ervoor gezorgd dat er nieuwe inzichten verkregen zijn als het gaat om wat de voorkeur van ondernemers maakt bij het adopteren van een nieuw Business Model. En dan met name natuurlijk bij ondernemers van delicatessenspecialzaken in de Retail.

De resultaten uit het onderzoek sluiten deels aan bij de verwachtingen. Voorafgaand aan dit onderzoek werd benoemd dat het 'shopkeeper model' uit de gratie lijkt te raken. Dit is slechts ten dele bevestigd. Het shopkeeper model kent nog veel sympathie bij de ondernemers en zien hun winkel als de basis van hun onderneming. Daarentegen is men wel zich wel bewust dat dit Business Model als zelfstandig en enkel Business Model niet langer houdbaar is. Het belang van het combineren van verschillende Business Modellen, zoals ook in de literatuurstudie benoemd als een van de belangrijkste punten om de toekomst van ondernemingen te kunnen waarborgen, wordt hiermee bevestigd.

Om inzicht te krijgen in de factoren die de voorkeur van de ondernemers bepalen voor het adopteren van nieuwe Business Modellen zijn voorafgaand aan dit onderzoek vijf verschillende vernieuwende Retail Business Modellen geselecteerd met als doel om context te creëren voor de ondernemers, maar ook voor de onderzoeker, om de factoren te kunnen identificeren. De verwachting hierbij was dat alle vijf de Retail Business Modellen vernieuwend zouden zijn. Gedurende het onderzoek is gebleken dat met name de Business Modellen die op technologie gebaseerd zijn als vernieuwend beschouwd worden door de ondernemers.

Desondanks onderschrijven alle ondernemers het belang van Business Model innovatie en wordt het opvallend veel ingezet ten behoeve van waarde creatie voor de klanten. De waarde toe-eigening volgt dan vanzelf. Vooraf was niet verwacht dat de ondernemers qua ontwikkeling veel van elkaar zouden verschillen, terwijl uit het onderzoek wel degelijk is gebleken dat sommige veel verder zijn dan hun collega-ondernemers.

#### *Attitude*

Aangetoond is dat de attitude van de ondernemers een belangrijke rol speelt. Omdat het Theory of Planned Behavior model de intentie tot gedrag van personen in kaart brengt en in dit onderzoek de ondernemer zowel persoonlijke als zakelijke belangen had, liepen deze soms door elkaar heen. Enerzijds vinden dat ze namelijk dat ze vooral moeten doen wat ze

leuk vinden. Anderzijds spelen de affectieve overwegingen, die niet direct benoemd staan in de Theory of Planned Behavior, vooral een rol in het belang van de onderneming. Ondernemers kijken namelijk vooral naar de potentie die een nieuw Business Model heeft voor hun onderneming in de toekomst.

Het ontbreken van kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van technologie, zorgt ervoor dat men niet zo goed over de toegevoegde waarde kunnen oordelen. Dit ligt in lijn met de verwachtingen van de onderzoeker en vanuit dit perspectief is ook het Technology Acceptance Model in de literatuurstudie betrokken omdat het een goede wisselwerking vormt met de Theory of Planned Behavior als het gaat om de adoptie van nieuwe Business Modellen die tot stand zijn gekomen vanwege nieuwe technologische ontwikkelingen. Daarentegen is uit dit onderzoek gebleken dat de 'perceived usefulness' niet alleen in relatie tot de techniek bekeken wordt, maar vooral naar het nieuwe Business Model als geheel en de potentie die het te bieden heeft in relatie tot het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

Wat niet in lijn der verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek lag is de invloed die de juridische entiteit en de financiële situatie van de onderneming, vooral wanneer men privé ook aansprakelijk gesteld kan worden, heeft. Ondanks dat de ondernemers nagenoeg dezelfde overwegingen maken zijn de ondernemers die privé aansprakelijk gesteld kunnen worden beduidend voorzichtiger in het nemen van risico's.

#### *Subjectieve norm*

In de Theory of Planned Behavior wordt de subjectieve norm als tweede construct benoemt. Zoals in de theorie is beschreven is het belang van dit construct bevestigd in dit onderzoek. De ondernemers laten zich vanuit verschillende perspectieven beïnvloeden (experts, klanten, familie/vrienden, brancheorganisaties, etc.) om informatie te verzamelen en zodoende hun attitude en affectieve overwegingen eventueel bij te stellen. Tegelijkertijd dient de informatie ook om te beoordelen of de ondernemer zelf in staat is om het nieuwe Business Model te adopteren of dat hij daar hulp bij nodig heeft en zo ja, in welke mate. De enorme invloed hiervan was voorafgaand aan het onderzoek niet zo groot ingeschat.

Op zich is het logisch dat de ondernemers zich vanuit verschillende perspectieven goed laten informeren alvorens ze een nieuw Business Model adopteren. Hun opleiding is veelal gemiddeld, sommige zijn al jaren in het bedrijf actief, er is beperkte kennis op het gebied van technologie en de middelen (zowel in tijd als geld) zijn beperkt. In dergelijke context is een goede voorbereiding vereist om succesvol een nieuw Business Model te adopteren.

#### *Zelfeffectiviteit*

Opvallend is dat de ondernemers heel goed weten wat ze wel en niet kunnen. De kruideniersmentaliteit zorgt daarbij wel enigszins voor een defensieve dan wel reactieve houding als het gaat om Business Model innovatie. Ze kijken eerst de kat uit de boom en houden het gedrag van collega ondernemers goed in de gaten. Dit komt overeen met de verwachtingen van de onderzoeker naar aanleiding van de literatuurstudie. Wat niet binnen de verwachtingen van het onderzoek lag, maar wat achteraf gezien wel logisch lijkt, is de invloed van de emotionele situatie van de ondernemer op de zelfeffectiviteit. Als voorbeeld werd gegeven dat wanneer iemand ziek is, of wellicht een dierbare heeft verloren, dat dit, al dan niet tijdelijk, van invloed is op de zelfeffectiviteit.

## 7.2. Nieuwe inzichten

In dit onderzoek is de daadwerkelijke invloed van de drie constructen van de Theory of Planned Behavior uiteengezet op de voorkeur om een specifiek nieuw Business Model toe te passen. Hierbij is niet alleen gekeken naar de rol van deze drie constructen, de aanvullingen door Eagly & Chaiken (1993) en de constructen van het Technology Acceptance Model en hun onderlinge relatie, maar zijn er ook een aantal nieuwe inzichten verkregen. Tezamen met de huidige literatuur die door dit onderzoek bevestigd is, zorgen deze nieuwe inzichten voor een nog beter beeld welke factoren van invloed zijn om een nieuw Business Model te adopteren binnen de context van ondernemers met een delicatessenspecialzaak in de Retail.

### 7.2.1. Ondernemingsdoelstellingen als objectieve criteria

Het belangrijkste nieuwe inzicht dat verkregen is met behulp van dit onderzoek is dat de attitude van ondernemers niet alleen op basis van subjectiviteit tot stand komt, maar vooral door objectieve criteria die de beoogde situatie voor toekomst van de onderneming omvatten. Deze beoogde situatie voor de onderneming in de toekomst uit zich in een visie die is opgebouwd uit de drijfveren van de ondernemer die ten diensten staan van de ondernemingsdoelstellingen. Het komt tot uiting door middel van objectieve criteria zoals:

- Gaat het nieuwe Business Model de loyaliteit van de huidige klanten bevorderen?
- Gaat het nieuwe Business Model de bestedingen per klant verhogen?
- Gaat het nieuwe Business Model nieuwe klanten opleveren?
- Gaat het nieuwe Business Model de bedrijfskosten verlagen?
- Gaat het nieuwe Business Model bijdragen aan de continuïteit van de onderneming?

Bij de overweging om een nieuw Business Model te adopteren wordt door de ondernemers altijd gekeken of het voldoet aan één van deze objectieve criteria om de beoogde situatie voor de onderneming te kunnen realiseren. De ondernemingsdoelstelling die binnen de visie van de ondernemer de hoogste prioriteit heeft weegt ook het zwaarste mee als criterium in de overweging en kan gezien worden als een 'need to have'. De andere criteria zijn daarbij veel minder van belang en kunnen gezien worden als 'nice to have'. Dit vormt niet alleen een aanvulling op de theorie, maar is ook in praktisch opzicht van toegevoegde waarde. Zo is het voor bedrijven in de markt die oplossingen ontwikkelen voor nieuwe Business Modellen ook interessant om te weten dat zij ook rekening moeten houden met op welke wijze het aansluit bij de ondernemingsdoelstelling(en) van de ondernemers.

### 7.2.2. Kenmerken van de onderneming

Een tweede nieuw inzicht is de invloed van de juridische entiteit van de onderneming en de financiële risico's die de ondernemer mogelijk privé loopt. Wanneer er geen sprake is van een Besloten Vennootschap, en de ondernemers ook privé aansprakelijk gesteld kunnen worden, zijn ondernemers voorzichtiger als het gaat om Business Model innovaties naarmate het financiële risico toeneemt. Wanneer het specifiek gaat om te kijken welke factoren van invloed zijn op de voorkeur van ondernemers om een nieuw Business Model te adopteren, dan is het zowel voor de theorie als voor de praktijk een waardevolle aanvulling om de kenmerken van de onderneming (zoals de juridische entiteit en de financiële situatie) in ogenschouw te nemen.

### 7.2.3. Emotionele situatie van de ondernemer

Het derde en tevens laatste nieuwe inzicht betreft de invloed van de emotionele situatie van de ondernemer, die als een belangrijke factor van zelfeffectiviteit fungeert. Deze is niet eerder in de theorie genoemd als een factor die van invloed is op de zelfeffectiviteit. Het zou kunnen zijn dat emotie in andere onderzoeken als onderdeel van de attitude gezien wordt, maar in dat geval gaat men voorbij aan de prioriteiten die de ondernemer stelt wanneer hij niet lekker in zijn vel zit. Vanuit de attitude om alleen dingen echt goed te doen, worden er in een dergelijke situatie prioriteiten gesteld. Op dat moment gaat het dus om zelfeffectiviteit en niet om zijn attitude. Voor de praktijk is dit tevens van belang omdat men dus beter ondernemers kan benaderen die goed in hun vel zitten en open staan voor nieuwe dingen, in plaats van ondernemers die niet goed in hun vel zitten en hun handen vol hebben aan de dagelijkse activiteiten binnen de onderneming.

## 7.3. Beperkingen en benodigd vervolgonderzoek

In deze laatste paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek benoemd en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

### 7.3.1. Generaliseerbaarheid

De generaliseerbaarheid kan op branche niveau en in breder perspectief ter discussie gesteld worden. Voor dit onderzoek is er voor gekozen om vier segmenten binnen de branche van delicatessen speciaalzaken te onderzoeken. Hierbij is gepoogd om de context van het onderzoek zo duidelijk mogelijk te beschrijven. Dit onderzoek heeft nooit de pretentie gehad dat dit representatief zou worden voor de gehele branche van delicatessenspeciaalzaken.

Om beter inzicht te verkrijgen dienen ook andere segmenten, zoals chocolaterieën, kaas specialiteiten winkels, groenten winkels, koffie- en theewinkels en ondernemers van andere delicatessenspeciaalzaken in toekomstig kwantitatief onderzoek betrokken te worden. Tevens is er bewust voor gekozen om alleen ondernemers te interviewen in het centrum van Rotterdam en niet in een buiten stedelijk gebied. Hierdoor is de omgevingsfactor weliswaar constant gebleven, maar kunnen de resultaten van het onderzoek niet zomaar gegeneraliseerd worden en gebruikt worden voor ondernemers van delicatessenspeciaalzaken die buiten een stedelijk gebied (bijv. kleinere dorpen) gevestigd zijn. Om meer te weten te komen over de gehele branche zou hier dus in de toekomst meer (kwantitatief) onderzoek naar gedaan moeten worden om de bevindingen en de nieuwe inzichten van dit onderzoek te kunnen toetsen.

Vanwege deze specifieke context zijn de uitkomsten van dit onderzoek tevens in beperkte mate te extrapoleren voor andere branches (bijv. zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg etc.). Omdat er over dit onderwerp nog weinig geschreven is in de literatuur, zijn de uitkomsten van dit kwalitatieve onderzoek een eerste aanleg qua opzet om te exploreren in andere branches. Ook hier zou in de toekomst meer onderzoek naar gedaan kunnen worden om antwoord te geven op de vraag wat de voorkeur maakt van ondernemers om nieuwe Business Modellen te adopteren.

Met betrekking tot het belangrijkste nieuwe inzicht naar aanleiding van dit onderzoek, de invloed van de objectieve criteria, zou het interessant zijn om in de toekomst onderzoek te doen naar de relatie tussen de objectieve criteria en de intentie tot adoptie van een van de vijf nieuwe Business Modellen. Onderdeel van het onderzoek zou kunnen zijn dat de onderzoeker naast de nieuwe Business Modellen ook de objectieve criteria laat waarderen.

Op die manier zou wellicht een verband gevonden kunnen worden tussen de belangrijkste ondernemingsdoelstelling en de voorkeur om een nieuw Business Model te adopteren.

### 7.3.2. Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode van dit onderzoek is kwalitatief van aard. Deze methode is met opzet gekozen om exploratief te werk te kunnen gaan en mogelijk aanvulling(en) te kunnen doen op de huidige theorie. Desalniettemin kent deze onderzoeksmethode ook zijn beperkingen. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door vrijheid in dataverzameling en analyse. Tijdens het onderzoek is gebleken dat een aantal Business Modellen, waaronder het Customer Intimacy, Mixed Activities en in sommige gevallen het Bricks & Clicks Business Model al reeds worden ingezet. Hierbij kan de kanttekening gemaakt worden in hoeverre hier nog sprake is van het meten van intentie als het gedrag al heeft plaatsgevonden. Desalniettemin is er bij alle Business Modellen goed doorgevraagd naar de drie constructen van de Theory of Planned Behavior en de benoemde aanvullingen om te kunnen doorgronden op welke wijze ze invloed hadden bij het adopteren van een (destijds) nieuw Business Model. Daarnaast had de onderzoeker een belang bij één van de 5 voorgestelde Business Modellen. Dit zou in zekere zin voor een bias kunnen zorgen. De interviews zijn daarnaast allemaal door de onderzoeker uitgevoerd en verwerkt. Het risico hiervan is dat de interpretatie en mening vorming een rol gespeeld zouden kunnen hebben. Door de interviews op te nemen en de interviews zo gestructureerd mogelijk uit te werken heeft de onderzoeker getracht dit te voorkomen.

### 7.3.3. Nog geen zicht op gepland gedrag

In dit onderzoek is gekeken welke determinanten de voorkeur (intentie) bepalen om nieuwe Business Modellen te adopteren. Dat wil nog niet zeggen dat als een ondernemer de intentie heeft om een nieuw Business Model te adopteren dat hij dit ook daadwerkelijk zal doen, terwijl dit de cirkel uiteindelijk wel rond zou maken. In het onderzoek is de relatie tussen intentie en gedrag slechts beperkt besproken. Tijdens het bestuderen van de literatuur is ook 'The concept of implementation intentions' van Gollwitzer (1993) bekeken. Deze theorie stelt dat er een kloof is tussen intentie en gedrag. Vanwege de doelstelling van dit onderzoek om meer inzicht te krijgen wat de voorkeur, en daarmee de intentie, van de ondernemers bepaald, is deze theorie niet verder onderzocht.

## Referenties e.d. (APA)

Aarts, H., Verplanken, B., & Knippenberg, A. (1998). Predicting behavior from actions in the past: Repeated decision making or a matter of habit?. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1355-1374.

Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York, New York: McGraw-Hill Higher Education.

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2000). *Internet Business Models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior (pp. 11-39). Springer Berlin Heidelberg.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Amit, R., Zott, C., & Pearson, A. (2012). Creating value through Business Model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53.

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.

Bagozzi, R. P., Baumgartner, J., & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10(1), 35-62.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

Bellman, R., C. Clark, et al. (1957). "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." *Operations Research* 5(4): 469- 503.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to Business Models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the Business Model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

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



Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340

Debruyne, M., Frambach, R. T., & Moenaert, R. (2010). Using the Weapons You Have: The Role of Resources and Competitor Orientation as Enablers and Inhibitors of Competitive Reaction to New Products\*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 161-178.

Drucker, P. (1954). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. The Practice of Management, Harper and Row Publishers, New York

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., ... & Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 35-57.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.

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

Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the corporation. *Harvard business review*, 77, 133-144.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.

Jones, G. M. (1960). "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis." *Accounting Review* 35(4): 619-626.

Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Tornikoski, E. T. (2013). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 45(6), 697-707.

Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.

Madden, T. J., Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and social psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.

Magretta, J. (2002). Why Business Models matter. *Harvard Business Review*, May 2002, 86-92.

Mathieson, K. (1991). Predicting user intentions: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information systems research*, 2(3), 173-191

McGrath, R. G. (2010). Business Models: a discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2), 247-261

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners* (Vol. 458). New York: Free Press.
- Morris, M. , Schindehutte, M. , & Allen, J. (2005). The entrepreneur's Business Model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110-121.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). *Business Model Generation- A handbook for visionaries, game changers and challengers*. *African Journal of Business Management*, 5(7)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers* Author: Alexander Osterwalder, Yves.
- Osterwalder, A. (2005) 'Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communications of the Association for Information Systems* 16(1): 1.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model ontology: A proposition in a design science approach*.
- Padgett, D., & Mulvey, M. S. (2007). Differentiation via technology: strategic positioning of services following the introduction of disruptive technology. *Journal of Retailing*, 83(4), 375-391.
- Pateli, A. and G. Giaglis (2003). "A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models. " *Proceedings of the Bled Electronic Commerce Conference*.
- Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS quarterly*, 115-143.
- Pligt, J. V. D., & De Vries, N. K. (1998). Expectancy-value models of health behaviour: The role of salience and anticipated affect. *Psychology and Health*, 13(2), 289-305.
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard business review*, 79(3), 62-79.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Seligman, M. E. P.,(1990). *Learned Optimism*.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72-90.
- Shafer, S. M. , Smith, H. J. , & Linder J. C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new Business Models. MIT Sloan Management Review, 53(2), 85-90.  
(<http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models/>)

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

Sood, A., & Tellis, G. J. (2011). Demystifying disruption: a new model for understanding and predicting disruptive technologies. Marketing Science, 30(2), 339-354.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail Business Models. Journal of Retailing, 87, S3-S16.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43, 172-19.

Van Gelderen, M., Brand, M., van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. Career Development International, 13(6), 538-559.

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. Decision sciences, 39(2), 273-315.

Weltevreden, J. W., & Boschma, R. A. (2008). The influence of firm owner characteristics on Internet adoption by independent retailers: A business survey. International Journal of Internet Science, 3(1), 34-54.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model design and the performance of entrepreneurial firms. Organization Science, 18(2), 181-199

Zott, Christoph and Raphael Amit (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective," Long Range Planning, 43 (2/3), 216-2.

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

## Bijlage 1: Interview checklist

Bedrijf :  
Gesprekspartner : man/vrouw  
Interviewer : Stijn Statz  
Locatie :  
Datum :

---

### 1. Introductie

→ Achterhaal vooraf waar het bedrijf staat. Hoe lang bestaat het al? Welke Business Modellen zijn al te herkennen? Als dit weinig oplevert, dan vragen stellen zoals:

- Wanneer bent u met het bedrijf gestart en waarom?
- Hoe verdiend uw bedrijf op dit moment geld?
- Kunt u vertellen in welke situatie het bedrijf zich momenteel bevindt? (financieel gezond/winst? Aantal medewerkers? Locatie(s)? Etc.)

(5% gesprekstijd = +/- 6 minuten)

### 2. Achtergrond ondernemer

- Wat deed u voor dat u met uw bedrijf startte?
- Had u al ervaring in de branche of andere relevante werkervaring?
- En wat voor opleiding heeft u genoten?
- Wat zorgde ervoor dat u ondernemer bent geworden? Ondernemende ouders of familie? Zo ja, hoe precies?
- Op welke manier probeert u uw bedrijf door te ontwikkelen om competitief te blijven en geld te kunnen verdienen? Vindt u het belangrijk om te blijven innoveren?

(10% gesprekstijd = +/- 12 minuten)

### 3. Perceptie innovatieve Business Modellen

- 5 Business Modellen voorleggen
  - o Van welk BM maakt u al gebruik?
  - o Kunt u de BM prioriteren waar uw voorkeur het meest naar uit gaat om ook binnen uw onderneming te adopteren?

(10% gesprekstijd = +/- 12 minuten)

### 4. Toelichting keuze

- Waarom maakt u gebruik van dit BM? Wat waren uw overwegingen om deze in uw onderneming te adopteren? Wat werkt wel? En wat werkt niet? En waar heeft dat mee te maken?
- Waarom heeft u voor de overgebleven BM's deze keuze gemaakt? Waarom ligt de ene bovenop en de andere onderop?
- Wat zijn uw argumenten om zo'n BM wel of niet te adopteren? Wat nog meer? En hoe komt dat dan?
- Waardoor zou dit wel mogelijk zijn? Wat zou er dan moeten gebeuren?
- Wie zou u hierbij behulpzaam kunnen zijn?

(30% gesprekstijd = +/- 36 minuten / 7 min per BM)

### 5. Overige factoren

Afhankelijk van het verloop van het gesprek de overige/aanvullende factoren checken uit de literatuur:

- Stel dat u wel/geen ervaring zou hebben met het innoveren van uw bedrijfsactiviteiten. Hoe zou u er dan tegenover staan? (past behavior/habits)
- In hoeverre speelt uw eigen kennen en kunnen een rol bij het innoveren van uw bedrijfsactiviteiten en in hoeverre spelen externe factoren een rol? Welke? En op welke manier? (Perceived behavioral control vs self-efficacy)
- Wat zou u er van vinden als uw nieuwe bedrijfsactiviteit(en) in conflict is met de normen en waarden van uw omgeving? Speelt dat een rol? (Moral norms)
- Als u uw bedrijfsactiviteiten op een bepaalde manier zou kunnen innoveren waarmee u uw bijdrage aan de maatschappij zou kunnen verbeteren, zou dit voor u een reden zijn? (Self-identity)
- Stel dat u weet dat het innoveren van uw bedrijfsactiviteiten op een bepaalde manier negatieve consequenties zouden kunnen hebben. Brengt u de risico's van te voren in kaart en spelen ze dan een rol? Of zijn risico's onderdeel van het ondernemen? (Affective beliefs)
- Los van het feit wat voor houding u heeft, of wat anderen er van vinden of dat u denkt dat u een bepaalde innovatie van uw bedrijfsactiviteiten kunt realiseren, stelt de literatuur dat het zonder wilskracht niet mogelijk is om uw voorkeur om te zetten naar gedrag. Wat vindt u van deze stelling? (Propensity to act)

(35% gesprekstijd = +/- 42 minuten)

## **6. Ter afsluiting**

- We hebben behoorlijk wat factoren besproken die een rol (kunnen) spelen bij het innoveren van uw bedrijfsactiviteiten. Zijn er wellicht nog andere factoren die van belang zijn die we niet besproken hebben?

(10% gesprekstijd = +/- 12 minuten)

## Bijlage 2: Kaartjes met Business Modellen

### ***De klant centraal***

#### *om geld te verdienen*

Verdienmodel waarbij ondernemingen volledige toewijding hebben aan hun klant. Gedetailleerde kennis over klanten wordt gecombineerd met operationele flexibiliteit waardoor ze op nagenoeg elk verzoek van de klant kunnen inspelen binnen de kaders van de retailer. Gepersonaliseerde producten, speciale verzoeken etc. Mede doordat dit soort ondernemingen volledig op de klant gefocust zijn kunnen ze een ongekennde klanten loyaliteit realiseren.

### ***Gemixte bedrijfsactiviteiten***

#### *om geld te verdienen*

Verdienmodel waarbij de retailer een mix van activiteiten in zijn winkel organiseert, teneinde gedurende de hele dag traffic op de winkelvloer te realiseren. Een voorbeeld is Hutspot in Amsterdam. Je kunt er bij de barbier je baard laten trimmen, een kop koffie drinken en er is van alles te koop. Op deze manier blijft de winkel de gehele dag levendig.

### ***Winkel van steen & Winkel online***

#### *om geld te verdienen*

Verdienmodel waarbij een onderneming offline (in zijn of haar winkel) en online (webshop) verkoopactiviteiten heeft. Het stelt een consument bijvoorbeeld in staat om een product online te bestellen en het in de winkel op te halen.

### ***Abonnement structuur***

#### *om geld te verdienen*

Verdienmodel waarbij een retailer producten of diensten aanbied op continue basis voor een vast bedrag per keer. Het stelt de consument in staat om producten die hij op continue basis nodig heeft veelal thuis te laten bezorgen dan wel op te halen in de winkel. Een voorbeeld hiervan is HelloFresh, een onderneming die op basis van verse producten diverse combinaties maakt voor maaltijden die door de consument thuis klaar gemaakt kunnen worden. De consument sluit een abonnement af voor 3 of 5 maaltijden in de week. Deze producten worden dan een keer per week thuis afgeleverd.

### ***Een extern online platform gebruiken***

#### *om geld te verdienen*

Verdienmodel waarbij retailers en consumenten op een online platform bij elkaar worden gebracht. Het online platform faciliteert de interactie tussen de gebruikers. Dit bestaat al lang (denk aan de markt), maar met de komst van internet zijn er veel platforms online ontstaan zoals bijvoorbeeld Bol.com.

### Bijlage 3: Planning scriptie

Fasen onderzoek\maanden	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni
Opstellen onderzoeksvoorstel	X	X					
Vaststellen onderzoeksmethoden	X	X					
Literatuur bestuderen	X	X					
Feedback onderzoeksvoorstel, onderzoeksmethoden en literatuurstudie verwerken			X				
Diepte interviews voorbereiden - Interviewvragen voorbereiden - Ondernemers bereid krijgen voor deelname			X X				
Diepte-interviews afnemen				X	X		
Data verwerking en analyse				X	X		
Conclusies bevindingen						X	
Scriptie schrijven						X	
Afstuderen / scriptie verdediging							X