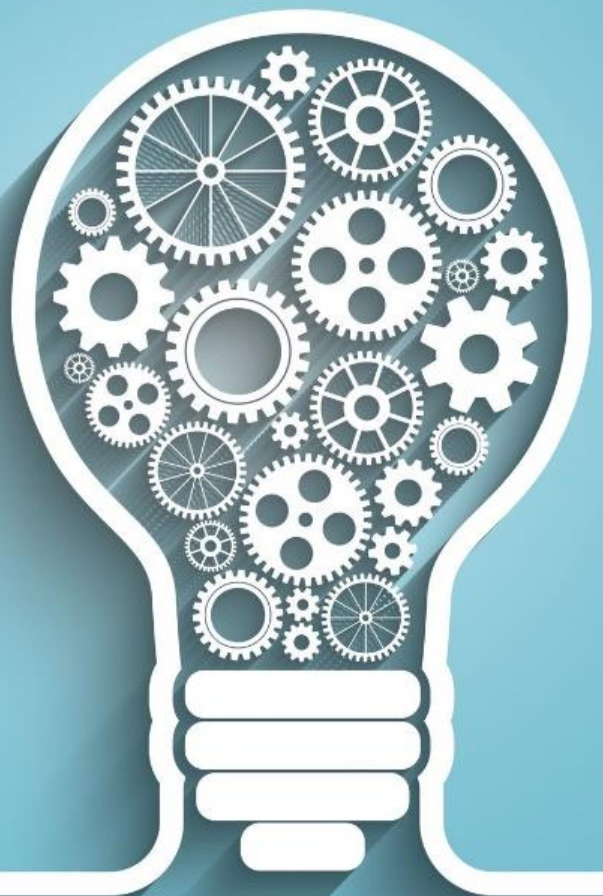


# Krimpmarkt als aanjager voor productinnovatie

Innovatieparadox: toenemende urgentie en afnemende middelen

*Een onderzoek naar de invloed van een  
krimpende markt op de  
productinnovatiestrategie van  
behoudende bedrijven*



# Krimpmarkt als aanjager voor productinnovatie

## Innovatieparadox: toenemende urgentie en afnemende middelen

Doctoraalscriptie van de parttime opleiding MScBA/drs Bedrijfskunde aan de Rotterdam  
School of Management, Erasmus Universiteit

Major: Strategisch Management

Augustus 2015

Timo Stoopman

Studentnummer: 403345

Vlietstraat 6, 3201BT Spijkenisse

E-mail: t.p.stoopman@gmail.com

# Afstudeercommissie

dr. Frank Wijen (coach)

prof. dr. ir. Jan van den Ende (meelezer)

Copyright © 2015 – Timo Stoopman

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen

## Voorwoord

De inhoud van dit onderzoek staat synoniem voor de totstandkoming van dit onderzoek en de twee jaar studie PTO Bedrijfskunde (MBA) die hieraan vooraf zijn gegaan. Dit onderzoek legt onder andere de paradox bloot tussen enerzijds een toenemende urgentie om te veranderen en anderzijds een afname in middelen om te kunnen veranderen. Bedrijven moeten hierdoor creatief worden en samenwerking aangaan om hier invulling aan te geven. Dit geldt ook voor de intensieve studie en dit onderzoek waarmee deze studie wordt afgesloten. Een balans vinden tussen de beperkte middelen en tijd en de wil om te blijven ontwikkelen in werk, studie en privé. Hiervoor is ook creativiteit en hulp van anderen nodig. Daarom wil ik via deze weg een aantal personen bedanken, die deze hulp geboden hebben en daarmee het behalen van mijn Master mede mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst bedank ik mijn vrouw Julia. Zij heeft mij twee jaar lang gesteund en ondersteunt, waardoor ik de balans heb kunnen houden in werk, studie en privé. Ik bedank hierbij ook Frank Wijen. Hij heeft mij als coach van dit onderzoek voorzien van concrete en waardevolle feedback, wat het wetenschappelijk niveau en de inhoud van dit onderzoek ten goede is gekomen. Ook de meezeer Jan van den Ende wil ik bedanken voor zijn inbrengen en feedback, waardoor dit onderzoek voornamelijk inhoudelijk scherper geformuleerd is. Tot slot wil ik mijn werkgever ERA Contour en met name Henk Homberg bedanken voor het vertrouwen in mij en het mede mogelijk maken van het doen van deze studie.

Dan rest mij nog om u veel plezier te wensen met het lezen van dit onderzoeksrapport en er op te vertrouwen dat uw kennis en inzicht in productinnovatiestrategieën in krimpende markten wordt verreikt.

Timo Stoopman

Augustus 2015

## Samenvatting

Grote bedrijven, zoals Mexx, Halfords en Neckermann zijn de laatste jaren failliet gegaan. Sinds het uitbreken van de economische crisis in 2008 gingen 41.500 Nederlandse bedrijven failliet. Daarnaast is de verwachting dat vaker een nieuwe crisis zal uitbreken. Een gevolg hiervan is dat de concurrentie zal toenemen en bedrijven andere manieren moeten zoeken om competitief te blijven. Productinnovaties bieden een uitkomst om de concurrentiepositie te verstreken. Hierin schuilt echter de paradox van een krimpende markt met afnemende middelen en toenemende urgentie voor productinnovatie. Veranderingen in marktomstandigheden krijgt in recente wetenschapsliteratuur steeds meer aandacht. Het is echter opvallend dat krimpende markten nog beperkt zijn onderzocht, ondanks de mondiale crisis. De hoofdvraag van dit onderzoek is: Hoe beïnvloedt een *krimpende markt* de *productinnovatiestrategie* van behoudende bedrijven?

Uit de literatuur blijkt dat productinnovatiestrategieën bepalend zijn voor het succes van productinnovaties. Productinnovatiestrategieën bestaan uit enkele componenten waarbinnen het management keuzes moeten maken. Er blijken drie subconstructen van een productinnovatiestrategie relevant bij veranderende marktomstandigheden, namelijk marktoriëntatie, productinnovativiteit en moment van introductie. Er is niet eerder onderzocht wat het effect van een krimpende markt op deze subconstructen is. Wel blijken veranderende marktomstandigheden een grote impact te hebben op de productinnovatiestrategie. Vanuit de literatuur zijn de subconstructen afname productvraag, toename concurrentie en afname middelen als representatief voor een krimpende markt opgenomen in een conceptueel model. In het empirisch onderzoek is de invloed van de drie subconstructen van een krimpende markt op de drie subconstructen van een productinnovatiestrategie onderzocht binnen vier cases binnen de bouwsector. In totaal is bij zestien respondenten, vier per case, een semigestructureerd interview afgenomen en is een cross-case analyse uitgevoerd.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat de productinnovatiestrategie beïnvloed wordt door de krimpende markt. Voornamelijk door de toename van concurrentie neemt de marktoriëntatie en productinnovativiteit sterk toe. Door marktoriëntatie weten bedrijven welke nieuwe producten zij moeten ontwikkelen die aansluit bij de actuele marktvrage en weten zij welke producten concurrenten ontwikkelen. De productinnovativiteit neemt toe, omdat bedrijven meer nieuwe producten ontwikkelen om een competitief voordeel te bereiken. Als de markt te sterk krimpt neemt de productinnovativiteit echter weer af. Middelen, zoals financiële middelen en personeel zijn dan voor andere bedrijfsactiviteiten nodig. Verder nemen in een krimpende markt de middelen sterk af.

Het effect hiervan op de productinnovatiestrategie is echter zeer zwak, omdat bedrijven samenwerkingen aan gaan met andere bedrijven en zich focussen op slechts enkele nieuwe producten. Voor het moment van introductie van nieuwe producten in een krimpende markt kiezen bedrijven bewust om of als eerste een nieuw product te lanceren of om snel te volgen. Als eerste een nieuwe product lanceren geeft meer kans op een competitief voordeel. Door te volgen kunnen nieuwe producten van concurrenten deels gekopieerd worden en zijn minder ontwikkelkosten nodig.

Dit onderzoek levert waardevolle inzichten in de invloed van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie van behoudende bedrijven. Hiermee sluit dit onderzoek aan op een reeks recente studies over de invloed van veranderende marktomstandigheden op productinnovatie. Door het beperkt aantal onderzoeken naar een krimpende markt en de relatie met productinnovatie biedt dit onderzoek aanleiding voor vervolgonderzoek, waarvoor enkele suggesties zijn gedaan. Daarnaast biedt dit onderzoek aanbevelingen voor managers over hoe zij de productinnovatiestrategie kunnen aanpassen in een krimpende marktsituatie, om zo de concurrentiepositie te behouden of verstevigen.

## Inhoudsopgave

<b>1. Introductie</b> .....	8
1.1. Aanleiding .....	8
1.2. Bijdrage .....	9
1.3. Onderzoeksvraag .....	10
1.4. Opbouw rapportage.....	10
<b>2. Theorie</b> .....	12
2.1. Productinnovatiestrategie .....	12
2.2. Krimpemde markt .....	23
2.3. Conceptueel model.....	30
<b>3. Methode</b> .....	32
3.1. Empirische methode .....	32
3.2. Keuze en omvang steekproef.....	32
3.3. Analytische eenheid.....	33
3.4. Wijze van dataverzameling en data-analyse.....	33
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid.....	35
<b>4. Empirische uitkomsten</b> .....	37
4.1. De vier cases .....	37
4.2. Verschillende productinnovatiestrategieën .....	39
4.3. De invloed van een krimpemde markt.....	43
4.4. Invloed van een krimpemde markt op productinnovatiestrategieën.....	47
4.5. Overige bevindingen .....	54
4.6. Aangepast conceptueel model .....	56
<b>5. Discussie en conclusie</b> .....	58
5.1. Discussie.....	58
5.2. Theoretische bijdrage .....	59
5.3. Beperkingen .....	61
5.4. Conclusie .....	62

5.5. Aanbevelingen voor vervolg onderzoek .....	65
5.6. Aanbevelingen voor de praktijk .....	66
<b>Bibliografie .....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage I: Interviewformat .....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage II: Overzicht respondenten .....</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage III: Gecodeerd transcript .....</b>	<b>78</b>



## 1. Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding van het onderzoeksonderwerp en de bijdrage die dit onderzoek levert aan de wetenschappelijke kennis. Vervolgens wordt dit vertaald in de hoofdvraag van het onderzoek met bijbehorende deelvragen.

### 1.1. Aanleiding

Geen fietsband meer halen bij Halfords, geen auto bestellen bij Spyker, geen garnalen van Heiploeg, niet online winkelen bij Neckermann en geen nieuwe outfit van Mexx. Al deze bedrijven zijn de afgelopen jaren failliet gegaan, samen met nog ruim 41.500 Nederlandse bedrijven sinds 2009. Zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) begin 2015. In 2014 gingen nog 6645 bedrijven failliet. Dat is 73 procent meer dan in 2008, het jaar waarin de economische crisis begon. Een direct gevolg van de economische crisis is toename van concurrentie (Van Rijt-Veltmands & Snoei, 2013). Bedrijven moeten nieuwe manieren zoeken om een competitief voordeel te behalen. Maar hoe doe je dat in tijden van crisis? Hoewel er weer een broos herstel is van de Nederlandse economie, zo concludeert het Centraal Planbureau (CPB) bij de decemberraming voor 2014 en 2015, is er nog geen reden om achterover te leunen.

Er zullen vaker internationale crises komen dan vroeger het geval was. Dat zegt oud-topman van de Nederlandsche Bank, Nout Wellink, in een gesprek met het Financieel Dagblad op 5 september 2013. Volgens Wellink zijn de economieën van landen zo verweven dat een crisis in het ene land heel eenvoudig een crisis in meerdere landen wordt. Dit heeft direct gevolgen voor de Nederlandse economie en het Nederlandse bedrijfsleven. Door een afnemende vraag naar producten neemt de concurrentie en daarmee de noodzaak om een competitief voordeel te hebben toe (Porter, 1985). Productinnovaties kunnen hierin een belangrijke uitkomst bieden (Cooper & Edgett, 2010). Volgens Brown en Eisenhardt (1995) zijn productinnovaties een essentieel competitief wapen voor bedrijven. Door met nieuwe of verbeterde producten te komen kan een voorsprong op concurrenten worden opgebouwd. Voor succesvolle productinnovaties zijn echter middelen en kennis nodig, als financiële middelen, een innovatiestrategie en marktkennis (Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012) en dit is niet altijd voorhanden, zeker niet in tijden van crisis.

De interesse naar de invloed van marktomstandigheden op productinnovatiestrategieën neemt toe binnen de recente wetenschapsliteratuur (Barczak, 2015; Oh, Cho, & Kim, 2015). Hierbij wordt het belang van een goede productinnovatiestrategie als wapen tegen marktveranderingen benadrukt. Het is echter opvallend dat vooral onderzoek gedaan wordt naar opkomende markten (Ernst, Kahle,

Dubiel, Prabhu, & Subramaniam, 2014) en minder naar volgroeide of krimpende markten. Bij een sterk competitieve volgroeide markt kunnen opkomende markten een uitkomst bieden voor groei, maar niet elke sector leent zich er voor om over de landgrenzen heen uit te breiden. Bijvoorbeeld omdat deze sectoren locatie gebonden zijn, zoals de zorg- en vastgoedsector. Daarnaast wordt het management door verslechterde marktomstandigheden gedwongen om minder risicovolle, kapitaal intensieve en ambitieuze doelen te stellen (Cooper, 2011), dus is uitbreiden naar een opkomende markt geen optie.

De Nederlandse bouwsector is ook geraakt door de crisis. Hier speelt echter nog een andere uitdaging. Sinds het begin van de crisis in 2008 is het aantal woningen waarvoor een bouwvergunning is verleend met 70% afgenomen. Sinds 1953 is dit aantal nog niet zo laag geweest, blijkt uit cijfers van het CBS (2014). Dit valt niet volledig te wijten aan de crisis. Door demografische ontwikkelingen neemt de totale vraag naar woningen af. De bevolkingsgroei in de afgelopen 30 jaar was 16,4% en de prognose voor de bevolkingsgroei voor de komende 30 jaar is 5,8% (CBS, 2013). Er is dus een structureel afnemende vraag met daarnaast de verwachting dat vaker een crisis zal voorkomen, wat de teruglopende vraag versterkt. De bouwsector is een conservatieve sector die doorgaans niet gewend is te innoveren (De Jong, Bodewes, & Harkema, 2007). Dit versterkt het spanningsveld tussen enerzijds de noodzaak tot succesvolle productinnovaties om een competitief voordeel op te bouwen en anderzijds het gebrek aan de benodigde middelen en kennis.

Het dilemma is als volgt: In krimpende markten neemt de concurrentie toe en is de urgentie om een competitief voordeel te hebben groot. Productinnovaties kunnen hierin een uitkomst bieden, maar dit vereist middelen en kennis. Juist bij conservatieve bedrijven in een krimpende markt en ook nog in crisistijd is de urgentie voor productinnovatie hoog en zijn de benodigde middelen en kennis beperkt toegankelijk en aanwezig.

## 1.2. Bijdrage

In de wetenschapsliteratuur is productinnovatie vooral onderzocht op de invloed van productinnovaties op prestaties van bedrijven en op succesfactoren van productinnovatie (Cooper & Kleinschmidt, 1987; John & Snelson, 1988; Song & Chen, 2014; Jayarama, Okeb, & Prajogoc, 2014). De positieve effecten op de concurrentiepositie en omzet van bedrijven wordt in deze studies onderschreven. Uit meta-analyse studies van beide onderzoeksrichtingen, blijken productinnovatiestrategie en marktomstandigheden hierop het meest van invloed (Capon, Farley, & Hoenig, 1990; Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012). De onderlinge relatie tussen

marktomstandigheden en productinnovatiestrategieën krijgt in recente wetenschapsliteratuur steeds meer aandacht (Oh, Cho, & Kim, 2015). Zo wijdt het Journal of Product Innovation Management in januari 2015 hier een speciale editie aan (Barczak, 2015). Opvallend is echter dat ondanks de mondiale crisis van het afgelopen decennium de aandacht vooral uit gaat naar opkomende markten, bijvoorbeeld China, en nauwelijks naar krimpende markten.

Daarnaast wordt vooral onderzoek gedaan naar hoogtechnologische industrieën (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Uit hun meta-analyse studie naar productinnovatiestrategieën blijkt dat van de 248 onderzochte empirische studies slechts 12 studies binnen laag- tot midden-laagtechnologische bedrijven zijn uitgevoerd. Dit is opmerkelijk omdat laag- tot midden-laagtechnologische bedrijven in de meeste ontwikkelde landen voor 90% van de omzet zorgen (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Dit onderzoek bouwt voort op de inzichten van de resource based theorie (RBT), omdat deze reeds waardevolle inzichten geven in de relatie tussen de beschikbare middelen, de omgevingsinvloeden van een bedrijf en innovatiestrategieën (Priem & Butler, 2001). Hierbinnen ontbreekt het nog aan onderzoek naar de invloed van een krimpende markt op de beschikbare middelen die nodig zijn voor productinnovaties.

### 1.3. Onderzoeksvraag

Nu het onderzoeksonderwerp is geïntroduceerd en de bijdrage aan de huidige literatuur is beargumenteerd wordt onderstaande hoofdvraag gepresenteerd. De hoofdvraag bevat de (schijngedrukte) constructen uit het onderzoek. Onder de hoofdvraag staan de deelvragen die een verdere verfijning van de hoofdvraag zijn.

#### **Hoofdvraag**

Hoe beïnvloedt een *krimpende markt* de *productinnovatiestrategie* van behoudende bedrijven?

#### **Deelvragen**

1. Wat zijn de onderdelen van een *productinnovatiestrategie*?
2. Welke verschillende productinnovatiestrategieën zijn er?
3. Welke marktfactoren hebben invloed op een productinnovatiestrategie?
4. Wat zijn antecedenten van een krimpende markt?

### 1.4. Opbouw rapportage

In dit eerste hoofdstuk is een introductie geven van het onderzoeksonderwerp en de daaruit voortgekomen hoofdvraag en deelvragen. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de reeds verschenen literatuur

over respectievelijk de onderzoeksconstructen productinnovatiestrategie en krimpende markt. Op basis hiervan worden de deelvragen beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk twee het conceptueel model gepresenteerd wat is voortgekomen uit de literatuur en als basis dient voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 3 staat de methodologische aanpak van het empirisch onderzoek. Hierin staat de empirische methode, keuze en omvang van de steekproef en de analytische eenheid. Vervolgens is de wijze van dataverzameling en de manier waarop deze data geanalyseerd is beschreven en tot slot hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. Hoofdstuk 4 geeft de empirische onderzoeksresultaten weer, gevolgd door de beantwoording van de hoofdvraag. Tot slot staat in hoofdstuk 5 de discussie, beperkingen, conclusie en wetenschappelijke bijdrage beschreven.

## 2. Theorie

In dit hoofdstuk is de bestaande literatuur omtrent productinnovatiestrategieën en krimpende markten uiteengezet. In de eerste paragraaf wordt inzicht gegeven in de onderdelen van productinnovatiestrategieën en zijn diverse productinnovatiestrategieën beschreven. In paragraaf 2.2 staat wat de invloed is van de markt op een productinnovatiestrategie en wat de contingenties van een krimpende markt zijn.

### 2.1. Productinnovatiestrategie

In deze paragraaf zijn de bestaande inzichten uit de literatuur over productinnovatiestrategieën beschreven. Allereerst wordt het nut van strategie voor een bedrijf beschreven, gevolgd door de rol van innovatie hierin en wordt innovatie gespecificeerd in productinnovatie. In de laatste twee subparagrafen wordt antwoord gegeven op de volgende vragen: Voor het succesvol ontwikkelen van productinnovaties is een productinnovatiestrategie nodig, maar wat is een productinnovatiestrategie? Welke productinnovatiestrategieën zijn er?

#### **Strategie**

Bedrijven zoeken continu mogelijkheden om hun concurrentie voor te blijven. Binnen de bedrijfskundige wetenschapsliteratuur heeft dit onderwerp daarom veel aandacht gekregen. Er is geen eenduidige en beste strategie die een antwoord biedt op dit concurrentievraagstuk, omdat dit afhangt van vele externe en interne factoren, mogelijkheden en competenties van bedrijven (Volberda, 2009; Marewski, 2010). Een bekend model binnen de bedrijfskundige wetenschapsliteratuur is het vijf-krachten model van Porter (1985). Dit model is ontwikkeld om de attractiviteit van een industrie in kaart te brengen, zodat er inzichten kunnen worden vergaard waarna gekozen kan worden of een industrie interessant is om in te concurreren. In de praktijk is Porter's model echter vooral gebruikt om de huidige externe omgeving van een bedrijf inzichtelijk te maken, zodat een bedrijf weet waar kansen en bedreigingen zich voordoen (Schilling, 2012). Andere onderzoeksrichtingen beschrijven juist dat een duurzaam concurrentievoordeel opgebouwd wordt vanuit de interne omgeving van een organisatie (Penrose, 1959; Barney, 1991). Een bedrijf kan dan een duurzaam concurrentievoordeel hebben als zij over de juist middelen beschikt, die zeldzaam, waardevol, duurzaam en uniek zijn (Barney, 1991).

Naast de extern en intern gerichte strategieën zijn de competenties die een bedrijf bezit onderwerp van concurrentiestrategieën (Prahalad & Hamel, 1990). Zij beschrijven de strategische kerncompetenties van een bedrijf als een harmonieuze combinatie van meerdere middelen en

vaardigheden die een bedrijf onderscheiden in de markt. Voorbeelden hiervan zijn het managen van marktfragen, het opzetten en onderhouden van een infrastructuur en het ontwikkelen van nieuwe techniek (Gallon, Stillman, & Coates, 1995). Deze verschillende invalshoeken voor bedrijfsstrategieën hebben gemeen dat gezocht wordt naar manieren om beter of anders te zijn dan de concurrentie om prestaties van bedrijven te verbeteren. Innovaties kunnen hierin een uitkomst bieden (Utterback & Abernathy, 1975; Cooper & Kleinschmidt, 1987; Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Hult, Hurley, & Knight, 2004). Innovaties hebben betrekking op zowel de markt (extern), de beschikbare middelen en processen (intern) als op de competenties van een bedrijf (Garcia & Calantone, 2002; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Als bijvoorbeeld een bedrijf in een sterk concurrerende markt opereert, dan kunnen innovaties zorgen voor het onderscheidend vermogen. Hiervoor zijn middelen, kennis en competenties nodig. Wat innovatie is en welke vormen van innovatie er zijn staat beschreven in de volgende paragraaf.

### **Innovatie**

Innovatie is van grote invloed op de concurrentiepositie en prestaties van een organisatie (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Daarmee heeft innovatie een prominente rol in de bedrijfskundige wetenschapsliteratuur. Er is binnen de wetenschapsliteratuur geen eenduidige definitie van innovatie, waarschijnlijk omdat innovatie betrekking heeft op veel factoren en context afhankelijk is (Chandy & Tellis, 2000; Green, Gavin, & Aiman-Smith, 1995). Een vrij uitgebreide definitie is gegeven door Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1991) en luidt als volgt: *'Innovatie is een iteratief proces geïnitieerd vanuit de perceptie van een nieuwe markt en/of nieuwe service mogelijkheid door een op technologie gebaseerde uitvinding wat leidt tot het ontwikkelen, produceren en vermarkten om tot een commercieel succes van de uitvinding te komen.* Deze definitie is veelomvattend, maar nog erg algemeen. Er zijn namelijk veel verschillende typen innovatie. Dit onderscheid is te maken in technologische innovaties en administratieve (of organisatorische) innovaties (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Damanpour, 1991; Kimberly & Evanisko, 1981). Technologische innovaties hebben betrekking op de producten en het productieproces van een organisatie (Henderson & Clark, 1990). Daarmee zijn technologische innovaties gerelateerd aan primaire werkactiviteiten (Zahra & Covin, 1994). Administratieve innovaties zijn gerelateerd aan vernieuwing in managementpraktijken, zoals service innovatie (Gallouj & Weinstein, 1997), strategische innovatie (Hamel, 1998; Markides, 1997) en management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

In dit onderzoek ligt de focus op een type van technologische innovatie, namelijk productinnovatie. Binnen Technologische innovatie is in de literatuur een onderscheid gemaakt in product- en procesinnovatie (Knight, 1967). Productinnovatie is gedefinieerd als nieuwe producten die geïntroduceerd worden om in klantbehoeften te voorzien en procesinnovaties zijn nieuwe elementen in het productieproces of in de serviceverlening van een organisatie (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Met andere woorden heeft productinnovatie betrekking op hetgeen een organisatie levert en procesinnovatie op de manier waarop dit wordt geleverd. Productinnovaties hebben een markt focus en zijn primair klant gedreven en procesinnovaties zijn intern gericht op vooral technieken van productie (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Bij veranderingen in marktvraag kunnen productinnovaties daarom uitkomst bieden om competitief te blijven (Schilling, 2012). De output van productinnovatie resulteert in product differentiatie of de toename van product kwaliteit (ibid). In de volgende subparagraaf is uiteengezet wat productinnovatie is en welke vormen van productinnovatie er zijn.

### **Productinnovatie**

*“Een productinnovatie is een nieuwe technologie of een combinatie van technologieën die commercieel geïntroduceerd worden om in een klant- of marktbehoefte te voorzien”* (Utterback & Abernathy, 1975). Deze definitie bevat nog onderdelen die meer uitleg behoeven. Een ‘nieuwe technologie’ kan namelijk totaal nieuw en anders zijn dan eerdere oplossingen, ook wel radicale innovatie genoemd, of een verbetering of aanpassing van een bestaand product, ook wel incrementele innovatie genoemd (Schilling, 2012). Deze twee uitersten refereren dus naar de mate waarin een product nieuw en anders is ten opzicht van bestaande producten. Een technologie kan nieuw zijn voor de wereld, nieuw voor de sector of nieuw voor het bedrijf (Schilling, 2012). Het is echter discutabel wat nieuw is en voor wie iets nieuw is. Een bestaand product kan gebruikt worden in een nieuwe markt met een ander doel of met verschillende functionaliteiten gecombineerd worden (Oh, Cho, & Kim, 2015). De benadering hangt er van af, of een productinnovatie bekeken wordt vanuit de leverancier of vanuit de klant. Een smartphone bestaat uit communicatie-, optische- (camera) en andere technologieën. Dit is een complexe ontwikkeling die het moeilijk maakt om de nieuwheid van een product te definiëren, omdat het om bestaande technologieën gaat die gecombineerd een nieuw product vormen (ibid).

De nieuwheid van een innovatie wordt ook geassocieerd met risico (Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012). Omdat radicale productinnovatie meestal nieuwe kennis omvat, zullen leveranciers en klanten variëren in hun ervaring en vertrouwen in het product (Dewar & Dutton, 1986). In veel wetenschapsliteratuur wordt over dit onderscheid gesteld dat radicale innovatie grotere competitieve

mogelijkheden biedt dan incrementele innovatie, maar ook meer risico met zich mee brengt (Dutton & Thomas, 1985). Dit risico zit voornamelijk in de grotere investeringen voor het ontwikkelen van kennis en daarnaast een grotere onzekerheid of klanten het product aanspreekt en dus zullen gaan kopen. Een verdere verfijning in de bovenstaande definitie voor productinnovatie is te maken in het deel 'technologie of combinatie van technologieën'. Een nieuwe technologie kan op zichzelf staan, maar ook onderdeel zijn van meerdere systemen (Schilling, 2012). De meeste producten zijn hiërarchisch genesteld, wat betekent dat op elk analyseniveau van een product een systeem bestaat van componenten, die op hun beurt weer een systeem van fijnere componenten zijn, tot een punt dat een elementair deel overblijft (Simon, 1962). Een productinnovatie kan betrekking hebben op een individueel component of het gehele systeem. Schilling (2012) geeft hierbij het voorbeeld van een fiets, wat een systeem van componenten is zoals een frame, wielen, banden, remmen e.d. Elk van deze componenten bestaat uit deelcomponenten, bijvoorbeeld het schakelsysteem.

Verder kan een innovatie betrekking hebben op een component, modulaire innovatie genoemd, of op het gehele systeem, architecturale innovatie genoemd (Henderson & Clark, 1990). Het verschil hierin is van invloed op de breedte van kennis of het netwerk van kennis dat een organisatie moet bezitten om een productinnovatie op een bepaald niveau te ontwikkelen. Dit sluit aan bij een volgend onderscheid in competentie-aanvullende of competentie-vernietigende productinnovatie (Schilling, 2012). Bij een volledig nieuwe technologie heeft een bedrijf een andere kennisbasis en andere competenties nodig. Een bedrijf kan voortbouwen op bestaande competenties en bekwaamheden en deze inzetten om producten aan te passen of te verbeteren, of volledig nieuwe competenties te ontwikkelen die de huidige competenties en kennisbasis gaan vervangen (ibid). Dit is relevant voor de impact die een productinnovatie heeft op de industrie en het bedrijf. Productinnovaties kennen dus een verdere onderverdeling die gemaakt wordt in incrementele- of radicale productinnovatie, component- of architecturale productinnovatie en competentie-verbeterende tegenover competentie-vernietigende productinnovatie. Een productinnovatiestrategie helpt met keuzes maken en het succesvol vermarkten van productinnovaties (Cooper & Edgett, 2010). In de volgende subparagraaf staat uitgelegd wat een productinnovatiestrategie is en wat de onderdelen zijn van een productinnovatiestrategie.

### **Productinnovatiestrategie**

Het ontwikkelen van productinnovaties brengt risico's met zich mee en kost tijd en geld (Reid & Brentani, 2010). Voor bedrijven is het dus essentieel om een duidelijke productinnovatiestrategie te hebben om succesvolle productinnovaties te ontwikkelen die bijdragen aan de prestaties van de



onderneming (Cooper & Edgett, 2010). Li (2001) beschrijft een productinnovatiestrategie als *een reflectie van het commitment van een bedrijf voor het ontwikkelen en vermarkten van producten die nieuw zijn voor het bedrijf of voor de markt*. Met de reflectie van het commitment bedoelt hij de middelen die een bedrijf wil en kan inzetten hiervoor, zoals financiële middelen en het aantal engineers en wetenschappers of ander technisch personeel. Daarnaast uit het willen en kunnen inzetten van middelen zich in de variatie van nieuwe producten en de frequentie en snelheid van het introduceren van nieuwe producten in de markt (Zahra & Covin, 1993). In de definitie van Li is al bepaald dat een product nieuw voor een bedrijf of markt moet zijn. Juist het bepalen van de nieuwheid van een product is ambigu daar dit afhankelijk is vanuit welk perspectief dit bekeken wordt (Oh, Cho, & Kim, 2015). Song en Montoya-Weiss (1998) stellen dat de nieuwheid van een productinnovatie samenhangt met de marktstrategie. Hiervoor hebben zij Ansoff's product-markt matrix aangepast. Hieruit komt naar voren dat vernieuwde producten in de bestaande markt leiden tot incrementele productinnovatie. Een nieuw product in een nieuwe markt leidt tot meer radicale innovatie. Een nieuw product in een bestaande markt, of een bestaand product in een nieuwe markt leidt tot gemiddelde innovatie (ibid). Het bepalen van de nieuwheid van producten is dus contextafhankelijk en een onderdeel van de productinnovatiestrategie (Li, 2001). Firth en Narayanan (1996) beschrijven een productinnovatiestrategie als *het totale patroon van producten die ontstaan vanuit een bedrijf over tijd*. In hun definitie laten zij de nieuwheid van een product achterwege, maar geven wel in een aanvullende verklaring aan dat zij hiermee nieuwe dimensies in bestaande producten bedoelen. Deze producten kunnen dan intern zijn ontwikkeld door het bedrijf zelf of extern zijn verworven uit de markt.

Er zijn in de literatuur maar beperkt definities gegeven van een productinnovatiestrategie. Meestal wordt een beschrijving of onderverdeling gemaakt van een select aantal onderdelen die een productinnovatiestrategie moet omvatten (Liu, Chen, & Tsai, 2005). Barczak (1995) verdeelt een productinnovatiestrategie in drie categorieën, gebaseerd op Ansoff en Stewart's classificatie: eerste in de markt, snelle volger en late toetreders. Zij geeft hiermee aan dat de snelheid waarmee productinnovaties ontwikkeld worden en in de markt worden gezet afhangt van de dynamiek in de markt. Dit heeft een belangrijke strategische impact omdat de snelheid van het ontwikkelen van productinnovaties en deze introduceren in de markt grote invloed heeft op de onderliggende bedrijfsstructuren en –processen (Barczak, 1995). In een recentere studie van Parry et al. (2009) wordt tevens een directe relatie gevonden tussen de cyclustijd van het ontwikkelen en in de markt zetten van nieuwe producten en een productinnovatiestrategie. In dit onderzoek ontbreekt het echter, buiten het stellen van doelen, aan enige invulling van de productinnovatiestrategie. Gilbert (1994)

maakt voor een productinnovatiestrategie een onderscheid in een proactieve en een reactieve benadering. De proactieve benadering betreft radicale, inventieve en snel geïntroduceerde innovatie. Deze factoren hebben een gemeenschappelijkheid, omdat zij meer planning en inspanning nodig hebben en samengaan met meer risico om te falen dan bij incrementele innovatie. De andere zijde is dat zij meestal leiden tot meer waardecreatie en prestaties. De passieve benadering gaat over incrementele, imitatieve en relatief late introductie van productinnovaties. Hiervoor is het vermogen nodig om van andere bedrijven te leren. De focus ligt bij de reactieve benadering voornamelijk op hoog volume en lage kosten (Gilbert, 1994). De doorlooptijd van het ontwikkelproces van productinnovaties en de lancering van een nieuw product is een strategische keuze die bepalend is voor het succes van productinnovaties en maakt daarom deel uit van de productinnovatiestrategie (Cooper & Edgett, 2010; Ali, Krapfel Jr, & LaBahn, 1995; Filippini, Salmaso, & Tassarolo, 2004). Dit heeft vooral te maken met de doorlooptijd van producten, met name in turbulente markten, en de actieve en reactieve benadering van Gilbert (1994). Bedrijven die inspelen op actuele marktfragen en als eerste met innovatieve producten op de markt willen komen hebben net als bedrijven die meer volgend zijn en een immitatieve strategie volgen baat bij een snelle doorlooptijd van productontwikkeling (Harmancioglu, Droge, & Calantone, 2009), de doelstellingen in de productinnovatiestrategie zijn echter anders (Parry, Song, de Weerd-Nederhof, & Visscher, 2009)

Naast het bepalen van de nieuwheid van de productinnovatie en de ontwikkeltijd van productinnovaties zijn de beschikbare middelen een belangrijk onderdeel van de productinnovatiestrategie (Citrin, Lee, & McCullough, 2007; Harmancioglu, Droge, & Calantone, 2009). Deze benadering behoort tot de onderzoekstroming 'resource-based view' (RBV) (Barney, 1991; Penrose, 1959), welke verklaart hoe een duurzaam concurrentievoordeel bereikt kan worden door de uniekheid van middelen (resources), zoals unieke goederen, bedrijfsmiddelen, kennis, know-how en kern bekwaamheden (Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990). Deze benadering toegepast op productinnovatiestrategieën is in zijn algemeenheid onderzocht (Oh, Cho, & Kim, 2015; Harmancioglu, Droge, & Calantone, 2009; Paladino, 2007) en ook op specifieke middelen, zoals kennis (Liu, Chen, & Tsai, 2005), informatie (Citrin, Lee, & McCullough, 2007) en bekwaamheden (Kim, Wong, & Eng, 2005). Bij de RBV wordt allereerst de interne omgeving geanalyseerd, gevold door een verkenning van de externe omgeving om te zien of deze past bij het bedrijf. Dit zorgt bij de productinnovatiestrategie voor een risico, omdat productinnovaties ook gebaseerd kunnen zijn op klantbehoeften of van concurrenten vandaan kunnen komen (Paladino, 2007). Marktoriëntatie is daarom ook een belangrijk onderdeel van een productinnovatiestrategie (Day, 1990; Gotteland & Haon, 2010; Bolumole, Calantone, Di Benedetto, & Melnyk, 2015). Onder marktoriëntatie wordt verstaan: een

organisatiecultuur die zo effectief en efficiënt mogelijk gedrag creëert voor het ontwikkelen van superieure waarde voor klanten, wat zorgt voor continue superieure prestaties voor bedrijven (Narver & Slater, 1990). Door middel van marktorientatie blijft een bedrijf dicht op de klantbehoeftes en kan hierin ontwikkelingen ontdekken die bijdragen aan de langer termijn productinnovatiestrategie (Greenley, 1995; Ozkaya, Hult, Calantone, & Droge, 2015). Hoewel een primair interne of primair externe strategische focus contrasterend lijken, hoeven zij elkaar niet te bijten (Paladino, 2007). Door het nauwlettend volgen van de markt worden kansen gecreëerd en door een interne focus op de beschikbare middelen weet het management van een bedrijf goed welke kansen wel en niet aangepakt kunnen worden.

In een productinnovatiestrategie wordt een visie omschreven en focus aangebracht op verschillende aspecten die een rol spelen bij het ontwikkelen van productinnovaties (O'Reilly & Tushman, 2004; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2004). Er spelen echter veel diverse aspecten een rol bij een productinnovatiestrategie. Wellicht dat daarom in de wetenschapsliteratuur slechts beperkt een definitie gegeven is van een productinnovatiestrategie. Een eenduidige definitie is echter wel wenselijk, omdat productinnovatie een ambigu begrip is, wat beperkingen heeft in de analyse van effecten van een productinnovatiestrategie voor een bedrijf (Oh, Cho, & Kim, 2015). In omschrijvingen van productinnovatiestrategieën worden vooral aspecten van een productinnovatiestrategie genoemd. De belangrijkste keuzes in aspecten die van invloed zijn op productinnovaties en daarom omsloten zouden moeten zijn in een definitie van een productinnovatiestrategie zijn: de nieuwheid van producten (Oh, Cho, & Kim, 2015; Song & Montoya-Weiss, 1998), de doorlooptijd en marktintroductie van productinnovaties (Barczak, 1995; Gilbert, 1994; Ali, Krapfel Jr, & LaBahn, 1995; Filippini, Salmaso, & Tassarolo, 2004), de beschikbare middelen voor het ontwikkelen en introduceren van productinnovaties (Citrin, Lee, & McCullough, 2007; Harmancioglu, Droge, & Calantone, 2009; Paladino, 2007) en de marktorientatie om keuzes te maken in productinnovaties die aansluiten bij de wensen en behoeftes van de klant (Day, 1990; Greenley, 1995; Ozkaya, Hult, Calantone, & Droge, 2015). Deze onderdelen die het meest relevant zijn voor een productinnovatiestrategie zijn samengevat in tabel 2.1. Met deze aspecten in acht genomen is voor dit onderzoek de volgende definitie voor een productinnovatiestrategie geformuleerd en als uitgangspunt genomen: *De interne en externe focus van een bedrijf, gecombineerd met de kennis en vaardigheden welke zij bezit, op basis waarvan keuzes gemaakt worden over de inzet van beschikbare middelen die een bedrijf kan en wil inzetten om in een bepaalde frequentie nieuwe producten te ontwikkelen en te introduceren in de markt.*

Onderdeel	Invulling	Publicaties
Marktorientatie	Nieuwe of bestaande markt Veranderende klantvraag Marktomvang –groei­potentie en –concurrentie Nieuwe markten, klanten en concurrentie	Oh et al. (2015) Gottenland et al. (2010) Paladino (2007) Liu et al. (2005)
Nieuwheid product	In­re­men­teel of radicaal Innovatie niveau voor nieuw product	Oh et al. (2015) Liu et al. (2005)
Introductie	Eerste in de markt of snelle volger Eerste in de markt of snelle volger Eerste in de markt, snelle volger en late toet­re­der Snel en innovatief of langzaam en immitatief	Cooper (2010) Harmancioglu et al. (2009) Barczak (1995) Gilbert (1994)

Tabel 2.1: onderdelen van productinnovatiestrategieën

### Verschillende productinnovatiestrategieën

In onderzoeken naar verschillende productinnovatiestrategieën worden vanuit losse dimensies die bedrijven gebruiken in hun productinnovatiestrategie bundels gemaakt van succesvolle onderdelen. Cooper (1984) differentieert vijf productinnovatiestrategieën die hij formeert uit negentien dimensies vanuit verschillende onderzoeken over productinnovatiestrategieën, zoals marktorientatie, innovativiteit van producten, marktconcurrentie, export oriëntatie, R&D uitgaven, en product – markt fit. Deze vijf strategieën zijn respectievelijk meer tot minder succesvol, te weten: de gebalanceerde strategie (zowel technologische- als marktfocus), een conservatieve lage kosten strategie (kleine productaanpassingen en nieuwe markten betreden), een technologie gedreven strategie (radicale innovatie, geen marktfocus), een diverse, hoog budget strategie (veel R&D budget voor veel verschillende productontwikkelingen) en een defensieve, gefocuste technologie strategie (focus op bestaande producten en -markt). In al deze strategieën komen de marktorientatie en nieuwheid van het product, ofwel innovativiteit van producten terug als focusgebied voor de productinnovatiestrategie. Zhang et al. (2009) kiezen alleen voor de mate van innovativiteit van de productinnovatie als focusgebied. Zij maken een onderscheid in baanbrekende-, platform- en incrementele productinnovaties. De innovativiteit van de nieuwe producten is gekoppeld aan de middelen die nodig zijn om deze te ontwikkelen (Zhang, Di Benedetto, & Hoenig, 2009) en dit is volgens hen de kern van een productinnovatiestrategie. Zij baseren dit op een eerder onderzoek (Cooper & Kleinschmidt, 1987) waarin de succesfactoren van productinnovaties voor de prestaties voor een bedrijf onderzocht zijn.

Gillbert (1994) beschrijft in zijn twee benaderingen (proactieve en reactieve) van een productinnovatiestrategie tevens dat een keuze in de mate van innovativiteit essentieel is, omdat dit direct samengaat met de benodigde middelen voor het ontwikkelen van productinnovaties. Daarnaast

voegt hij de dimensies 'tijdigheid van productlancering' en 'nieuw ontwikkelen' ten opzichte van 'imiteren' toe. De keuze van een bedrijf voor een proactieve of reactieve productinnovatiestrategie hangt af van het imago wat het bedrijf wil hebben (innovatief of behouden) en de beschikbare middelen die een bedrijf kan en wil inzetten, zoals geschoold personeel en financiële middelen. Een andere focus in productinnovatiestrategieën kan ook gelegd worden op de product-markt oriëntatie. Citrin et al. (2007) hebben een verdeling gemaakt in drie strategische oriëntaties, gebaseerd op eerder onderzoek van Miles en Snow (1978), waarbij de nadruk ligt op het reageren op veranderingen in de markt. Deze oriëntaties noemen zij prospectors, analysatoren en verdedigers. Prospectors proberen te profiteren van de opkomende kansen in de markt door het plaatsen van een nadruk op marktonderzoek en beogen de beste middelen te bezitten om te reageren op kansen door veranderingen in de markt. Analysatoren handhaven een stabiel domein om zo efficiënt mogelijk de werkzaamheden in de huidige markt te behouden en volgen opkomende markten om hier in te stappen als volgers. Analysatoren halen vaak bovengemiddeld nieuw product succes. Verdedigers selecteren een stabiele en eng gedefinieerde markt om zo operationele efficiëntie te bereiken (Citrin, Lee, & McCullough, 2007).

In twee recente studies worden drie focusgebieden voor de productinnovatiestrategie benoemd: marktkeuze (bestaande of nieuwe markt), innovativiteit van het product (incrementeel of radicaal) en markttoetreding (eerste toetreders of volgers) (Cooper & Edgett, 2010; Oh, Cho, & Kim, 2015). Cooper en Edgett (2010) beargumenteren daarnaast dat de productinnovatiestrategie vooral moet aansluiten bij de bedrijfsstrategie. De eerste stap bij het ontwikkelen van een productinnovatiestrategie is volgens hen het bepalen van de doelen en hoe deze in het verlengde liggen van bedrijfsstrategie. Oh et al. (2015) benadrukken vooral de combinatie in de focusgebieden product en markt en geven dit weer in een 2 x 2 matrix. Hierdoor worden de volgende kwadranten gecreëerd: bestaande markt met een verbeterd product, nieuwe markt met een verbeterd product, nieuw product in een bestaande markt en nieuw product in een nieuwe markt. De twee uitersten, verbeterd product in bestaande markt en nieuw product in nieuwe markt, refereren hierbij respectievelijk naar incrementele en radicale innovatie (ibid). Het valt op dat in de literatuur met name nieuwheid van het product en de nieuwheid van de markt terugkomen in diverse productinnovatiestrategieën (Islam & Miyazaki, 2009). Zo ook bij Firth et al. (1996). Zij onderscheiden vijf archetypen van productinnovatiestrategieën: 1) Innovators, die innovatieve producten produceren door gebruik te maken van hun bestaande middelen; 2) Investeerders in technologie, zij focussen op het uitbreiden van hun technologische basis; 3) Zoekers naar nieuwe markten, dit zijn bedrijven die met producten uit hun bestaande portfolio proberen nieuwe markten te betreden; 4) Business as usual, ofwel de gebruikelijke gang van zaken

waarbij bedrijven met hun bestaande producten verbeteringen aanbrengen en deze in de huidige markt introduceren; en tot slot 5) Middle-of-the-road, ofwel bedrijven die content zijn met het introduceren van nieuwe producten die gemiddeld zijn innovatief zijn qua technologie en voor de markt. Deze vijf archetypen komen voort uit het onderscheid in strategische keuzes voor de nieuwheid van de technologie, nieuwheid van de markt voor het bedrijf en de innovatie voor de markt. Hierbij zijn Firth et al. (1996) dus onderscheidend in de nieuwheid van het product vanuit het bedrijf en vanuit de markt beredeneerd. Een gebrek aan dit onderzoek is echter dat de verschillende archetypen onderzocht zijn op effectiviteit, maar niet waarom voor deze strategieën gekozen is en welke omgevingsfactoren hierbij een rol gespeeld hebben.

Het is kenmerkend voor het meeste onderzoek wat gedaan is naar productinnovatiestrategieën, dat vooral de uitkomst op prestaties van bedrijven (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012; Song & Chen, 2014; Damanpour, 2010) en de succesfactoren van productinnovaties (Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012; Cooper & Kleinschmidt, 1987) onderzocht zijn en minder de inhoud en omgevingsinvloeden van productinnovatiestrategieën. Uit een meta-analyse van Keupp et al. (2012) over de wetenschappelijke literatuur over productinnovatiestrategieën die verschenen zijn tussen 1992 en 2010 blijkt een groot onderzoeksgat in de verschillende omgevingsinvloeden op productinnovatiestrategieën en onderscheid in verschillende industrieën. Het is opmerkelijk dat het belang van marktorientatie en het effect van externe invloeden op een productinnovatiestrategie veel zijn onderzocht en als essentieel benoemd zijn (De Luca & Altuahene-Gema, 2007; Tidd, 2001), maar het ontbreekt aan voldoende onderzoek naar specifieke markten en marktinvoeden op productinnovatiestrategieën (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012).

### **Samenvatting**

In deze paragraaf is een uiteenzetting gegeven van de analyse van verschenen literatuur over productinnovatiestrategieën, met als doel het beantwoorden van de volgende vragen: Wat zijn de onderdelen van een *productinnovatiestrategie*? En welke verschillende productinnovatie-strategieën zijn er?

Bedrijven zoeken continu naar manieren om concurrenten voor te blijven, om zo marktaandeel te behouden of te vergroten. Er zijn verschillende strategische benaderingen die hierin gevolgd kunnen worden, zoals een externe en interne benadering en een benadering vanuit de competenties en vaardigheden van een bedrijf. In al deze benaderingen kunnen productinnovaties een strategische uitkomst bieden. Voor het succesvol ontwikkelen en introduceren van productinnovaties is een

productinnovatiestrategie essentieel. Er blijkt in de literatuur geen eenduidige definitie van een productinnovatiestrategie, daarom is er voor dit onderzoek een vollediger definitie geformuleerd dan de huidige literatuur nu biedt op basis van de meest relevante onderdelen van een productinnovatiestrategie. Deze luidt als volgt: *De interne en externe focus van een bedrijf, gecombineerd met de kennis en vaardigheden welke zij bezit, op basis waarvan keuzes gemaakt worden over de inzet van beschikbare middelen die een bedrijf kan en wil inzetten om in een bepaalde frequentie nieuwe producten te ontwikkelen en te introduceren in de markt.* De interne focus verwijst naar de *beschikbare middelen* die een bedrijf heeft en kan of wil inzetten voor het ontwikkelen van productinnovaties. Dit kunnen financiële middelen zijn en bijvoorbeeld kennis, informatie of geschoold personeel. Met moeilijk te imiteren middelen kan een groter strategisch voordeel behaald worden. De externe focus verwijst naar het onderdeel *marktoriëntatie*. Door de markt nauwlettend te volgen worden veranderingen in de markt en klantvraag opgemerkt en kan hierop snel ingespeeld worden met nieuwe of verbeterde producten. Ook kansen in andere markten en risico's in de huidige markt worden zo opgemerkt en kunnen leiden tot een andere strategische focus. Wat een bedrijf kan en wil inzetten aan middelen is mede afhankelijk van de *doelstelling* van het bedrijf, ofwel welke plaats krijgt de productinnovatiestrategie binnen de bedrijfsstrategie. De productinnovatie kan in verschillende mate nieuw zijn, van kleine incrementele productverbeteringen, tot radicaal nieuwe producten. De *nieuwheid* van een *product* die beoogd wordt heeft een relatie met het aantal en soort middelen die een bedrijf moet inzetten om deze te ontwikkelen. Deze innovativiteit hangt tevens samen met de mate van risico, hoe radicaler het nieuwe product des te onzekerder zijn de resultaten. Tot slot is de frequentie en marktintroductie van productinnovaties onderdeel van de productinnovatiestrategie. De *introductie* is een strategische keuze om een koploperspositie in te nemen in de markt of om een volger van productinnovaties in de markt te zijn. De frequentie hangt af van het willen inspelen op een veranderende marktvrage.

Er zijn verschillende productinnovatiestrategieën met elk hun eigen combinatie van strategische focusgebieden, welke zijn in te delen in marktoriëntatie, innovativiteit en moment van introductie (tabel 2.2). Bij elk strategisch focusgebied zijn minimaal twee contrasterende keuzes die het management van een bedrijf moet maken in de productinnovatiestrategie, bij marktoriëntatie is de keuze marktonwikkelingen volgen of vanuit het bedrijf met nieuwe ontwikkelingen komen, dit kan voor bestaande of nieuwe markten. Bij innovativiteit is de keuze incrementele verbeteringen of radicaal nieuwe producten. Bij moment van introductie is de keuze om als eerste in de markt te zijn of om imitatief concurrentie te volgen. Elk van deze keuzes in de drie strategische onderdelen hangt af van de strategische doelen en de beschikbare middelen die een bedrijf kan en wil inzetten.

Onderdeel	Strategische keuze	Publicaties
Marktorientatie	Nieuwe of bestaande markt Keuze in marktomvang –groeipotentie en – concurrentie Nieuwe of bestaande markten, markt volgen of vanuit bedrijf Marktgedreven vraag, proces geleidt door marketing groep en product naar marktsegment	Oh et al. (2015) Cooper & Edgett (2010)  Citrin et al. (2007)  Cooper (1984)
Innovativiteit	Nieuw of verbeterd product Nieuwe toepassing of -technologie Doorbraak, platform of incrementele focus Zelf nieuw ontwikkeld of verwerven, nieuw voor het bedrijf Radicaal of incrementeel nieuw product Laag- of hoog innovatief	Oh et al. (2015) Cooper & Edgett (2010) Zhang et al. (2009) Firth et al. (1996)  Gilbert (1994) Cooper (1984)
Moment van introductie	Eerste in de markt of late introductie Eerste in de markt of snelle limitatieve volger Keuze in nieuwheid markt, -technologie en innovativiteit van de markt Uitvinden of immiteren	Oh et al. (2015) Cooper & Edgett (2010) Firth et al. (1996)  Gilbert (1994)

Tabel 1.2: Onderdelen in verschillende productinnovatiestrategieën

## 2.2. Krimpende markt

In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van de literatuur over marktinvloeden op productinnovaties. Vervolgens wordt geanalyseerd welke contingenties een krimpende markt heeft zodat tot slot de volgende vragen beantwoord worden: wat zijn contingenties van een krimpende markt? En zijn deze contingenties voor elke industrie gelijk?

### Marktinloed op productinnovaties

Eerder onderzoek toont aan dat marktomstandigheden grote invloed hebben op het innovatieproces, de uitkomst van productinnovaties en effectiviteit van productinnovatiestrategieën (Kuznets, 1962; Utterback, 1994; Katila & Shane, 2005; Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015). Het is daarom niet vreemd dat marktinvloeden veel aandacht krijgen in de literatuur over productinnovatiestrategieën. Ten eerste is de mate van concurrentie van invloed, omdat productinnovaties efficiënter dan concurrenten in de markt gezet moeten worden (Katila & Shane, 2005). Toenemende concurrentie is in relatie gebracht met diverse marktomstandigheden. Concurrentie wordt bijvoorbeeld in relatie gebracht met omgevingsdynamiek (Jayarama, Okeb, & Prajogoc, 2014). Omgevingsdynamiek is de mate van verandering en instabiliteit van de markt (Dess & Beard, 1984). In een markt met veel omgevingsdynamiek neemt de aandacht voor productinnovatiestrategieën toe, omdat deze succesvol blijken voor het behouden van marktaandeel en positie in de markt (Zahra & Covin, 1993; Jayarama,



Okeb, & Prajogoc, 2014). In dynamische markten neemt het aantal productinnovaties toe, ontstaan er nieuwe marktniches en zijn vaker nieuwe producten nodig om aan een veranderende klantvraag te voldoen (Zahra & Covin, 1994). In deze marktomstandigheden neemt de productdifferentiatie daardoor toe (Utterback, 1994). Naast marktdynamiek kan concurrentie ook leiden tot markt onzekerheid, wat invloed heeft op de productinnovatiestrategie van bedrijven (Russell & Russell, 1992). Dit blijkt ook uit een meta-analyse van Tidd (2001). Hij beargumenteert dat onzekerheid en complexiteit van de markt, vanuit diverse omgevingsfactoren, het meest van invloed zijn op productinnovatiestrategieën. Onzekerheid en complexiteit zijn twee aparte contingenties die om andere productinnovatiestrategieën vragen. Zo is marktonzekerheid gerelateerd aan de mate van verandering in klantvraag en technologie en heeft een bedrijf bijvoorbeeld meer interne (financiële) middelen en relatie met kennisinstellingen nodig. Marktcomplexiteit betreft de hoeveelheid aan diverse factoren die een rol spelen in de markt en daardoor de productinnovatiestrategie beïnvloeden, waarbij een bedrijf bijvoorbeeld meer baat heeft bij netwerken van samenwerkingen (Tidd, 2001).

Ten tweede is de beschikbaarheid van middelen in de markt en voor het bedrijf van invloed op innovatie, omdat dit bepaald in welke mate de innovatie goed uitontwikkeld kan worden (Katila & Shane, 2005). De beschikbaarheid van middelen bepaalt voor een bedrijf ook in grote mate de bereidheid of mogelijkheid om risico's te nemen die gemoeid zijn met de onzekere activiteit als het ontwikkelen van nieuwe producten, in plaats van het geld in andere activiteiten te investeren (ibid). Een gebrek aan middelen hoeft echter niet per definitie een nadeel te zijn en een overvloed aan middelen een voordeel (Barney, 1991). Dit hangt af van het type middelen. Bij een gebrek aan financiële middelen wordt bijvoorbeeld strikter op de prestaties van een innovatie gelet, waardoor een nieuw initiatief niet de benodigde tijd krijgt om voldoende volwassen te worden en betere prestaties te leveren (Greve, 2003). Zo zou een overvloed aan kennis in een bepaald vakgebied een belemmering kunnen zijn om te innoveren. Anderzijds is gebrek aan kennis over het ontwikkelen van productinnovaties een drempel om hieraan te beginnen (Katila & Shane, 2005). Troilo et al. (2013) beargumenteren dat bij een passende productinnovatiestrategie het hebben van minder middelen juist een voordeel kan zijn. Ten eerste omdat bij een focus op radicale productinnovatie creativiteit nodig is en een beperking van middelen dit stimuleert. Ten tweede moet een bedrijf als zij minder middelen bezit een aantal middelen van buitenaf halen, welke beter aangepast kunnen worden op de behoefte tijdens het onzekere ontwikkelproces van productinnovaties. Tot slot zou beperking van middelen meer toewijding en betrokkenheid bij managers creëren bij het ontwikkelproces van productinnovaties omdat er waarde aan elk middel wordt toegekend (Troilo, De Luca, & Altuahene-Gima, 2013). Hoewel er voordelen van minder middelen gevonden zijn, moet niet de suggestie worden

gewekt dat dit per definitie voordeliger is dan meer middelen ter beschikking te hebben. Het ontwikkelen van productinnovaties kan een onzeker en risicovol traject zijn, waarbij een buffer in beschikbare middelen gewenst is om direct falen bij een kleine misstap te voorkomen (Dutton & Thomas, 1985).

Tot slot heeft de omvang van de markt invloed op de productinnovatiestrategie, omdat dit de potentie aangeeft om tijd en geld te investeren in het ontwikkelen van nieuwe producten (Katila & Shane, 2005). In markten die volgroei zijn is de noodzaak voor productinnovaties lager en wordt vooral geïnvesteerd in proces verbeteringen (Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008). Er zijn verschillende marktomstandigheden die de productinnovatiestrategie van bedrijven beïnvloeden, zoals de mate van concurrentie, dynamiek, onzekerheid, complexiteit en beschikbaarheid van middelen in de markt. Deze omstandigheden zijn toe te kennen aan een bepaald kenmerk of een bepaalde status van de markt. De invloed van dit kenmerk of deze status op productinnovatiestrategieën is groot en is erkend in recente literatuur (Oh, Cho, & Kim, 2015; Gotteland & Haon, 2010; Cao, Baker, & Hoffman, 2011). Er is hierbij onderscheid gemaakt in verschillende markten zoals internationale markten (Brentani, Kleinschmidt, & Salomo, 2010; Ganesan, Malter, & Rindfleisch, 2005), opkomende markten (Story, Boso, & Cadogan, 2014), Bottom Of the Piramide (BOP) markten (Schuster & Holtbrügge, 2014) en volwassen markten (Cooper, 2011). Hoewel de economische crisis sinds 2008 grote impact gehad heeft op bedrijven in westerse landen is echter beperkt onderzoek gedaan naar wat specifiek de invloed van krimpende markten op productinnovatiestrategieën is.

### **Contingenties van krimpende markten**

Met een *krimpende markt* wordt bedoeld dat de vraag naar de huidige producten in een bepaalde industrie kwantitatief afneemt. Dit kan tijdelijk zijn, bijvoorbeeld meerdere jaren als gevolg van een economische crisis, of structureel, bijvoorbeeld meerdere decennia als gevolg van demografische ontwikkeling. In een studie van Mensch (1979) is een relatie gelegd tussen de mate en hoeveelheid van innovatie en de economische marktomstandigheden gedurende drie economische tijden van crisis, 1828, 1873 en 1929. Hij beargumenteert dat in tijden van crisis de urgentie om te innoveren hoog is, maar er minder middelen beschikbaar zijn, in economisch betere tijden zijn er meer middelen beschikbaar maar valt deze urgentie weg (Mensch, 1979). De juistheid van de gebruikte data van het werk van Mensch is veel bekritiseerd, maar de invloed van krimpende markten op productinnovaties wordt onderkend (Low, 1984). Zijn theorie geeft echter geen verklaring wat het effect is op de productinnovatiestrategie. In een volwassen markt is een bepaald evenwicht in concurrentie (Cooper, 2011). Als de vraag naar producten gaat afnemen zal de concurrentie toenemen, omdat minder klanten bediend moeten worden met evenveel leverende bedrijven. Daarom wordt gesteld dat een

contingentie van een krimpende markt is dat de concurrentie toeneemt. In hoog competitieve markten moeten bedrijven zoeken naar andere manieren om marktaandeel te behouden en eventueel te vergroten (Calantone, Garcia, & Dröge, 2003). Dit zorgt voor roering in de markt en creëert onzekerheid en instabiliteit (ibid). Dit fenomeen wordt ook wel omgevingsturbulentie genoemd.

Omgevingsturbulentie is veel onderzocht en in verband gebracht met diverse marktkenmerken, zoals gewelddadig (Covin & Slevin, 1989; Miller D. , 1987; Lumpkin & Dess, 2001), heterogeen (Miller D. , 1987), onzeker (Khandwalla, 1977; Tidd, 2001), onbekend (Souder & Song, 1998), complex (Duncan, 1972; Volberda, 2009), dynamisch (Duncan, 1972; Miller D. , 1987; Volberda, 2009), vijandig (Bourgeois, 1985) en onvoorspelbaar (Volberda, 2009). Sommige van deze kenmerken liggen qua betekenis dicht bij elkaar en wordt hiermee hetzelfde bedoeld. Zo beschrijft Volberda (2009) een turbulente omgeving als dynamisch, complex en onvoorspelbaar en beschrijft Calantone (2003) een turbulente omgeving als onzeker, onvoorspelbaar en met frequente verandering. Niet al deze kenmerken hebben een relatie met een krimpende markt. Een gewelddadige of vijandige markt geeft aan dat er een zeer sterke mate van concurrentie is (Miller D. , 1987). Bedrijven in een vijandige omgeving hebben minder ruimte om te experimenteren met verschillende strategieën, omdat zij gedwongen worden zich te richten op middelen die minder financieel intensief zijn (Lumpkin & Dess, 2001). In krimpende markten zal de concurrentie steeds verder toenemen, waardoor een vijandige markt ontstaat. Onzekerheid, onbekendheid en onvoorspelbaarheid krijgen in de literatuur meestal een soortgelijke definitie (Duncan, 1972). Als de productvraag afneemt zal concurrentie hierop reageren. Het is moeilijk te voorspellen of en met welke nieuwe producten concurrenten zullen komen. De voorspelbaarheid of onvoorspelbaarheid wordt door Volberda (2009) mede gekarakteriseerd door lineaire of cyclische ontwikkelingen, welke beide voorspelbaar zouden zijn. Een krimpende markt kan lineair afnemen, hoewel er onzekere marktomstandigheden zijn door toenemende concurrentie. Onzekerheid is hiermee niet direct een contingentie van een krimpende markt.

Toenemende concurrentie is naast onzekerheid in relatie gebracht met complexiteit van de markt (Tidd, 1997; Tidd, 2001). Complexiteit wordt beschreven als het aantal factoren welke een rol speelt in de markt, zoals diversiteit en omvang in klanten, leveranciers, technologieën en geografische gebieden (Duncan, 1972). Later is hieraan toegevoegd dat het niet alleen het aantal factoren betreft, maar ook de verwevenheid van deze factoren die een markt complex maakt (Volberda, 2009; Calantone, Garcia, & Dröge, 2003; Tidd, 2001). Door deze toevoeging is het onderscheid tussen

complexiteit en heterogeniteit duidelijker te maken. In heterogene markten zijn binnen een zelfde markt meerdere klantbehoeften of richt een bedrijf zich op meerdere markten. Volgens Thompson (1967) is heterogeniteit een differentiatie in klanten of klantvraag en/of in leveranciers, technologieën en geografische gebieden. In dit geval kan een bedrijf beslissen om haar markt op te delen in verschillende segmenten of kiezen voor een niche (Frank & Von Hippel, 2003). Een markt kan meer gedifferentieerd of heterogeen worden, bijvoorbeeld door snelle technologische ontwikkelingen of toenemende concurrentie (ibid). In een krimpende markt zullen niet alleen producerende bedrijven, maar ook toeleverende bedrijven meer concurrentie ondervinden. Als gevolg van concurrentie neemt de differentiatie toe (Thompson, 1967), waardoor bedrijven keuzes moeten maken in de doelen en middelen die zij willen en kunnen inzetten. Tot slot is dynamiek een karakteristiek van een turbulente en instabiele markt (Duncan, 1972; Miller D. , 1987; Volberda, 2009). Duncan (1972) beschrijft een statisch-dynamische omgeving als de mate van verandering van de omgeving, ofwel de frequentie waarin veranderingen optreden. Een krimpende markt kent wel een verandering in klantvraag, maar deze is niet frequent. In recentere onderzoeken is dynamiek tevens gekenmerkt door de intensiteit van de marktverandering (Volberda, 2009; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). In een krimpende markt is de intensiteit van de verandering zeer hoog, omdat een teruglopende vraag direct gevolgen heeft voor de omzet en daarmee het bestaansrecht van een bedrijf. De financiële middelen nemen hierdoor af, omdat een bedrijf georganiseerd is op levering van een bepaalde productie, waarbij een kostbare overcapaciteit in de organisatie ontstaat bij een teruglopende vraag (Mensch, 1979). Marktcontingenties als turbulentie en toenemende concurrentie worden mede bepaald door de structuur van een industrie (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Anders gezegd heeft elke industrie zijn eigen marktkenmerken, maar zal elke industrie op een gegeven moment te maken hebben met perioden van onzekerheid en turbulentie (Calantone, Garcia, & Dröge, 2003).

### **Verschillende industrieën**

In veel bedrijfswetenschappelijke onderzoeken worden bedrijven uit meerdere industrieën onderzocht om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten (Tidd, 2001). Ook binnen het onderzoeksveld van productinnovaties wordt deze claim gedaan, hoewel uit een meta-analyse van 342 studies uit de afgelopen twee decennia blijkt dat een nadrukkelijke focus ligt op hoogtechnologische industrieën (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). Daarom bevelen Keupp et al. (2012) aan dat meer onderzoek gewenst is in een enkele en laagtechnologische industrie. Er zijn ook verschillen in het organiseren van de ontwikkeling van productinnovaties per industrie die nog niet voldoende aan bod komen in de literatuur (Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015). Elke industrie verschilt in de mate waarin middelen kunnen worden ingezet voor productinnovatie en de mate van

technologische ontwikkeling, ongeacht de maatstaven die daarvoor gebruikt worden (Tidd, 2001; Katila & Shane, 2005). Deze verschillen zijn te verklaren door bedrijfsomvang, technologische vooruitgang en marktstructuur (Pavitt, 1990). Bijvoorbeeld de farmaceutische en semiconductor industrie hebben beide een sterke link met basis wetenschap, de eerste met een beperkt aantal wetenschapsvelden en de tweede met een breder aantal wetenschapsvelden. In de voedsel, elektrotechnische en vastgoed industrie zijn materiaal leveranciers en producenten van vervaardigingsmiddelen een belangrijke bron van productinnovatie. Klanten zijn een belangrijke bron voor productinnovatie in machinerie-, elektrisch gereedschap- en medische instrumenten industrie. Marktcontingenties en technologische ontwikkeling zijn per industrie het meest verschillend en van invloed op productinnovatiestrategie (Tidd, 2001).

De marktomstandigheden zijn volgens Cantalone et al. (2003) vooral industrie specifiek door de mate van turbulentie, wat effect heeft op de instroom en uitstroom barrières van bedrijven. Innovatiecycli hebben een bepaalde mate van nieuwheid in zich, van kleine incrementele verbeteringen tot gehele industrie transformaties. Verschillende marktafhankelijke contingenties worden hierbij geassocieerd met verschillende type en mate van innovatie (Abernathy & Utterback, 1978). Zo kennen traditionele modellen van innovatiecycli een shift van product- naar procesinnovatie en van radicale naar incrementele innovatie. Miller (1995) maakt een onderscheid in vier scenario's: technologische wedstrijd, waarbij bedrijven strijden om intellectueel eigendom; technologische pariteit, hierbij is kennis vrij verkrijgbaar voor de meeste bedrijven; markt wedstrijd, hier is een continue stroom van verbeterde en nieuwe producten nodig; tot slot, leren in technologische systemen, waarbij bedrijven ervaring accumuleren in het oplossen van operationele problemen die optreden bij complexe en netwerk gerelateerde technologieën. Er is dus een onderscheid per industrie in de technologische basis (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012) en marktomstandigheden (Cao, Baker, & Hoffman, 2011) die van invloed zijn op de productinnovatiestrategie en waar nog onvoldoende onderzoek naar gedaan is. In dit onderzoek staat de vastgoedindustrie centraal. Deze industrie werd voor de crisis in 2008 gekarakteriseerd als laag technologisch en niet innovatief (De Jong, Bodewes, & Harkema, 2007). Sinds de crisis heeft de vastgoedindustrie te maken met een sterk teruglopende vraag en daardoor toenemende concurrentie. Innovatie krijgt hier sinds enkele jaren een meer prominente rol. Dit maakt de vastgoedindustrie interessant als onderzoekcontext.

## Samenvatting

In deze paragraaf is de literatuur omtrent marktcontingenties, specifiek voor krimpende markten uiteengezet, zodat een antwoord gegeven kan worden op de volgende vragen: Welke marktfactoren hebben invloed op een productinnovatiestrategie? Wat zijn contingenties van een krimpende markt?

Marktomstandigheden zijn van grote invloed op het innovatieproces, de uitkomst van productinnovaties en effectiviteit van productinnovatiestrategieën. Ten eerste heeft toenemende concurrentie invloed op strategische keuzes bij de productinnovatiestrategie, omdat nieuwe producten efficiënter in de markt gezet moeten worden. Concurrentie is in relatie gebracht met dynamiek, onzekerheid en complexiteit. Hierbij leidt dynamiek tot meer differentiatie in productvraag, onzekerheid komt door een veranderende marktverraag en complexiteit betreft de hoeveelheid en verwevenheid van marktfactoren. Ten tweede zijn de beschikbare middelen in de markt en in het bedrijf leidend voor keuzes in de productinnovatiestrategie. Minder beschikbare middelen kan een nadeel zijn, omdat minder middelen vrij gemaakt kunnen worden voor het ontwikkelen van productinnovaties en er is een kleinere buffer voor als er iets mis gaat in de ontwikkeling, waardoor minder risico genomen wordt. Minder middelen kan echter ook een voordeel zijn, omdat dit creativiteit vergt en het management bewuster omgaat met de vrijgegeven middelen. Tot slot heeft de omvang van de markt en de ontwikkeling hierin invloed op de productinnovatiestrategie, omdat dit de potentie aangeeft om tijd en geld te investeren in het ontwikkelen van nieuwe producten.

Met een *krimpende markt* wordt bedoeld dat de vraag naar de huidige producten in een bepaalde industrie kwantitatief afneemt. Dit kan tijdelijk zijn, bijvoorbeeld meerdere jaren als gevolg van een economische crisis, of structureel, bijvoorbeeld meerdere decennia als gevolg van demografische ontwikkeling. De contingenties van een krimpende markt zijn 1) toename in concurrentie, 2) afname van productvraag en 3) afname van beschikbare middelen. In een krimpende markt neemt de concurrentie toe. Dit komt omdat bedrijven agressiever manieren moeten zoeken om marktaandeel te behouden, omdat de totale marktomvang afneemt. De middelen van een bedrijf lopen terug omdat de organisatie is ingericht op een bepaalde productiecapaciteit, die kostbaar is. Er moeten middelen worden afgestoten omdat deze niet meer te financieren zijn door de teruglopende omzet. Tot slot blijkt uit de literatuur dat marktcontingenties industriespecifiek zijn. Vooral laagtechnologische en minder innovatieve industrieën zijn nog niet veel onderzocht.

### 2.3. Conceptueel model

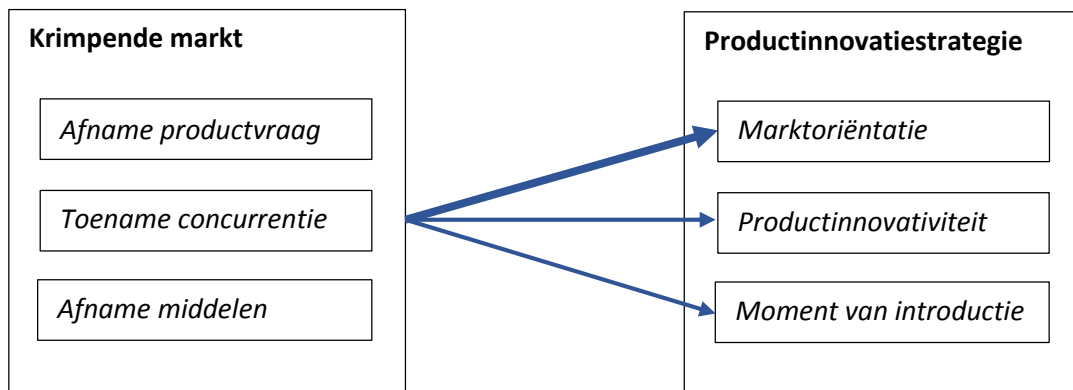
Uit de literatuur blijken de belangrijkste onderdelen van een productinnovatiestrategie: marktorientatie, productinnovativiteit en moment van introductie. Als een bedrijf zich op de markt oriënteert kunnen ontwikkelingen in productvraag in de huidige en nieuwe markten nauwlettend gevolgd worden. Hierbij is een strategische keuze om nieuwe of bestaande markten te volgen. De keuze in productinnovativiteit is voornamelijk afhankelijk van het risico wat een bedrijf wil nemen. Het moment van introductie van nieuwe producten hangt er van af of een bedrijf koploper wilt zijn of volger in de markt. Voor elk van deze afweging zijn de doelen die het management heeft voor het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten en de beschikbare middelen die zij hiervoor willen en kunnen inzetten bepalend voor de keuze.

Bedrijven bevinden zich in een bepaalde markt. Deze markt heeft per industrie specifieke karakteristieken en over de industrieën heen zijn er ontwikkelingen die de productvraag beïnvloeden, zoals economische fluctuaties en demografische ontwikkelingen. De afgelopen jaren is een effect hiervan geweest dat er krimpende markten zijn ontstaan. Vanuit de literatuur zijn drie contingenties van een krimpende markt benoemd, dit zijn: afnemende productvraag, toenemende concurrentie, en afnemende middelen. Het gevolg hiervan is dat een bedrijf naar manieren moet zoeken om marktaandeel te blijven behouden. Productinnovaties kunnen hierin een uitkomst bieden. Voor het succesvol ontwikkelen en introduceren van productinnovaties is een productinnovatiestrategie essentieel. Aangezien een krimpende markt direct effect heeft op de producten die een bedrijf levert wordt verwacht dat een krimpende markt ook een direct effect heeft op de productinnovatiestrategie. Er moeten namelijk keuzes gemaakt worden in de doelen en beschikbare middelen voor het ontwikkelen van nieuwe producten en/ of verbeteren van bestaande producten. Voor elke van de onderdelen, marktorientatie, productinnovativiteit en moment van introductie, van een productinnovatiestrategie is de verwachting dat de doelen en middelen die hiervoor beschikbaar gesteld worden, beïnvloed worden door een krimpende markt.

De verwachting is dat de marktorientatie van een bedrijf, als gevolg van een afnemende vraag en toenemende concurrentie zal toenemen. Als de vraag afneemt kan door het nauwlettender volgen van de markt beter bepaald worden in welke mate de vraag afneemt en of in een andere markt de vraag eventueel toeneemt. Daarnaast zal door toename van concurrentie meer onzekerheid ontstaan over wat concurrenten doen, omdat zij agressiever zijn. Bijvoorbeeld een lage kosten strategie of juist een differentiatie strategie van concurrenten is van invloed op de producten die in de markt worden gezet. De productinnovativiteit zal naar verwachting licht toenemen. Door toename van concurrentie

is er namelijk meer noodzaak om onderscheidend te zijn met producten in de markt, dit opteert voor meer innovativiteit. Door de afname van beschikbare middelen zal het management echter minder risico nemen en middelen elders in de organisatie moeten inzetten. Hierdoor zullen minder innovatieve en minder risicovolle producten ontwikkeld worden. Door de toenemende concurrentie wordt verwacht dat de urgentie om met innovatieve nieuwe of verbeterde producten te komen licht hoger is, dan het effect van minder beschikbare middelen. Tot slot is de verachting dat het moment van introductie beïnvloed wordt door de toenemende concurrentie en afnemende vraag en middelen, omdat bedrijven eerder nieuwe of verbeterde producten in de markt moeten zetten om concurrenten voor te blijven. Hierbij wordt een lichte stijging verwacht van snelheid in marktintroductie. Enerzijds zullen bedrijven namelijk een snelle marktintroductie willen, zodat klanten als eerste voor hun producten kiezen. Anderzijds brengt pionieren meer onzekerheid met zich mee en zal dit meer middelen vereisen. Bij een meer afwachtende introductie kan namelijk van concurrenten gekopieerd worden, wat minder risicovol en middelen intensief is.

In onderstaand conceptueel model zijn de verwachte relaties van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie weergegeven. De dikte geeft van de pijl geeft de mate van verwachte invloed aan. Hoe dikker de pijl des te groter de invloed.



*Figuur 2.3 Conceptueel model*



### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de wijze van onderzoek met de empirische methode beschreven en waarom deze relevant is voor dit onderzoek. Vervolgens wordt beschreven welke eenheden zijn onderzocht, hoe deze geselecteerd zijn en hoe data is verzameld en geanalyseerd.

#### 3.1. Empirische methode

Er is beperkt onderzoek gedaan naar productinnovatie in krimpende markten. Vooral de context, de krimpende markt, waarin aan productinnovatie wordt gedaan is beperkt onderzocht. In het onderzoek is daarom geen theorie getoetst in de praktijk, maar nieuwe theorie gevormd vanuit de empirische bevindingen. Het doel is om theorie te ontwikkelen waarbij er van uitgegaan wordt dat een wederkerige relatie bestaat tussen het onderzoeksobject, de data en de theorie. Deze inductieve onderzoeksbenadering past binnen kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2007). Er is gebruik gemaakt van meerdere cases binnen meerdere organisaties om een vergelijking te maken en de gevormde theorie vervolgend te generaliseren (Bryman & Bell, 2007). Het analyseren van cases is zeer geschikt voor het diepgaand uitleggen van een fenomeen binnen een bestaande context (Yin, 2013).

#### 3.2. Keuze en omvang steekproef

Het onderzoek empirisch vond plaats binnen de Nederlands bouwsector. Hiervoor is gekozen, omdat dit een behoudende sector is die geconfronteerd wordt met een teruglopende markt vraag. Het onderzoek is uitgevoerd bij grote bouwondernemingen, omdat daarvan via de websites van deze bedrijven en media bekend is of zij wel of niet aan productinnovatie doen. Daarnaast is van grote ondernemingen meer data beschikbaar, zodat door datatriangulatie de validiteit kan worden vergroot. Voor dit onderzoek zijn cases geselecteerd, zodat er zekerheid is over de relevantie van de case voor het onderzoek. In bekende vakliteratuur van de bouwsector, Cobouw, wordt jaarlijks een lijst van de 50 grootste bouwondernemingen gepresenteerd. Voor het onderzoek zijn uit deze lijst vier bedrijven benaderd binnen de woningbouwsector. De bedrijven zijn geselecteerd uit de top twintig van de lijst. Deze selectie is gemaakt op basis van de strategie en voorbeelden van innovatie die op de bedrijfswebsites staan. Hierbij zijn innovatievere bedrijven en minder innovatieve bedrijven geselecteerd. Hierdoor kon binnen dezelfde context verschillende situaties onderzocht worden. Binnen een organisatie zijn minimaal vier interviews afgenomen. Minimaal een interview met een algemeen directielid, omdat hier bedrijfsstrategische keuzes gemaakt worden. Een interview op directieniveau met een directielid die specifiek over innovatie gaat, om zo inzicht te krijgen in de productinnovatiestrategie. En twee interviews op middenmanagement niveau bij personen die direct bij productinnovatie of projecten betrokken zijn. Zo kan vanuit verschillende invalshoeken de

informatierijkheid worden vergroot (Mortelmans, 2011). Er zijn in totaal zestien semigestructureerde interviews afgenomen. De geanonimiseerde respondentenlijst is bijgesloten als bijlage II.

### 3.3. Analytische eenheid

De analytische eenheid is een organisatie. In het onderzoek is binnen verschillende organisaties onderzoek gedaan. Hier binnen is op directieniveau onderzoek gedaan, omdat hier de strategische keuzes worden gemaakt. Daarnaast is op middenmanagement niveau onderzoek gedaan bij managers die direct bij het innovatieproces betrokken zijn. Door de verschillende invalshoeken is getracht een goed beeld van de innovatieprocessen en de keuzes hierin van een organisatie te onderzoeken.

### 3.4. Wijze van dataverzameling en data-analyse

#### **Dataverzameling**

De dataverzameling is hoofdzakelijk gedaan door semigestructureerde diepte interviews. Voor deze vorm is gekozen, daar dit een inductief onderzoek betreft waarbij het wenselijk is om de respondent breed en open te bevragen. Tevens bood deze manier van interviewen de mogelijkheid om door te kunnen vragen op onderdelen die relevant leken voor het onderzoek. Zo kon vanuit de empirie, na de analyse van de data, theorie gevormd worden. Door op voorhand vragen over de onderzoeksvariabelen, productinnovatiestrategie en krimpende markten, te formuleren is verzekerd dat de specifieke onderwerpen uit het onderzoek wel aan bod zijn gekomen (Bryman & Bell, 2007). Deze uitleg is wenselijk omdat het doel is om theorie te vormen en hierdoor een uitgebreider begrip van de materie nodig is. Voor de interviews zijn op basis van bevindingen uit de literatuur, die geresulteerd hebben tot het conceptueel model, de onderzoeksrichtingen geformuleerd. De operationalisering van het conceptueel model is gedaan middels een conversietabel (tabel 3.1). Hierin zijn de constructen van het conceptueel model geoperationaliseerd. De vragenlijst is semi-definitief getoetst bij twee respondenten om te achterhalen of de vragen en begrippen begrepen worden. Deze interviews zijn niet meegenomen in de empirische bevindingen. De interviews zijn persoonlijk afgenomen en na goedkeuring van de respondent opgenomen. Hierdoor konden alle interviews getranscribeerd worden. De secundaire bronnen bestaan uit jaarverslagen van de onderzochten bedrijven. Deze staan voor de geselecteerde bedrijven op de bedrijfswebsites. Waar in het onderzoek deze betreffende data geraadpleegd is, staat dit benoemd bij de uitwerking van de data. Deze websites zijn verder geraadpleegd over publicaties en strategische uitingen van de organisaties. Daarnaast is in de gangbare media voor de bedrijfstak gezocht naar publicaties over productinnovaties.

Construct	Subconstruct	Operationalisering
productinnovatiestrategie	Marktoriëntatie	Analyseren van klantbehoefes
		Volgen van veranderingen in productvragen
		Volgen van ontwikkelingen in de huidige en andere markten
		Volgen van seminars, lezingen en vakliteratuur en bijwonen van beurzen
	Productinnovativiteit	Nieuwe producten ontwikkelen
		Bestaande producten verbeteren
	Moment van introductie	Pionier, koploper, kwartiermaker
		Eerste in de markt
		Imiteren van concurrentie
		Afwachten hoe succesvol nieuwe producten van concurrenten zijn
Krimpemde markt	Afnemende productvraag	Teruglopende verkoop van producten
		Minder vraag naar producten
		Terugloop van omzet
	Toenemende concurrentie	Vijandige omgeving
		Meer concurrentie
		Onzekerheid
		Dynamiek
	Minder middelen	Minder financiële middelen
		Minder menselijke middelen
		Minder fysieke middelen
Minder organisatorische middelen		

Tabel 3.1 Conversietabel

### Data-analyse

Na de verzameling van de empirische data zijn deze systematisch geanalyseerd, om hier vervolgens nieuwe theorie uit te vormen. Bij deze inductieve methode is deels gebruik gemaakt van het coderingsprincipe uit de grounded theory (Strauss & Corbin, 1990). Met deze methode is systematisch op drie type van coderen de data gelabeld, gescheiden, samengesteld en georganiseerd (Bryman & Bell, 2007). De eerste stap was open coderen. Hierbij zijn de transcripten opgedeeld in kleinere gehelen op basis van de interviewvragen en achterliggende constructen. Voorafgaand aan de analyse is een labelschema gemaakt. De labels zijn bepaald op basis van de constructen uit het conceptueel model, zoals aangegeven in de conversietabel (tabel 3.1). Bij de data-analyse zijn deze labels toegekend aan de data. Vervolgens is de data nogmaals geanalyseerd en zijn aanvullende labels gemaakt over onderwerpen die relevant leken voor het onderzoek, maar niet direct waren toe te kennen aan een construct. De additionele labels zijn gevuld in het labelschema. De labels en citaten waar deze betrekking op hadden zijn vervolgens herzien. Waar mogelijk zijn labels samengevoegd om de hoeveelheid labels te beperken en waar nodig zijn citaten verwijderd. De volgende stap was axiaal coderen. Allereerst zijn hierbij, per case, clusters gemaakt van de verschillende labels per categorie. Vervolgens zijn de losse codes met elkaar in relatie gebracht. Deze relatie kon bestaan uit de link

tussen codes met context, consequenties, patronen van interactie en oorzaken. Dit is eerst per categorie gedaan en vervolgens over de categorieën heen. Zo zijn patronen herkend en concepten benoemd. Een voorbeeld van een gecodeerd transcript is opgenomen in bijlage III. De derde stap was selectief coderen. Hier is de theorie gevormd en uitgewerkt. Eerst zijn de cross-categorierelaties per case geanalyseerd en vervolgens zijn deze vergeleken tussen de verschillende cases. Hieruit zijn conclusies benoemd door het beargumenteren waarom en hoe de gevonden patronen bestaan. Contrasterende bevindingen zijn benoemd en als mogelijk verworpen. Door deze systematische wijze van coderen is de betrouwbaarheid vergroot. Een kritiek op deze wijze van coderen is het verlies van context en de totale verhaallijn (Coffey & Atkinson, 1996). In de rapportering is daarom tevens gebruik gemaakt van citaten, waardoor de gevonden typen en betekenissen geïllustreerd konden worden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012).

### 3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

#### **Validiteit**

In dit onderzoek zijn verschillende maatregelen genomen om de validiteit, ook wel geloofwaardigheid, bij het verwerven en analyseren van de data te verhogen. De waarheid van de gemeten resultaten, de interne validiteit, is verhoogd door middel van datatriangulatie (Bryman & Bell, 2007). Dit is gebeurt door interviews op verschillende niveaus in een organisatie af te nemen en het analyseren van openbare bedrijfsgegevens als jaarplannen en informatie op websites. Zo zijn primaire- en secundaire data gecombineerd. De externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, is verhoogd door de selectie van organisaties te doen middels een algemene rankinglijst voor de bouwbranche en altijd mensen in dezelfde hiërarchische positie te interviewen (Bryman & Bell, 2007). Tot slot is de conceptuele validiteit, ofwel wordt gemeten wat beoogd is, gewaarborgd met een conversietabel. Op basis van de variabelen productinnovatiestrategie en krimpende markt aangevuld door de specificering van deze constructen die uit het literatuuronderzoek blijken is de conversietabel gemaakt. Er is een zevental vragen geformuleerd over de variabelen en de relatie tussen deze variabelen. Zo kon vanuit de literatuurstudie een vertaling worden gemaakt naar de vragen en dus het empirische deel van het onderzoek.

#### **Betrouwbaarheid**

In het onderzoek zijn semigestructureerd interviews gebruikt om de interne betrouwbaarheid te verhogen. Hierdoor is voor een bepaalde mate van consistentie en afstemming gezorgd in de manier van bevraging, waardoor de subjectiviteit van de onderzoeker en mogelijke overdracht op de respondent beperkt zijn (Bryman & Bell, 2007). Daarnaast is elk interview, bij toestemming van de

respondent, opgenomen en uitgeschreven. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om het onderzoek in te kijken en de betrouwbaarheid van de dataverzameling en het analytisch werk te controleren. De externe betrouwbaarheid wordt soms in vraag gesteld (Auerbach & Silverstein, 2003). Bij kwalitatief onderzoek gaat het dan niet over de repliceerbaarheid, maar over de (in)stabiliteit over de tijd heen en in hoeverre dit komt door sociale veranderingen of door methodologisch onzorgvuldige beslissingen (Mortelmans, 2011). Om de betrouwbaarheid te vergroten is de vooraf bepaalde methode in dit hoofdstuk beschreven en aangepast naar de werkelijke uitvoering.

## 4. Empirische uitkomsten

In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten uiteengezet op de wijze die in voorgaand hoofdstuk beschreven staan. Allereerst worden de vier cases toegelicht. Vervolgens worden aan de hand van het conceptueel model de bevindingen uiteengezet. Eerst wordt per subconstruct van respectievelijk de productinnovatiestrategie en een krimpende markt een analyse gegeven van de resultaten uit de cases. Daarna worden de gevonden relaties tussen de subconstructen van een krimpende markt op die van de productinnovatiestrategie uiteengezet. Tot slot worden aanvullende bevindingen uit het empirisch onderzoek toegelicht.

### 4.1. De vier cases

De vier cases hebben gemeen dat zij tot de 20 grootste bouwconcerns van Nederland behoren. De bedrijven van alle cases ontwikkelen in meer of mindere mate nieuwe producten.

#### **Case I**

Case I is een zelfstandig familiebedrijf van meer dan 150 jaar oud en heeft in totaal 2400FTE. Het bedrijf heeft een divisie bouw en vastgoed en een divisie infra, daarnaast heeft het een drietal ondersteunende bedrijven voor advies en facilitaire zaken. Centraal heeft de groep een raad van commissarissen en een raad van bestuur en per divisie is er een directie. Er is onderzoek gedaan binnen de divisie bouw en vastgoed waar ongeveer 900 medewerkers werkzaam zijn. Deze divisie bestaat uit tien bedrijven die gezamenlijk landelijk dekking hebben. De werkzaamheden zijn woningbouw en utiliteitsbouw voor nieuwbouw, en renovatie. Vernieuwingen worden centraal opgepakt en uitgerold over de diverse bedrijven. Het bedrijf doet mee aan een landelijk initiatief waarbij doelstellingen zijn afgesproken voor nieuwe producten die op innovatieve wijze ontwikkeld worden. Innovatie is in hun visie, missie of strategie op hun website opgenomen en hierover staat beschreven dat zij hier dagelijks mee bezig zijn. Productinnovaties worden centraal vanaf het hoofdkantoor ontwikkeld.

#### **Case II**

De tweede case is een besloten vennootschap (B.V.). De aandelen van deze B.V. worden voor 100% gehouden door de stichting. De organisatie is ontstaan vanuit een andere organisatie die dreigde bankroet te gaan en is begin jaren tachtig van de vorige eeuw opgericht. De meeste van de afzonderlijke bedrijven die deel uit maken van de B.V. zijn ouder. De organisatie heeft ongeveer 7800 medewerkers en is verdeeld in drie richtingen: bouw, infra en techniek. Centraal is er een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Elk afzonderlijk bedrijf heeft een directie. Voor dit onderzoek

is binnen een bedrijf uit de bouwtek onderzocht gedaan. De bouwtek bestaat uit elf zelfstandige bedrijven. De kernactiviteiten van het bedrijf in case II zijn het ontwikkelen en bouwen van woningen, zowel nieuwbouw, transformatie als renovatie. Binnen de holding zijn drie woningbouwbedrijven actief, welke zijn ingedeeld in verschillende regio's en gezamenlijk landelijke dekking hebben. Deze bedrijven hebben een gezamenlijk innovatienetwerk met een eigen directeur waarin zij nieuwe producten ontwikkelen. De organisatie van case II beschrijft innovatie in de visie, missie of strategie op hun website als iets waar in wordt geïnvesteerd en waar ze dagelijks mee bezig zijn.

### **Case III**

Case III is een naamloze vennootschap (N.V.) en bestaat uit vijf regionale ondernemingen en vierentwintig vestigingen. De oorsprong van het bedrijf ligt op meerdere plaatsen in Nederland. Verschillende aannemersbedrijven zijn in de loop der decennia samengevoegd. Het bedrijf is meer dan 100 jaar oud en telt 1400 medewerkers. Er is een centrale directie in de N.V. en een regiodirectie in elk van de vijf regio's. De regiobedrijven omvatten meerdere vestigingen en zijn per regio actief in projectontwikkeling, nieuwbouw en renovatie van woningbouw en utiliteitsbouw. De bouwbedrijven hebben vier afdelingen: initiatief, projectontwikkeling, realisatie en beheer. Vernieuwing wordt vanuit de afzonderlijke bedrijven opgepakt en niet centraal gecoördineerd. De mate van vernieuwing verschilt hierdoor per bedrijf. In de missie, visie en strategie van Case III is innovatie niet opgenomen.

### **Case IV**

Case IV is een beursgenoteerde naamloze vennootschap. Het bedrijf is ontstaan uit een samenvoeging van twee afzonderlijke bouwbedrijven en is in de 20<sup>e</sup> eeuw gegroeid door acquisities. Het bedrijf heeft ongeveer 2900 medewerkers verdeeld over drie segmenten, te weten: Infra, Bouw & Ontwikkeling en Specialismen & Toelevering. Elke segment afzonderlijk bestaat uit meerdere regionaal of per specialisme verdeelde vestigingen. Per segment is er een directeur en boven de drie segmenten staat een raad van bestuur. De raad van bestuur en de drie clusterdirecteuren vormen samen de Concernraad. Er is onderzoek gedaan binnen het segment Bouw & Ontwikkeling, dat zich voornamelijk bezig houdt met ontwikkeling, realisatie, beheer en onderhoud van woning- en utiliteitsbouw. Innovatie wordt per segment centraal georganiseerd. Bij case IV wordt innovatie in de missie, visie of strategie benoemd op de bedrijfswebsite, zowel vernieuwing als stapsgewijze verbetering. Innovatie staat benoemd als iets waar ze dagelijks mee bezig zijn.

## 4.2. Verschillende productinnovatiestrategieën

Deze paragraaf beschrijft de analyse van de interviews per subconstruct van een productinnovatiestrategie. Uit analyse van de interviews blijkt voornamelijk marktoriëntatie gemiddeld tot hoog aanwezig bij de onderzochte cases. De productinnovativiteit is gemiddeld aanwezig. Voor het moment van introductie zijn case I en IV meer volgend en case II en III willen als eerste met nieuwe producten komen.

### **Marktoriëntatie**

Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat marktoriëntatie bij alle cases het voornaamste middel is, om keuzes te kunnen maken in welke nieuwe producten de bedrijven gaan ontwikkelen. Alleen één directeur van case I benoemt niet expliciet een vorm van marktoriëntatie. Alle andere respondenten benoemen dit wel. Er is tussen de cases onderling een verschil in de intensiteit en wijze waarop invulling gegeven wordt aan marktoriëntatie. Bij case IV vindt marktoriëntatie plaats door het spreken van de klant. Dit is door alle respondenten van case IV gesteld. Een directeur van case IV verwoordt dit als volgt: *“...luisteren naar je klanten, bij je klanten langs gaan en horen wat er speelt”*. Bij case I en III, wordt naast klantcontact ook gebruik gemaakt van marktonderzoeken. Zo stelt een directeur van case III: *“Vanuit klantonderzoeken en de marktfragen worden keuzes gemaakt over welke nieuwe producten de organisatie in de markt zet”*. Dit is tevens beschreven door twee andere respondenten van case III. Bij case II worden daarnaast nog andere middelen ingezet voor marktoriëntatie, waarvan alle respondenten voorbeelden geven. Een directeur van case II vat dit als volgt samen: *“... door goed op te letten, mensen te spreken, te lezen en in de buitenwereld te komen, maar dit gevoel ook onderbouwen door middel van big data”*. Marktoriëntatie vindt bij de cases plaats door middel van klantcontact, klantonderzoeken, marktfragen en big data.

De cases hebben onderling zowel verschillen als overeenkomsten in de organisatie van marktoriëntatie. Een overeenkomst is dat bij alle cases de directie zorgt voor een deel van de marktoriëntatie. Bij case III heeft de directie de grootste rol in de marktoriëntatie en leveren projectleiders een bijdrage hierin. Drie van de vier respondenten benoemen dit. Het volgende zegt een projectleider van case III: *“Het gaat meestal zo dat de directie iets ziet wat nuttig kan zijn, of één van ons ziet wat.”* Bij de organisaties van de andere drie cases is naast directie specifiek personeel wat ingezet wordt voor marktoriëntatie. Bij case I zeggen drie van de vier respondenten dat directie en commercieel personeel invulling geven aan de marktoriëntatie. De directievoorzitter zegt hier zelf actief mee te zijn en vult daar op aan: *“We hebben ook een afdeling met conceptontwikkelaars die in de markt actief zijn en die voelen en horen en met elkaar geeft dat wel een goed beeld”*. Bij case II



benoemen alle respondenten dat er een apart team is dat over de marktorientatie gaat. Een projectleider zegt het volgende: *“Dat is wel te zien in het verschil tussen ons en een aantal andere bedrijven. Hier zie je echt dat een klant- en marktteam is geformeerd en waarbij op basis van hun analyse van de markt vraag gewoon een definitie wordt gegeven van wat voor soort producten we zullen hebben”*. Tot slot blijkt bij case IV uit de uitspraken van drie respondenten dat commercieel personeel naast directie wordt ingezet voor marktorientatie. Een projectleider zegt hierover: *“We hebben genoeg mensen rondlopen aan de commerciële kant die in de markt signalen oppikken en zaken kunnen valideren”*. De inzet van middelen en de wijze waarop marktorientatie georganiseerd wordt geeft een beeld van de intensiteit van marktorientatie. In tabel 4.1 is de mate waarin marktorientatie voorkomt bij de cases samengevat.

Marktorientatie			
	Mate van inzet middelen t.b.v. marktorientatie	Mate van georganiseerdheid marktorientatie	Totaal
Case I	middel	hoog	middel/hoog
Case II	hoog	hoog	hoog
Case III	middel	laag/middel	laag/middel
Case IV	laag	hoog	middel
Totaal	middel	Middel/hoog	<b>Middel/hoog</b>

Tabel 4.1: Mate van marktorientatie

### Productinnovativiteit

De organisaties van de onderzochte cases ontwikkelen allemaal in meer of mindere maten nieuwe producten. Opvallend is dat binnen een case de mate van innovativiteit niet eenduidig benoemd wordt bij case I, III en IV. Zo is opvallend dat de mate van innovativiteit door de directie en projectleiders bij case I en IV anders beoordeeld wordt. Een directeur van case I zegt over de mate van productinnovativiteit: *“In beperkte mate ontwikkelen we nieuwe of verbeterde producten.”* De projectleider die onder deze directeur werkt geeft het volgende aan: *“Als je producten bekijkt als hetgeen wat we in de markt zetten dan wordt absoluut wel innovatief nieuwe producten ontwikkeld.”* Dit verschil in perceptie is ook aanwezig bij case IV. Bij case III wordt door de verschillende directeuren anders gedacht over productinnovativiteit. Een directeur van case III geeft het volgende aan: *“De producten die we uiteindelijk realiseren zijn niet echt vernieuwend”*. Een andere directeur van case III zegt: *“De producten die we nu ontwikkelen zijn veel vernieuwender dan zo’n 8 á 10 jaar geleden, voor de crisis”*. Dit verschil is mogelijk te verklaren door de verschillende regio’s waarin de directeuren werkzaam zijn en innovatie wordt bij deze organisatie per regio georganiseerd. De ander twee respondenten van case III benoemen de mate van productinnovativiteit gemiddeld. Bij case II zijn directie en projectleiders wel consequent over de mate van productinnovativiteit, deze blijkt gemiddeld tot hoog te zijn. Een quote van een directeur illustreert dit: *“Sinds goed anderhalf jaar*

*maken we ook echt conceptuele woningen [...] voor de crisis leverden we natuurlijk wel hetzelfde product, een woning, maar nu is het veel meer gestandaardiseerd“.*

Na verdere analyse van de interviews valt op dat bij case II, III en IV de respondenten gematigder reageren op de mate van productinnovativiteit als deze vergeleken wordt met concurrentie, dan als deze vergeleken wordt met het eigen bedrijf voor de krimpende markt. Een directeur van case II zegt: *“Het is van elkaar afkijken en het net anders doen, zo nieuw is het allemaal niet”*. Deze zelfde persoon gaf eerder in het interview aan: *“De laatste paar jaar zijn we behoorlijk veel bezig om op beide fronten actief te zijn, zowel om nieuwe als verbeterde producten te ontwikkelen”*. Dit benoemen ook twee andere respondenten van case II. Bij case III en case IV blijkt tevens dat de mate van productinnovativiteit ten opzichte van concurrentie lager beoordeeld wordt, door respectievelijk de helft en driekwart van de respondenten. Het afdelingshoofd van case IV zegt hierover: *“Dat we een modulair innovatieproject hebben is denk ik wel onderscheidend ten opzichte van 10 jaar terug”*. Later zegt hij: *“Eigenlijk hebben alle bouwers [...] dit soort producten”*. Bij case I is hier geen onderscheid in te benoemen. De mate waarin de bedrijven van de cases nieuwe of verbeterde producten ontwikkelen staat aangegeven in tabel 4.2

Productinnovativiteit			
	Mate van product-innovativiteit t.o.v. voor de krimpende markt	Mate van product-innovativiteit t.o.v. concurrentie	Totaal
Case I	middel	middel	middel
Case II	middel/hoog	Laag/middel	middel
Case III	middel	Laag/middel	Laag/middel
Case IV	middel/hoog	Laag/middel	middel
Totaal	middel/hoog	Laag/middel	<b>middel</b>

Tabel 4.2: Mate van productinnovativiteit

### **Moment van introductie**

Bij de cases zijn twee verschillende strategieën te onderscheiden voor het moment waarop zij nieuwe producten introduceren in de markt. Bij case I en IV is bewust een keuze gemaakt om geen koploper voor productinnovaties in de markt te zijn, maar een snelle volger. Case II en III willen juist als eerste nieuwe producten in de markt introduceren. Hier zal per case dieper op ingegaan worden.

Bij case I beargumenteren zowel directie als projectleiders dat zij niet als eerste producten willen introduceren. Een projectleider zegt hierover: *“We zijn meestal niet degene die als eerste gaat, wel een heel erg snelle tweede”*. Er is een aantal redenen voor deze keuze gegeven. Enerzijds wil de organisatie van case I bijblijven bij de laatste ontwikkelingen, omdat die steeds sneller gaan.

Anderzijds wil de organisatie niet te veel investeren. Dit blijkt uit een reactie van de directievoorzitter: *“Het wordt allemaal veel kort-cyclischer. De snelheid waarmee dat gebeurt en de noodzaak, dwingt je gewoon om dit veel sneller op te pakken.”* Een projectleider voegt toe: *“Wij willen eigenlijk niet heel veel leergeld betalen”*. Ook bij case IV is aangegeven dat het bedrijf niet als eerste nieuwe producten introduceert in de markt. Een directeur zegt: *“Ik denk dat we meer volgend zijn als ik eerlijk ben. Dat we niet als eerste ergens met een nieuw product komen”*. Dit is ook door de andere directeur, afdelingshoofd en projectleider van case IV bevestigd. Er is wel een wens om sneller dan concurrenten met nieuwe producten in de markt te komen. Het afdelingshoofd van case IV verklaard: *“We willen graag voorop lopen maar dat kan ook in de kopgroep en niet alleen maar door in de kopgroep voorop te rijden”*. Slechts één respondent van deze case kan een reden geven, waarom nieuwe producten met een bepaalde frequentie en snelheid ontwikkeld worden. Dit zegt een projectleider daarover: *“Ik denk dat er een optelsom wordt gemaakt van risico’s, investeringsdiepte, hoe makkelijk ook de producten te kopiëren zijn en dat daar de keuze op gebaseerd wordt”*.

De respondenten van case II zijn eenduidig over de keuze in het moment van introductie van productinnovaties. Zij willen als eerste in de markt nieuwe producten introduceren. Het bedrijf liep voor de crisis achter op concurrentie met productinnovatie en heeft in de crisis een inhaalslag gemaakt. De directievoorzitter geeft aan: *“Dat is ook wel een voordeel dat we dergelijke producten nog niet hadden voor de crisis.”* Dit is ook gezegd door een projectleider, zijn argument hierbij is: *“Dat heeft wel als voordeel dat je al heel veel hebt rondgekeken wat er is en dat je nu in één klap producten kunt neerzetten die op een aantal vlakken echt wel leidend zijn en waar we verder in gaan dan wat onze concurrenten kunnen”*. De organisatie van case II wil bij voorkeur met alle producten koploper zijn, maar is dit nog niet. Een directeur van case II geeft aan: *“Ik denk dat we zowel volgend als koploper zijn in de markt. Ik denk dat we het liefst altijd koploper zijn”*. Bij case III is ook consequent door de respondenten aangegeven dat het bedrijf producten als eerste in de markt wilt introduceren. In de strategie van case III stond dat het bedrijf een volgende positie inneemt, maar dit is de laatste jaren verandert. De directievoorzitter illustreert deze strategie als volgt: *“Wij waren denk ik volgend, we hebben altijd wel een strategie gehad dat we voorin het peloton wilden zitten maar niet wegfietsen.”* De verandering die nu gaande is, wordt als volgt beschreven door een directeur van case III: *“Wij hadden altijd de filosofie dat we een goede nummer 2 willen zijn [...] we kunnen niet meer mikken op nummer 2. Je bent nummer 1 of je bent nummer 20, dan is de keuze snel gemaakt. We gaan voor plaats 1”*. Drie van de vier respondenten van deze case geven aan dat zij sneller nieuwe producten moeten ontwikkelen om de markt voor te blijven. Een directeur zegt dit als volgt: *“Tegenwoordig moet*

je nieuwe dingen binnen drie maanden geïmplementeerd hebben [...] Je moet sneller nieuwe methodes en producten ontwikkelen". In tabel 4.3 staat het moment van introductie per case samengevat.

Moment van introductie	
	Moment van introductie t.o.v. concurrentie
Case I	volgend, een snelle tweede
Case II	als eerste in de markt, voor enkele producten
Case III	als eerste in de markt, voor enkele producten
Case IV	volgend, in de kopgroep

Tabel 4.3: Moment van introductie van nieuwe producten

### 4.3. De invloed van een krimpende markt

In deze paragraaf staat per subconstruct van een krimpende markt de bevindingen beschreven. In een krimpende markt blijkt de afname van de productvraag en toename van concurrentie groot te zijn. De afname van middelen blijkt gemiddeld tot groot.

#### Afname productvraag

De totale productvraag in de markt is sterk afgenomen en dat heeft consequenties gehad voor alle onderzochte bedrijven. Dit blijkt uit de reacties bij case I tot en met IV, van respectievelijk, vier, drie, drie en drie respondenten. Bij alle cases is de afname van de productvraag groot. Een directeur van case I zegt: *"Er is minder vraag gekomen"*. Door het afnemen van de vraag is de aanbodzijde ook minder geworden, maar alsnog is de totale vraag minder. De directievoorzitter van Case I omschrijft dit als volgt: *"Ja, er is minder werk. Er zijn wel veel bedrijven uitgestroomd en bedrijven zijn kleiner geworden maar ik denk dat er nog steeds met name te veel capaciteitsaanbod is"*. Bij het bedrijf uit case II is ook een sterke afname van de productvraag, dat blijkt uit de reactie van een directeur van case II: *"De markt gedurende de crisis was bijna afwezig"*. Bij case III is naast de afname van de vraag een directe relatie gelegd tussen afname van de vraag en toename in prijsconcurrentie. Een uitspraak van een directeur illustreert dit: *"De afgelopen jaren hebben we natuurlijk een heel erg slechte tijd achter de rug met ook een slecht prijsniveau"*. Bij case IV is net als bij de andere cases een afname in productvraag benoemd. Daarnaast is de verwachting dat de productvraag kwantitatief niet meer op het niveau van voor de crisis komt. Dit is benoemd door vijf respondenten. De reactie van een afdelingshoofd van case IV illustreert dit als volgt: *"Het nieuwbouwwolume is afgenomen ten opzichte van voor de crisis. Het begint nu wel weer toe te nemen, maar ik denk niet dat het weer tot het niveau komt van voor de crisis"*.

Uit cijfers van Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt een sterke afname van de productvraag voor bouwbedrijven. Het aantal verleende vergunningen voor nieuwbouwwoningen is sinds 2008 van 87.198 jaarlijks teruggelopen naar 26.148 in 2013 (CBS, 2015). Dat is een afname van 70%. In tabel 4.4 staat wat de afname van de vraag totaal is

Afname vraag	
	Afname van de productvraag
Case I	groot
Case II	groot
Case III	groot
Case IV	groot
Totaal	groot

Tabel 4.4: Mate van afname in productvraag

### Toename concurrentie

De concurrentie is sterk toegenomen sinds het begin van de crisis in 2008. Hoewel het aantal concurrenten is afgenomen door faillissementen is de concurrentie heviger geworden. Bij alle cases is sprake van prijsconcurrentie. Een projectleider van case I geeft aan dat de concurrentie sterk is toegenomen: *“In die zin was de concurrentie dus in de crisis ook absoluut sterker dan voor de crisis”*. Drie van de vier respondenten van case I geven aan dat de concurrentie vooral op prijs is toegenomen. Een projectleider zegt het volgende over wat zijn bedrijf heeft gemerkt van de concurrentie: *“Dat we ook prijsvechtend moeten zijn in deze tijd”*. Bij case II geven alle respondenten aan dat de concurrentie toegenomen is en dat de concurrentie op prijs is. Dit zegt een directeur daarover: *“het is heel erg prijsvechterstijd geweest”*. Een directeur en projectleider van case II geven aan dat concurrenten zich op nieuwe productconcepten zijn gaan richten om efficiënter producten in de markt te kunnen zetten. Aangezien de meeste concurrenten dit doen blijft de concurrentie nog steeds hoog en prijs gedreven. Dit is geïllustreerd door een projectleider: *“Je ziet dat heel veel concurrenten [...] zich toch wel heel serieus op concepten richten. Het is voor klanten denk ik wel moeilijk om onderscheid te maken tussen de verschillende concepten, waardoor er toch nog wel prijsconcurrentie is”*.

Bij case III is het opvallend dat naast concurrentie uit de bestaande markt gevreesd wordt voor concurrentie door nieuwe toetreders. Een directeur beschrijft: *“Maar qua concurrentie hebben we meer gekeken wat er nog niet in de bouw zit. Wij zijn eerder bang voor nieuwe intreders”*. Nieuwe toetreders is ook door een andere medewerker genoemd, maar niet specifiek voor de krimpende markt, maar meer voor de toekomst. Een andere directeur zegt hierover: *“Ik geloof er zelf in dat, als je kijkt naar Ikea of Lego, dat zijn over vijf of tien jaar echt wel concurrenten”*. Bij het bedrijf van case III is ook de bestaande concurrentie toegenomen. Dat is benoemd door alle respondenten. De

concurrentie blijft hoog omdat concurrenten zich ontwikkelen. Een directeur zegt hier over: *“de concurrenten hebben stappen gemaakt en zijn beter geworden”*. De respondenten van case IV geven allen aan dat de concurrentie sterk toegenomen is. Drie van de vier respondenten beschrijven een sterke prijsgedreven concurrentie. *“Iedereen is nog heel erg bezig met prijzen en kijken hoe het zo goedkoop mogelijk gedaan kan worden. Er heest wel een beetje een vechtcultuur”*, aldus een projectleider. De mate waarin de concurrentie is toegenomen is groot, dit is weergegeven in tabel 4.5

Toename concurrentie		
	Mate van toename concurrentie	Soort concurrentie
Case I	groot	prijs
Case II	groot	prijs
Case III	groot	prijs
Case IV	groot	prijs
Totaal	groot	

Tabel 4.5: Mate van toename concurrentie en soort concurrentie

### Afname middelen

Naast de afname van de productvraag en toename van concurrentie is uit de interviews naar voren gekomen dat de middelen van de bedrijven uit de cases zijn afgenomen in de krimpende marktsituatie. Vooral financiële middelen en personeel zijn afgenomen. Elk bedrijf heeft één of meerdere reorganisaties gehad tussen 2008 en 2014. Gemiddeld is het personeel met een kwart afgenomen, zoals aangegeven in tabel 4.6.

Bij case I, II en IV geeft driekwart van de respondenten aan dat de financiële en personele middelen afgenomen zijn in de krimpende markt en bij case III benoemen alle respondenten dit. Bij case I zegt een projectleider hierover: *“Doordat je minder [personele en financiële] middelen hebt wordt je toch efficiënter”*. Uit deze uitspraak blijkt tevens dat de organisatie efficiënter is geworden als gevolg van de afname van middelen. Dit is door de helft van de respondenten van case I benoemd. De directievoorzitter beschrijft: *“We zijn het bedrijf anders gaan organiseren. Toch heel veel overtollige ballast is er uit”*. Bij case I is in het jaarverslag van 2014 een directe causale relatie gelegd tussen afname van middelen en de krimpende markt: *“De daling van het personeelsbestand is het gevolg van organisatorische aanpassingen als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden”*. De directievoorzitter van case II zegt dat zijn bedrijf ook heeft moeten reorganiseren: *“Wij zijn, net als bijna iedereen in de branche, genoodzaakt geweest om te reorganiseren. Dit hebben we in 2013 twee keer moeten doen”*. Daarnaast geeft hij aan dat de financiële middelen ook zijn afgenomen: *“Er zijn niet zo veel partijen die nog iets kunnen, die financiële ruimte hebben veel bedrijven gewoon niet”*.

Bij case III zijn de financiële middelen gemiddeld sterk afgenomen. Dit is geen reden geweest om minder te investeren in productinnovatie. De volgende quote van een directeur van case III geeft dit weer: *“Ik kan niet zeggen dat er minder geld beschikbaar was om dingen te doen”*. Door de reorganisatie van het bedrijf van case IV, zijn minder middelen beschikbaar voor productinnovatie. Een directeur geeft het volgende voorbeeld: *“Waren er bij wijze van spreken vorig jaar nog 20 mensen mee bezig dan zijn het er nu nog 12”*. De grootste afname bij case IV zijn personeel en financiële middelen. Dit zegt een afdelingshoofd daar over: *“30% Van het personeel is weg, dat is wel een forse attack. Onze financiële positie is flink verzwakt en er is minder ruimte voor langlopende R&D [Research & Development]”*.

Naast een afname in financiële en personele middelen is een afname van kennis in de krimpende markt benoemd. Bij case I is dit niet genoemd, bij case II, III en IV is volgens de helft van de respondenten per case sprake van een gemiddelde afname. Een procesmanager van case II geeft aan dat kennis verloren is gegaan om productinnovaties actief op te pakken. *“Proactiviteit roepen we wel, maar veel kennis die we hadden op dat gebied is weer weg”*, aldus de procesmanager. Bij case III is volgens de directievoorzitter afname van kennis een groter probleem dan afname van personeel: *“wordt er aangeboden? Zijn dat echt wel de mensen die de transitie naar de volgende stap kunnen brengen?”*. Tot slot zegt een afdelingshoofd van case IV dat kennis van innovatie bij specifieke personen zit en dat deze personen ontslagen zijn: *“Ongeveer anderhalf jaar geleden, toen de financiële situatie toch echt wel heel serieus leek, zijn ook mensen die met innovatie bezig waren ontslagen”*. In tabel 4.7 staan de bevindingen over afname middelen in een krimpende markt samengevat.

Afname middelen			
	Aantal medewerkers in 2008*	Aantal medewerkers in 2014*	Afname
Case I	3.223	2.393	26%
Case II	9.254	6.997	24%
Case III	1.762	1.373	22%
Case IV	3.941	2.860	27%

Tabel 4.6: Afname aantal medewerkers van 2008 tot 2014

\*Aantallen op basis van jaarverslagen van de betreffende organisaties

Afname middelen			
	Afname personeel	Afname financiële middelen	Afname kennis
Case I	groot	groot	niet genoemd
Case II	groot	groot	middel
Case III	groot	middel	middel
Case IV	groot	groot	middel
Totaal	groot	middel/groot	klein/middel

Tabel 4.7: Afname van middelen: personeel, financiële middelen en kennis

#### 4.4. Invloed van een krimpende markt op productinnovatiestrategieën

In deze paragraaf staat per subconstruct van een productinnovatiestrategie wat uit het empirisch onderzoek de invloed blijkt te zijn van een krimpende markt. De marktoriëntatie blijkt gemiddeld toe te nemen door de krimpende markt. Deze gemiddelde toename geldt ook voor de productinnovativiteit. Er blijkt een zwakke tot gemiddelde toename in de snelheid waarmee nieuwe producten geïntroduceerd worden in de markt, ofwel het moment van introductie. De bevindingen staan samengevat aan het einde van de paragraaf.

##### **Marktoriëntatie**

Er blijkt uit de onderzoeksresultaten dat marktoriëntatie gemiddeld tot sterk toeneemt als gevolg van de krimpende markt. Deze gemiddelde tot sterke toename in marktoriëntatie blijkt ook aanwezig, als gevolg van de afname in productvraag. Door geen van de respondenten is een relatie genoemd tussen afname middelen en marktoriëntatie.

Binnen alle cases is aangegeven dat de marktoriëntatie toeneemt als gevolg van toename in concurrentie. In totaal tien respondenten, drie bij case I en drie bij case II en twee respondenten bij case III en bij case IV hebben deze relatie gelegd. Bij alle cases wordt marktoriëntatie ingezet om de ontwikkelingen in productvraag en de reactie van concurrentie hierop te volgen. Bij case I is aangegeven dat het belang van marktoriëntatie al vroeg bij de neergaande beweging van de markt is ingezien. Een directeur geeft aan dat men moet weten wat er in de markt speelt, zowel met de markt vraag als met de concurrentie. De volgende uitspraak illustreert dit: *“Wij hebben vroeg in de crisis veel geïnvesteerd. We hebben met name ook commerciële afdelingen opgezet binnen de bedrijven, we hadden geen commerciële directeur en medewerkers klant en markt”*. Marktoriëntatie zorgt er voor dat een bedrijf weet wat er in de markt gaande is en kan daardoor specifiekere producten ontwikkelen. Een directeur van case I zegt dat marktoriëntatie noodzakelijk is om concurrerend te blijven, omdat je producten ontwikkelt die niet meer zijn dan de exacte vraag uit de markt: *“Je wordt daardoor ook veel concurrerender op kostengebied. Er zijn veel platforms waar we ons op in kunnen tekenen. Dat is ondenkbaar als je dat op een traditionele manier aanpakt”*. Bij case II is net als bij case I een bewuste keuze gemaakt om de krimpende markt nauwlettend te volgen en vooral als de concurrentie toeneemt. De directievoorzitter van case II beschrijft dit als volgt: *“Heb je het ook over de ontwikkelingen die je ziet in de markt en wat er allemaal speelt. Daar moet je wel continu mee bezig blijven. Dat doen we ook [...] omdat het nu heel spannend is”*. De markt is als spannend, omdat concurrenten ook bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe producten en de vraag in de markt verandert, legt hij vervolgens uit. Door het volgen van de toenemende concurrentie kan proactiever



gereageerd worden met onderscheidende producten. Dit geeft een directeur van case II als volgt aan: *“Dus niet om elke keer maar te reageren op wat er komt maar ook veel meer te kijken van wat voor trends en ontwikkelingen we zien en hoe we er voor kunnen zorgen dat we daar producten bieden die anderen dan weer net niet kunnen bieden”*. Bij case III is door de helft van de respondenten een relatie gegeven tussen toename in concurrentie en toename in marktorientatie, met als doel om concurrenten en ontwikkelingen in marktvraag te volgen. Bij deze case is een passievere oriëntatie ten opzicht van de andere cases, zo blijkt uit de reactie van de directievoorzitter: *“De meeste vernieuwing en innovatie komt uit het snijpunten met een klant waarbij je twee á drie keer een bepaalde vraagstelling op je af ziet komen en je jezelf gaat afvragen of je hier wat mee moet”*. Bij case IV wordt de relatie tussen een krimpende markt en marktorientatie gelegd om voornamelijk concurrentie in de gaten te houden. Op basis van concurrentie worden nieuwe producten ontwikkelend en vervolgens getoetst bij klanten. Een directeur zegt dat er een gevaar in schuilt om te veel op concurrenten te letten: *“Dat betekent overigens wel dat je moet kijken of je product wel aansluit bij de vraag van de opdrachtgever. Het gevaar is wel dat je niet meer in eerste instantie vanuit de vraag redeneert”*.

Bijna de helft van de respondenten, zeven personen, noemen een positieve relatie tussen afname van de vraag en toename in marktorientatie. Dit zijn voor case I tot en met IV, respectievelijk, twee, één, twee en twee respondenten. Een projectleider van case I geeft aan dat de marktorientatie toeneemt bij een krimp om zo passende producten te ontwikkelen: *“Je ziet dat de marktvraag verandert [...] Die link tussen marktvraag en innovatie zie je wel heel duidelijk”*. De directievoorzitter van case I beschrijft dit als volgt: *“Er is meer aanbod dan vraag zeg maar. Dan zie je toch dat je als bouwbedrijf en ontwikkelaar je toch meer op de markt richt en nieuwe zaken gaat proberen om je daarmee te gaan onderscheiden”*. Bij case II is alleen door een directeur een verband tussen de afname in productvraag en toename in marktorientatie benoemd. Deze directeur antwoordt op de vraag wat de krimpende markt voor effect heeft gehad op de producten die ontwikkeld worden: *“Het is natuurlijk heel erg op basis van de marktvraag en de trends die je ziet. Op basis daarvan wordt bedacht van: ‘Nou, wat is er nu weer nodig’”*. Bij case III benoemen twee directeuren de toename van marktorientatie als gevolg van afname in productvraag. De directievoorzitter zegt dat de afname in vraag fluctueert en verschilt per productsegment, daarom moet de markt goed gevolgd worden: *“Bijna elke week kun je een ander antwoord geven op de vraag hoe de huidige marktomstandigheden zijn”*. Later vult hij aan: *“Ons portfolio is ook wel echt anders geworden. We zijn heel erg marktgedreven, van koopwoningen ga je veel meer naar corporatie- en beleggingswoningen als er weinig kapitaal en afzet is”*. Tot slot bij case IV neemt marktorientatie in een krimpmarkt toe om zo gericht producten te ontwikkelen, legt een

projectleider uit. De markt bepaald welke producten interessant zijn om te ontwikkelen omdat er voldoende potentie voor een nieuw product moet zijn: *“Dat heeft vaak met marktkansen te maken”*, aldus de projectleider. Een andere projectleider van case IV benoemt dit ook. Zijn volgende uitspraak illustreert dit: *“Door de crisis wordt anders naar de markt gekeken. Zo wordt er meer gekeken naar de vraag achter de vraag”*.

Geen van de respondenten heeft een causale relatie benoemd tussen afname van middelen en marktoriëntatie.

### **Productinnovativiteit**

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat er een sterke relatie is tussen de toename van concurrentie en productinnovativiteit. De relatie tussen afname van productvraag en toename in productinnovativiteit is gemiddeld. De afname van middelen draagt in zwakke mate bij aan de productinnovativiteit.

De sterkste invloed van een krimpende markt op de toename in productinnovativiteit komt door de toename in concurrentie. Ruim 80% van alle respondenten legt deze relatie. Bij case I is dit door drie kwart van de respondenten benoemd. Een projectleider van case I beschrijft dat de concurrentie in de krimpende markt toegenomen is, waardoor het ontwikkelen van nieuwe producten een noodzaak is om competitief te blijven: *“Vooral in de crisis was het een pure noodzaak om zo’n product te gaan ontwikkelen”*. De directievoorzitter van case I vult hier op aan: *“Je ziet ook een hele grote groep bedrijven die vernieuwing in productaanbod, wijze waarop je werkt en digitalisering niet aanpakken en die raken achterop”*. Bij case II leggen alle respondenten het verband tussen toename in concurrentie en toename in productinnovativiteit. Hierbij worden nieuwe en verbeterde producten ontwikkeld om de concurrentiepositie te behouden, legt de directievoorzitter uit. Verder zegt hij hierover: *“De laatste paar jaar zijn we behoorlijk ver om op beide fronten actief te zijn, zowel om nieuwe als verbeterde producten te ontwikkelen.”* De uitspraak van een projectleider van case II geeft de verbinding aan tussen de noodzaak van productinnovatie om met een concurrerend product te komen: *“Waar de meeste partijen aan het begin meer een soort bittere noodzaak zagen [...] komt er toch meer een beleving dat je met die producten toch een betere prijs-kwaliteitverhouding kunt neerzetten”*. Alle respondenten van case II leggen dezelfde directe relatie. Net als bij case I benoemt bij case III drie kwart van de respondenten dat het bedrijf meer producten is gaan ontwikkelen door de toename van concurrentie in de krimpende markt. Dit zegt de directievoorzitter van case III daarover: *“In het kader van de crisis, daardoor moesten we heel snel binnen onze organisatie en de*

sector naar goedkoper, sneller, met minder faalkosten producten ontwikkelen". Een andere directeur benoemt dezelfde relatie: *"Iedereen knokt voor het werk en gaat dan voor onder meer prijsconcurrentie. Dat is tijdelijk niet erg, dat is ook wel een aanjager van innovatie"*. Er moeten nieuwe producten ontwikkeld worden om concurrerend te blijven. *"Als je niet meer innoveert [...] dan ben je op een gegeven moment gewoon klaar en sta je te ver achter ten opzichte van anderen"*, aldus een respondent van case IV. Drie van de vier respondenten van case IV beargumenteren dat de productinnovativiteit toeneemt als gevolg van de toename in concurrentie. Verder is opvallend dat een zestal respondenten van de cases II, III en IV positief is over de druk die door toename van concurrentie op productinnovatie is ontstaan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de quote van een afdelingshoofd van case IV: *"Wat dat betreft is de crisis ook wel weer een zegen geweest voor het stimuleren van innovatie"*. En directeur van case II zegt het volgende: *"Ik ben zelf toch eigenlijk best wel blij met wat er de afgelopen jaren gebeurd is. Eindelijk hebben we toch weer wat vernieuwing in de bouw. De urgentie was er eindelijk waardoor je ziet dat er wat gebeurt"*. Uit deze uitspraak blijkt eveneens dat toename van concurrentie en toename van productinnovativiteit sectorbreed gaande is. Aanvullend hierop is het opmerkelijk dat drie respondenten van drie verschillende cases, case I, III en IV, de volgende, exact dezelfde, opmerking maakten: *"Never waste a good crisis"*. Er blijkt een sterke invloed van toename in concurrentie in een krimpende markt op de toename in productinnovativiteit. Dit is door dertien respondenten benoemd.

Er is een gemiddelde relatie tussen afname van de vraag en productinnovativiteit. De relatie is door acht respondenten benoemd van case I tot en met IV door respectievelijk één, drie, twee en twee respondenten. Vijf respondenten hiervan beschrijven een zelfde, directe relatie die als volgt verwoordt is door de directievoorzitter van case III: *"Tot en met het uitbreken van de crisis zijn we nog steeds bezig geweest van het herstel van de tweede wereldoorlog. Deze productie hebben we misschien wel te lang doorgevoerd, maar er was geen reden om dit anders te doen tot de crisis – de nieuwe werkelijkheid – over ons heen kwam"*. De directievoorzitter van case II vult aan: *"Wij hadden het idee dat dit nog jaren door kon gaan en we zeiden toen zelfs: 'we hoeven die concepten niet'. Nu we het wel hebben, heeft dat wel heel veel gebracht. Je kunt innovatiever bezig zijn"*. Dit geeft aan dat een sector waarbij meer vraag dan aanbod is, dit geen stimulans is om te innoveren. Een procesmanager van case II beschrijft nog een directie relatie tussen de afname van productvraag en de positieve bijdrage die de nieuwe producten hieraan gegeven hebben: *"Het is dat wij nog een goede orderportefeuille van voor de crisis hadden maar je ziet ook een dip in die omzet komen en ik denk dat zo'n trend als 'product X' weer de eerste schwing heeft gegeven aan het opkrabbelen van het bedrijf"*. De positieve relatie tussen afname in productvraag en toename in productinnovativiteit is ook in

tegengestelde richting benoemd. Ofwel bij toename in productvraag, neemt de productinnovativiteit weer af. Een drietal respondenten beschrijven dit: *“Wat mij wel opvalt is dat, nu het wat beter gaat in de markt, er weer de neiging is om te ontwikkelen op de traditionele manier”*, zegt een projectleider van case I. Een directeur van case II zegt hierover: *“Ik ben toch wel bang dat doordat de afzet weer een stuk makkelijker gaat dat het weer heel erg terug zal vallen”*. Er blijkt een gemiddeld sterke relatie tussen afname vraag en toename in productinnovativiteit.

De relatie tussen afname middelen en productinnovativiteit is gemiddeld. Vier respondenten hebben een relatie hiertussen benoemd. Dit zijn respondenten van case I, III en IV. Geen van de respondenten van case II heeft een verband tussen afname middelen en toename productinnovativiteit aangegeven. Hoewel slechts vier respondenten de relatie benoemd hebben, is opvallend is dat alle respondenten een paradox beschrijven tussen enerzijds de noodzaak om te innoveren in producten en anderzijds de beperking om te innoveren door afname van middelen. De uitspraak van een afdelingshoofd van case IV verwoordt dit al volgt: *“De crisis op zich geeft wel druk op innovatie doordat je daardoor gestimuleerd wordt om te innoveren alleen het effect van de crisis op onze financiële situatie is dusdanig groot dat het weer een omgekeerd effect heeft”*. Een projectleider van case I legt dit als volgt uit: *“Het is een enorm spanningsveld. Aan de ene kant moet je innoveren maar aan de andere kant moet je ook wel heel scherp op je toko letten”*. Naast financiële middelen is afname in personeel een beïnvloedende factor voor de afname van de productinnovativiteit. Dit volgt uit een uitspraak van een projectleider van case I: *“Het betekent een verlies van mensen en staf en vaak ook een verlies van innovatiekracht. Mensen die minder direct geld opbrengen voor het primaire proces wordt dan op bezuinigd”*. Een directeur van case III legt uit dat zijn bedrijf meer verbeterde producten dan nieuwe producten is gaan ontwikkelen, omdat minder middelen beschikbaar zijn. Hij verklaart als volgt: *“Dat doen we met name vanuit de achtergrond dat onze middelen voor de innovatie beperkter zijn en beperkter zijn geworden de laatste jaren”*.

### **Moment van introductie**

Er is een middel tot sterke relatie tussen toename van concurrentie en het moment van introductie. De relatie tussen afname van middelen en moment van introductie is zwak, evenals de relatie tussen afname productvraag en moment van introductie.

De relatie tussen afname van de vraag uit de markt en het moment van introductie van nieuwe producten is zwak. Slecht twee respondenten van case II benoemen deze relatie. Het bedrijf van case II is ten opzicht van concurrentie later begonnen, gedurende de krimpende markt, met het

ontwikkelen van nieuwe producten. De directievoorzitter van case II illustreert de relatie tussen een krimpende markt en het moment van introductie als volgt: *“Tot twee jaar terug, toen [...] de coöperaties met hun investeringen op nul terecht zijn gekomen, vonden we het helemaal niet nodig om koploper hierin te zijn omdat we een goede markt hadden”*. Hieruit blijkt dat door de krimpende markt, voornamelijk afname van de productvraag, het bedrijf sneller nieuwe producten is gaan introduceren. Een projectleider van case II geeft aan dat het bedrijf laat is begonnen met het ontwikkelen van nieuwe producten, als antwoord op de vraag waarom zij dat doen, zegt hij: *“Ik denk door de veranderende markt [...] Het budget is gewoon blijvend verlaagd. Dit komt voor een groot deel door het inzakken van de markt”*.

Toename van concurrentie heeft bij alle cases invloed op het moment van introductie. De ontwikkeltijd van productinnovaties neemt af, zodat deze sneller in de markt gezet worden. Bij case I is deze relatie als volgt verwoord door de directievoorzitter: *“We zien dat de concurrenten hier ook mee bezig zijn dus je moet echt een hoog tempo maken om voorop te blijven lopen”*. Drie van de vier respondenten van case I leggen de relatie tussen toename concurrentie en moment van introductie. Een projectleider beschrijft dit als volgt: *“Het mooie is dat je ziet dat het snel oppakken van innovatie je een voorsprong geeft. Als je die voorsprong weet te behouden dan blijf je toch steeds voorop lopen op je concollega’s”*. Alle respondenten van case II zeggen dat zij sneller nieuwe producten moeten ontwikkelen om concurrentie voor te blijven. De directie van case II heeft reactief besloten om nieuwe producten te ontwikkelen, omdat concurrenten hiermee bezig waren. Een reactie van een directeur geeft dit weer: *“Maar ook wij zagen wel dat je wel concurrerend moet blijven ten opzichte van je collega’s en producten moet maken”*. Bij case III leggen drie respondenten het verband tussen een krimpende markt waarin concurrentie toeneemt en het moment van introductie van nieuwe productinnovaties. De directievoorzitter beschrijft een verandering van een passieve naar een proactieve houding, die nodig is om accurater productinnovaties te ontwikkelen: *“Daar is wel echt een verschil in, van reactief naar proactief [...] Dus die knip zit er zeker in tussen vóór en na de crisis”*. De helft van de respondenten bij case IV spreken over een relatie tussen toename concurrentie en het moment van introductie. Het bedrijf van case IV liep voor op de concurrenten, maar heeft dit niet vast kunnen houden. Een directeur zegt: *“Ik denk dat het allemaal wel gelijk op gaat. Ik denk dat we wel heel vernieuwend waren met ‘product X’ maar inmiddels hebben alle grote concurrenten wel zo’n concept op de markt.”* De relatie tussen toenemende concurrentie en het moment waarop bedrijven nieuwe producten introduceren is gemiddeld tot sterk.

Tot slot blijkt de relatie tussen afname middelen en het moment van introductie zwak aanwezig. Vier respondenten spreken over een relatie hiertussen. Bij case I geven twee projectleiders aan dat door afname van financiële middelen, minder snel nieuwe producten in de markt worden geïntroduceerd. Een van de projectleiders geeft als reactie: *“Waarom deze keuze is gemaakt [...] komt denk ik een beetje uit de investeringspotentie en de keuze die je maakt hoe je in de markt wilt staan als bedrijf”*. Bij het bedrijf van case IV is een middelsterke relatie tussen afname middelen en moment van introductie gegeven. Net als bij case I is afname van financiële middelen hetgeen de relatie met het moment van introductie beïnvloed. Een afdelingshoofd van case IV duidt dit als volgt: *“Die keuze hebben we moeten maken doordat het financieel gezien niet zo heel goed gaat met het bedrijf. Dan moet je gewoon keuzes maken, we hebben geen oneindige ontwikkelbudgetten”*. Bij case II en case III is geen relatie tussen afname van middelen en moment van introductie benoemd.

### Samenvatting

De resultaten uit het empirisch onderzoek zijn samengevat in tabel 4.8. Hierin is te zien dat voornamelijk toename van concurrentie sterk van invloed is op de verschillende onderdelen van een productinnovatiestrategie. Afname van middelen blijkt een zwakke invloed te hebben op de productinnovatiestrategie en afname van de vraag heeft een gemiddelde invloed. Opvallend is dat de verschillende antecedenten van een krimpende markt afzonderlijk een zeer wisselend effect hebben op een onderdeel van de productinnovatiestrategie. Het moment van introductie wordt sterk beïnvloed door toename van concurrentie, maar de afname van vraag en afname van middelen hebben een zwakke relatie. Op productinnovativiteit is de invloed van afname van middelen zwak en de toename van concurrentie sterk. De afname van middelen heeft hier een gemiddeld effect op. Voor het effect van een krimpende markt op marktoriëntatie heeft geen van de respondenten een relatie benoemd tussen afname middelen en marktoriëntatie. De invloed van afname van de vraag en toename van concurrentie op de marktoriëntatie is gemiddeld tot sterk. In tabel 4.9 staat per relatie tussen de antecedenten van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie benoemd bij welke cases dit geduid is.

Invloed krimpende markt op de productinnovatiestrategie					
		Productinnovatiestrategie			
		Marktoriëntatie	Product-innovativiteit	Moment van introductie	Totaal
Krimp markt	Afname vraag	middel/sterk	middel	zwak	middel
	Toename concurrentie	middel/sterk	sterk	sterk	sterk
	Afname middelen	afwezig	middel	zwak	zwak
	Totaal	middel	middel	zwak/middel	

Tabel 4.8 Samenvatting invloed krimpende markt op de productinnovatiestrategie

Invloed krimpende markt op de productinnovatiestrategie per case				
		Productinnovatiestrategie		
		Marktoriëntatie	Product-innovativiteit	Moment van introductie
Krimp de markt	Afname vraag	case I, II, III, IV	case I, II, III, IV	case II
	Toename concurrentie	case I, II, III, IV	case I, II, III, IV	case I, II, III, IV
	Afname middelen	Niet genoemd	case I, III, IV	case I, IV

Tabel 4.9 Invloed krimpende markt op de productinnovatiestrategie per case

#### 4.5. Overige bevindingen

Naast de bevindingen van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie zijn drie aanvullende effecten gevonden. Zo blijkt dat kiezen voor één of enkele productinnovaties en aangaan van samenwerkingen met andere partijen het effect van afname van middelen corrigeert. Daarnaast is een omgekeerd u-vormig effect gevonden tussen de mate waarin de markt neergaand is en de mate van productinnovativiteit. Verder blijkt de behoudendheid van de sector van invloed.

##### Alternatief voor afname middelen

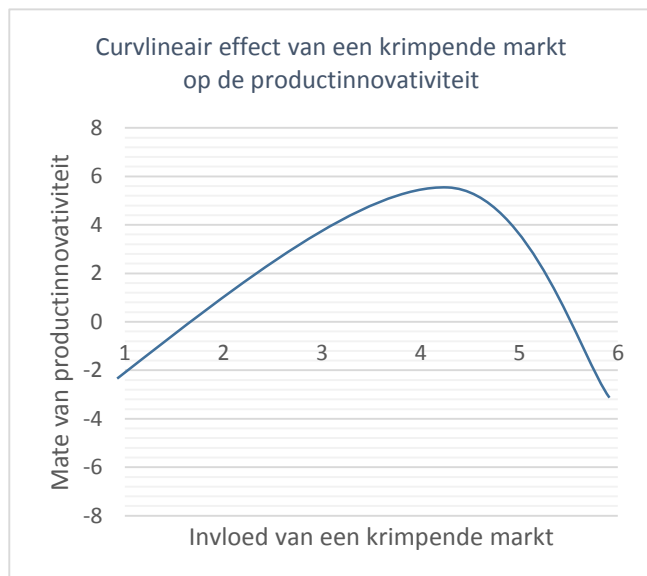
Bij alle cases zijn de financiële en personele middelen sterk afgenomen. Dit blijkt een zwakke tot geen beperkende invloed te hebben op de productinnovatiestrategie. Er zijn twee aspecten gegeven die het effect van afname middelen op de productinnovatiestrategie elimineren, dat zijn focus en samenwerking. Elf respondenten geven aan dat meer keuze gemaakt wordt in de producten die zij ontwikkelen. Een afdelingshoofd van case IV zegt: *“Je kunt beter zeggen dat je één product ontwikkeld en dat goed doet, dan dat je alle andere producten ook doorontwikkeld maar welke dan uiteindelijk allemaal niet de eindstreep halen”*. Voor dat de krimpende markt ontstond zijn meerdere producten niet volledig uitontwikkeld en hebben de markt niet altijd gehaald. In de krimpende markt is gekozen voor één of enkele producten en deze zijn helemaal doorontwikkeld. Dit blijkt ook uit de uitspraak van de directievoorzitter van case I: *“Daardoor we meer focus hebben en meer zijn gaan kiezen. Je moet toch wel gaan kiezen met name anders kun je helemaal geen marge meer maken. Vroeger was dat pallet breder”* en de quote van een projectleider: *“De crisis heeft ons ook wel geleerd om veel bewuster na te denken over onze producten. Er is ook veel meer focus gekomen. We zijn veel meer gaan kiezen”*. Totaal negen respondenten van alle verschillende cases benoemen samenwerken als bron voor middelen die benodigd zijn voor productinnovaties. Een directeur van case II beschrijft dit als volgt: *“We hebben ook ingezien dat we alleen kunnen overleven door het samen te gaan doen [...] De manier waarop we dit doen door een soort netwerkorganisatie [...] die uit de organisatie mensen halen die*

*dan nieuwe producten met ze gaan ontwikkelen*". Een projectleider van case I zegt hierover: *"Daarvoor zijn we dan weer partijen er bij gaan zoeken om een financieringsmodel te maken"*. Naast financiële middelen is de samenwerking gericht op kennisontwikkeling die nodig is om producten te ontwikkelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak van een directeur van case III: *"Niet de traditionele samenwerkingen maar met een zorgverzekeraar, zorgleverende partijen en gemeenten, dan gebeuren heel andere dingen met zo'n concept"*. Een andere directeur van case III vult aan: *"alleen zonder kennisdeling kom je er niet meer"*. In een krimpende markt nemen de middelen af. Eerder bleek de invloed van afname middelen een zwakke tot geen invloed te hebben op de productinnovatiestrategie. De afname van middelen in een krimpende markt blijkt opgevangen te worden door het kiezen voor enkele producten en samenwerkingen aan te gaan.

### **Invloed krimpende markt op productinnovativiteit**

Uit het empirisch onderzoek is vanuit de afzonderlijke antecedenten van een krimpende markt gebleken dat een krimpende markt een gemiddeld tot sterke invloed heeft op de productinnovativiteit. Dit blijkt een positieve relatie tot een bepaald keerpunt aanbreekt. Ofwel als de markt neergaand is neemt de productinnovativiteit toe, als deze te veel neergaand is neemt productinnovativiteit af. Uit de uitspraak van een directeur van case IV blijkt dat afname middelen in dit effect resulteert: *"Waren er bij wijze van spreken vorig jaar nog twintig mensen mee bezig dan zijn het er nu nog twaalf. Je ziet wel dat de bemensing afneemt, dat is ook wel de grootste kostenpost"*.

Het bedrijf van case IV heeft minder mensen voor innovatie beschikbaar omdat de markt te veel teruggelopen is. De directievoorzitter van case II legt uit dat als de concurrentie te ver toeneemt, zij niet meer durven en kunnen investeren: *"De concurrentie is met name op prijs, als je het hebt over ontwikkelkracht en het kunnen en durven te investeren is dat afgenomen"*. De directievoorzitter van case III benoemt dit ook en geeft aan dat concurrentie dan zelfs producten aanbiedt onder de kostprijs: *"Het is toch wel prijsvechten wil je daar in het primaire proces mee kunnen [...] In onze bouwsector hoor je nog wel eens: 'Hij schrijft zelfs onder de kostprijs'"*.



Het effect van de afname van de vraag op de ontwikkeling van nieuwe producten, geeft een directeur van case II als volgt weer: *" De markt gedurende de crisis was bijna afwezig [...] Daar hebben wij ook*



*heel veel last van gehad, omdat bepaalde projecten gewoon helemaal niet meer doorgingen*". Dit bedrijf heeft dus innovatieprojecten moeten stoppen omdat de vraag te ver teruggelopen was. Een vijftal respondenten heeft een reactie gegeven waaruit de curvlineaire relatie van krimpende markt op productinnovativiteit blijkt. Deze relatie is gemiddeld tot sterk en behoeft nader onderzoek.

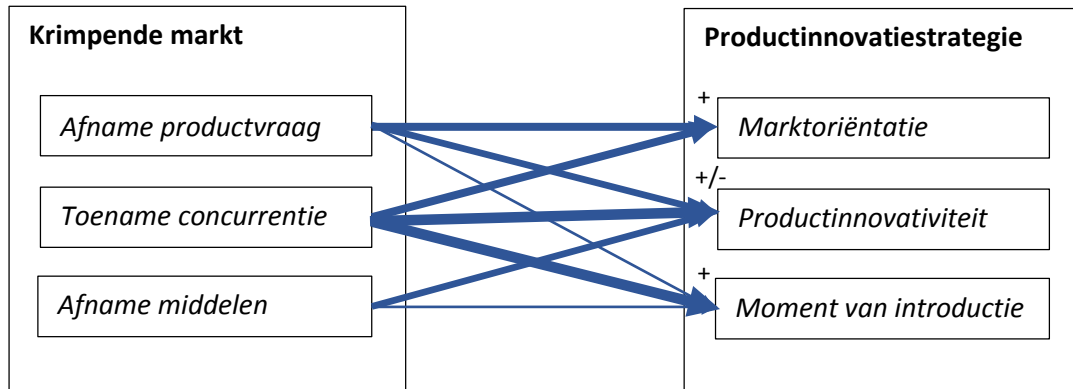
### **Het effect van een behoudende sector**

De helft van de respondenten benoemt dat de behoudendheid van de bouwsector, invloed heeft op de productinnovatiestrategie. Er zijn beperkt directe invloeden benoemd, dit zou nader onderzocht moeten worden. Een directeur van case IV zegt hierover: *"In andere branches wordt misschien wel 8% tot 10% van de totale omzet aan research en dergelijke besteed, terwijl het bij ons niet eens om een promille gaat misschien. Dat is toch meer het traditionele denken en zit eigenlijk in de cultuur van de bouw en krijg je er ook niet zomaar uit"*. Er blijken andere middelen nodig om productinnovaties mogelijk te maken, die niet kenmerkend zijn voor de sector. Dit beschrijft een directeur van case III als volgt: *"Je ziet dat heel veel mensen gewoon vastzitten in de oude bouwcultuur. Je hebt een aantal nieuwe mensen nodig die wat vrijer denken maar die wel het comfort hebben dat als ze iets bedenken het ook meteen toe kunnen passen"*. Dit is ook aangegeven door de directievoorzitter van case IV: *"Dan zie je dat onze sector te weinig goede mensen heeft vrijgemaakt om in die transitie toch de goede stappen te maken"*. De directievoorzitter van case II beschrijft een positief effect van de krimpende markt op de cultuur in de sector: *"In de crisis is 'bedrijf X', hier in huis getrokken en dat was vroeger ondenkbaar dat je bij elkaar ging zitten. Je merkt, ook wel met vallen en opstaan, dat je elkaar steeds beter weet te vinden"*. De invloed van de behoudendheid van de sector is benoemd, maar het is onvoldoende duidelijk of dit effect positief of negatief is en in welke mate.

### **4.6. Aangepast conceptueel model**

Op basis van de bevindingen uit het empirisch onderzoek is het conceptueel model aangepast. De verwachtingen, voortkomend uit de literatuur, corresponderen niet geheel met de empirische resultaten. Daarnaast zijn de afzonderlijk antecedenten van een krimpende markt in relatie gebracht met de onderdelen van een productinnovatiestrategie, waardoor een nauwkeurigere weergave van de relaties gegeven is. Verwacht werd dat voornamelijk marktorientatie beïnvloedt wordt door een krimpende markt. Het blijkt dat zowel marktorientatie als productinnovativiteit in gelijke mate gemiddeld toenemen. Het moment van introductie van een nieuw of verbeterd product wordt zwak tot gemiddeld beïnvloed door een krimpende markt. Alleen de toename van concurrentie heeft hier een sterke invloed op. In het conceptueel model is aangegeven of de invloed van een krimpende markt

een onderdeel van de productinnovatiestrategie versterkt of afzwakt. Als gevolg van een krimpende markt neemt de marktorientatie toe en introduceren bedrijven sneller nieuwe producten. De productinnovativiteit wordt door een krimpende markt versterkt, maar als de markt te erg krimpt heeft dit mogelijk een negatief effect op de productinnovativiteit. Dit omgekeerde u-effect is weergegeven met een +/- . De dikte van de pijlen geeft de sterkte van de relatie weer. Het aangepast conceptueel model is hier onder weergegeven, figuur 4. 11.



*Figuur 4.11: aangepast conceptueel model – Invloed van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie*

## 5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden allereerst de onderzoeksresultaten bediscussieerd, waarna wordt aangegeven op welke wijze de resultaten bijdragen aan de inzichten van de huidige literatuur. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek toegelicht. De daarop volgende paragraaf beschrijft de conclusie van het onderzoek en het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

### 5.1. Discussie

In dit onderzoek is onderzocht wat de invloed is van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie van behoudende bedrijven. Het onderzoek is een meervoudige casestudy, uitgevoerd binnen vier bedrijven in de bouw- en vastgoedsector in Nederland. De laatste jaren krijgt de invloed van marktomstandigheden meer aandacht binnen het wetenschapsveld van productinnovatiestrategieën. De bestaande onderzoeken leggen relaties tussen de afzonderlijke antecedenten van een krimpende markt, namelijk toename concurrentie (Katila & Shane, 2005), afname vraag (Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008) en afname middelen (Troilo, De Luca, & Altuahene-Gima, 2013), maar niet gecombineerd als representatief voor een krimpende markt.

De resultaten uit dit onderzoek komen in grote mate overeen met wat in eerdere onderzoeken gesteld is. Er blijkt een positief effect te zijn tussen een krimpende markt en de productinnovatiestrategie van een onderneming. Verondersteld werd dat van een productinnovatiestrategie, bestaande uit marktorientatie, productinnovativiteit en moment van introductie, de marktorientatie het meest zou toenemen. Middels marktorientatie is het mogelijk ontwikkelingen in verandering van de productvraag en strategie van concurrenten snel op te merken en hierop in te spelen door het ontwikkelen van nieuwe producten. Uit de bevindingen blijkt echter dat de productinnovativiteit in gelijke mate als de marktorientatie gemiddeld sterk toeneemt. Overeenkomstig met de studie van Liu et al. (2005) zijn marktorientatie en productinnovativiteit beiden invloedrijke onderdelen van de productinnovatiestrategie. Er werd een gemiddeld effect verwacht van een krimpende markt op de snelheid waarmee nieuwe producten ontwikkeld worden en in de markt gezet. Dit effect blijkt zwak tot gemiddeld. Hierin zijn twee keuzes te onderscheiden, namelijk als eerste nieuwe producten introduceren of snel te volgen met nieuwe producten. Dit sluit aan op de onderzoeken van Harmancioglu et al. (2009) en Cooper & Edgett (2010), die dezelfde strategische keuze beschrijven. Voor de afzonderlijke antecedenten van een krimpende markt zijn voorafgaand aan het empirisch onderzoek geen expliciete veronderstellingen gedaan, buiten dat deze gezamenlijk een positief effect op de productinnovatiestrategie hebben. Uit het onderzoek blijkt dat afname van middelen de

productinnovatiestrategie zwak tot niet beïnvloed. De gevonden oorzaak hiervan komt overeen met het onderzoek van Trolio et al. (2013). Zij beargumenteren in hun onderzoek dat een beperking van middelen een voordeel kan zijn, omdat dit creativiteit opwekt voor het verkrijgen van middelen. De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen hun bevindingen.

Naast de lineaire relaties is een curvlineair effect gevonden voor de mate waarin de productinnovativiteit toeneemt als gevolg van een krimpende markt. Als gevolg van de krimpende markt neemt de productinnovativiteit toe, als de markt echter te sterk krimpt neemt de productinnovativiteit weer af. Dit effect is niet in eerdere studies gevonden. Een aannemelijke verklaring hiervoor is dat de invloed van de contingenties van een krimpende markt gecombineerd, niet eerder onderzocht zijn. Een andere bevinding is dat de behoudendheid van de sector invloed heeft op de productinnovatiestrategie. Het behoeft nader onderzoek naar wat de invloed hiervan daadwerkelijk is. Dit blijkt tevens uit de review studie van Keup et al. (2012). Zij beargumenteren dat meer onderzoek gewenst is naar productinnovatiestrategieën binnen een industrie met laag technologische bedrijven.

## 5.2. Theoretische bijdrage

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over productinnovatiestrategieën en specifiek de invloed van marktomstandigheden op de productinnovatiestrategie. De laatste jaren heeft markinvloed in toenemende mate aandacht gekregen binnen de literatuur over productinnovatiestrategieën (Oh, Cho, & Kim, 2015), maar de invloed van een krimpende markt is niet onderzocht. De uitkomsten van dit onderzoek dragen op vier vlakken bij aan de bestaande literatuur. Allereerst geeft dit onderzoek inzicht in de invloed van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie, wat niet eerder onderzocht is. Ten tweede levert dit onderzoek een aanvulling op de bestaande inzichten over de onderdelen van een productinnovatiestrategie. Tot slot is inzicht verkregen in welke antecedenten, dit zijn afname vraag, toename concurrentie en afname middelen, een krimpende markt kenmerken.

### **Markinvloed op productinnovatiestrategie**

De laatste jaren krijgen verschillende marktvloeden op productinnovatiestrategieën steeds meer aandacht (Barczak, 2015). Dit onderzoek draagt bij aan de inzichten van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie. De empirische resultaten bevestigen dat een krimpende markt de productinnovatiestrategie positief beïnvloed. Door de krimpende markt nemen middelen af en gaan bedrijven andere manieren zoeken, zoals het aangaan van samenwerkingen, om middelen vrij te maken voor productinnovatie. Daarnaast neemt de productinnovativiteit toe, omdat bedrijven meer

onderscheidende producten nodig hebben om concurrerend te blijven. Dit is niet eerder onderzocht en levert een belangrijke bijdrage aan de inzichten van marktvloeden op het ontwikkelen van productinnovaties. De invloed van de afzonderlijk antecedenten van een krimpende markt, toename concurrentie en afname middelen, is reeds onderzocht. Toename in concurrentie blijkt een positief effect te hebben op de productinnovatiestrategie. Dit bevestigt en versterkt de bevindingen van Katila en Shane (2005), die stellen dat innovatie toeneemt in meer competitieve markten. De empirische resultaten ondersteunen het onderzoek van Troilo et al. (2013), waarin zij stellen dat afname van middelen geen nadelig effect hoeft te hebben op de productinnovativiteit. Zij stellen dat bedrijven creatiever worden in het verkrijgen van middelen als deze beperkt aanwezig zijn. Dit onderzoek ondersteunt dit, omdat gevonden is dat bedrijven samenwerkingen aangaan en focus aanbrengen waardoor minder bedrijfseigen middelen nodig zijn.

### **Inhoud productinnovatiestrategie**

In het wetenschapsveld van productinnovatiestrategieën is voornamelijk het belang en effect van een productinnovatiestrategie onderzocht en in mindere mate de inhoud van een productinnovatiestrategie (Jayarama, Okeb, & Prajogoc, 2014). Vanuit de negentien dimensies die Cooper (1984) als kenmerkend voor een productinnovatiestrategie heeft benoemd, zijn vanuit vele combinaties productinnovatiestrategieën geïdentificeerd. De combinatie in dit onderzoek van marktorientatie, productinnovativiteit en moment van introductie is niet eerder gemaakt, hoewel deze afzonderlijk als belangrijk zijn benoemd (Zhang, Di Benedetto, & Hoenig, 2009; Citrin, Lee, & McCullough, 2007; Bolumole, Calantone, Di Benedetto, & Melnyk, 2015). Dit onderzoek draagt bij aan de inzichten in de bestaande literatuur over waaruit een productinnovatiestrategie moet bestaan. Alle drie de onderdelen bleken in dit onderzoek relevant als onderdeel van de productinnovatiestrategie bij veranderende marktomstandigheden.

### **Verschillende marktomstandigheden**

Dit onderzoek levert inzicht in welke antecedenten kenmerkend zijn voor een krimpende markt. Dit zijn afname productvraag, toename concurrentie en afname middelen. Voor zover bekend is dit niet tot nauwelijks onderzocht. Dit onderzoek is een aanvulling op de reeks recente onderzoeken naar verschillende marktomstandigheden en hun invloed op innovatie: internationale markten (Brentani, Kleinschmidt, & Salomo, 2010; Ganesan, Malter, & Rindfleisch, 2005), opkomende markten (Story, Boso, & Cadogan, 2014), Bottom Of the Piramide (BOP) markten (Schuster & Holtbrügge, 2014) en volwassen markten (Cooper, 2011). Door de aanvulling van dit onderzoek is het inzicht vergroot in

afzonderlijke antecedenten die kenmerkend zijn voor verschillende marktomstandigheden en invloed uitoefenen op productinnovatie.

### 5.3. Beperkingen

Dit onderzoek heeft beperkingen waar rekening mee gedragen dient te worden bij de interpretatie van de uitkomsten. De resultaten kunnen gekleurd zijn door de vooringenomenheden van de onderzoeker, de keuze van de cases, het moment waarop het onderzoek plaatsvond en de selectie van de marktkarakteristieken.

#### **Achtergrond onderzoeker**

Het onderzoek is uitgevoerd in de bouw- en vastgoedsector, waarin de onderzoeker zelf werkzaam is. Dit kan mogelijk invloed gehad hebben op de gegeven antwoorden van de respondenten. Enerzijds zijn personen geïnterviewd bij de organisatie waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Doordat deze personen er vanuit gaan de onderzoeker al kennis heeft van de markt en bedrijfsmatige keuzes, kan het zijn dat zij niet volledig zijn geweest in hun antwoorden. Anderzijds is het mogelijk dat de respondenten van andere cases geen volledige inzage hebben gegeven in bedrijfsmatig of strategische keuzes, omdat zij de onderzoeker als concurrent zien. Daarnaast heeft de onderzoeker zelf voorkennis van de organisaties uit de cases, die onbewust meegespeeld kunnen hebben. Om deze verhoudingen en vooringenomenheden te beperken, is de respondenten voorafgaand aan het interview benadrukt om de onderzoeker als onafhankelijk onderzoeker van de RSM Erasmus Universiteit te beschouwen. Daarbij is de respondenten gevraagd om er vanuit te gaan dat de onderzoeker geen enkele voorkennis heeft van de markt en om zo volledig mogelijk antwoord te geven op de vragen. Bij elke respondenten is dezelfde vragenlijst gehanteerd. Om de voorkennis van de onderzoeker de resultaten niet of zo min mogelijk te laten beïnvloeden is elk interview opgenomen, getranscribeerd en geanonimiseerd. Vervolgens heeft de analyse van de resultaten op basis van de geanonimiseerde transcripten plaatsgevonden.

#### **Case keuze**

Er is een bewuste en onderbouwde keuze gemaakt om cases te selecteren uit dezelfde sector. Er is nog beperkt onderzoek gedaan naar een enkele en laagtechnologische sector. Dit beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. Andere laagtechnologische en behoudende sectoren die in een krimpende markt zitten, zoals postorderbedrijven of de retailsector, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken. Echter is niet aangetoond of de resultaten ook voor deze sectoren van toepassing zijn. Daarnaast behoren de organisaties uit de cases tot de grootste, qua omzet en

personele omvang, uit de sector. Deze keuze is gemaakt in verband met de beschikbaarheid van gegevens zoals jaarverslagen, om datatriangulatie toe te passen. Dit sluit kleine- tot middelgrote bedrijven echter uit.

### **Momentum**

De marktomstandigheid, een krimpende markt, is een construct van het onderzoeksmodel. Mede daarom is gekozen voor een sector die zich in een krimpende markt bevindt. Ten tijde van het onderzoek was er na zeven jaren krimp een opwaartse marktbeving. Hoewel het onzeker is of deze beweging blijft aanhouden, waren de respondenten positief over deze opwaartse beweging. Mogelijk heeft dit een positiever beeld gegeven van de marktomstandigheden. Verder is het onderzoek gedaan op één moment in de tijd. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of de benoemde strategieën voor langere tijd aangehouden zijn.

### **Marktkarakteristieken**

De antecedenten van een krimpende markt zijn afzonderlijk uit eerdere onderzoeken geselecteerd. Er is een onderbouwde keuze gemaakt voor de geselecteerde antecedenten: afname vraag, toename concurrentie en afname middelen. Er is niet onderzocht of de gekozen antecedenten onderlinge relaties hebben die versterkend of afzwakkend ten opzicht van elkaar werken. Daarnaast is niet onderzocht of de antecedenten representatief zijn voor een krimpende markt. Uit het onderzoek is gebleken dat de antecedenten allen van toepassing zijn op de marktomstandigheden uit de geselecteerde cases. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of de veronderstelde representativiteit juist is.

## **5.4. Conclusie**

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: Hoe beïnvloedt een *krimpende markt* de *productinnovatiestrategie* van behoudende bedrijven?

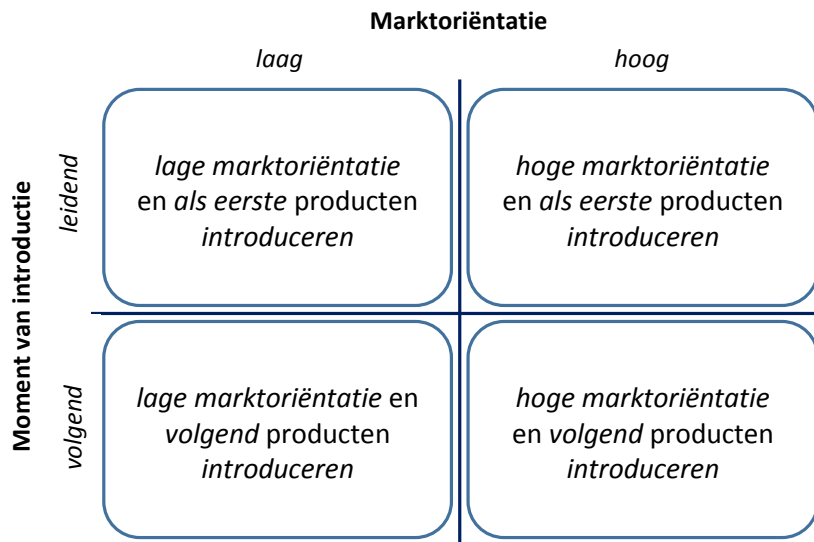
Alvorens de onderzoeksvraag beantwoord wordt, zullen de conclusies over de deelvragen behandeld worden. Allereerst is onderzocht wat de onderdelen van een productinnovatiestrategie zijn en welke productinnovatiestrategieën er zijn. Vanuit de literatuur en het empirisch onderzoek is gevonden dat marktorientatie, productinnovativiteit en het moment van introductie onderdelen van een productinnovatiestrategie zijn. De productinnovatiestrategieën die in eerder wetenschappelijk onderzoek zijn gegeven, zijn combinaties van enkele onderdelen (Oh, Cho, & Kim, 2015). Per onderdeel zijn twee opties die de productinnovatiestrategie kenmerken. Deze zijn bij marktorientatie:

lage- en hoge marktoriëntatie; bij productinnovativiteit: verbeterde- of nieuwe producten; en bij moment van introductie: als eerste in de markt of volgend. Vervolgens is onderzocht welke marktfactoren invloed hebben op een productinnovatiestrategie en wat de antecedenten van een krimpende markt zijn. Marktomstandigheden hebben een grote invloed op de productinnovatiestrategie (Katila & Shane, 2005). Uit de resultaten en eerder onderzoek blijkt dat concurrentie de productinnovatiestrategie positief beïnvloedt, omdat nieuwe producten strategisch onderscheid kunnen maken ten opzicht van concurrenten. In een krimpende markt is een grote toename van concurrentie. Daarnaast beïnvloeden de beschikbare middelen de productinnovatiestrategie. In een krimpende markt blijkt dat de beschikbare middelen sterk afnemen. Dit hoeft echter geen nadeel te zijn, omdat middelen op andere manieren verkregen worden (Troilo, De Luca, & Altuahene-Gima, 2013), door samenwerkingen aan te gaan en te focussen op een selecte productgroep. Tot slot blijkt uit de literatuur en het empirisch onderzoek dat de afname in productvraag resulteert in een aangepaste productinnovatiestrategie. Uit het empirisch onderzoek is gevonden dat dit resulteert in een toename van marktoriëntatie en toename van productinnovativiteit. Nu volgt de conclusie over de centrale onderzoeksvraag.

Veranderende marktomstandigheden beïnvloeden de productinnovatiestrategie (Oh, Cho, & Kim, 2015). Er is nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie. Een krimpende markt heeft zowel invloed op de marktoriëntatie, productinnovativiteit als het moment van introductie. De marktoriëntatie in een krimpende markt neemt toe. Door de toename in concurrentie moeten bedrijven namelijk weten welke producten concurrenten ontwikkelen en welke producten zij moeten ontwikkelen die aansluiten bij behoeftes in de markt. Door een krimpende markt neemt tevens de productinnovativiteit toe. Bedrijven ontwikkelen meer nieuwe en verbeterde producten om concurrerend te blijven. Door de krimpende markt moet het management keuzes maken in de balans tussen het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde producten. Volledig nieuwe producten bieden grotere kansen dan verbeterde producten om een concurrentiepositie te verstevigen, maar vergen ook meer middelen voor het ontwikkelen ervan. Het blijkt echter dat als de markt te ver krimpt, dat de productinnovativiteit weer afneemt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de middelen dermate afnemen, zodat deze niet meer voor productinnovaties ingezet kunnen worden. Het moment van introductie van nieuwe producten blijkt te versnellen door de krimpende markt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de strategische keuze om producten als eerste in de markt te introduceren, of om snel te volgen op concurrenten. Door als eerste nieuwe producten te introduceren neemt een bedrijf meer risico en zijn meer middelen nodig voor de ontwikkeling. Het voordeel kan zijn dat een groter competitief onderscheid ten opzichte van



concurrenten gemaakt wordt. Een snelle volger heeft het voordeel dat minder middelen nodig zijn voor de productontwikkeling, maar er is minder kans om onderscheidend te zijn. De productinnovatiestrategische keuzes blijken uit de empirische resultaten te differentiëren in marktoriëntatie en het moment van introductie. De productinnovativiteit blijkt in alle gevallen toe te nemen. Deze strategische keuzes zijn weergegeven in onderstaande matrix 5.1.



Matrix 5.1: Productinnovatiestrategische keuzes beïnvloed door een krimpende markt

De empirische resultaten geven een verfijning van de invloed van een krimpende markt op de productinnovatiestrategie, doordat de antecedenten van een krimpende markt met de onderdelen van een productinnovatiestrategie met elkaar in relatie zijn gebracht. Hieruit blijkt toename van concurrentie de grootste invloed te hebben op alle onderdelen van de productinnovatiestrategie en bevestigt daarmee de stellingname van Keupp et al. (2012). De sterke afname van middelen in een krimpende markt heeft een lage uitwerking op de productinnovativiteit en het moment van introductie van nieuwe producten en geen invloed op de marktoriëntatie. Deze invloed is laag tot afwezig omdat samenwerkingen met andere bedrijven aangegaan worden en keuzes worden gemaakt om één of enkele producten te ontwikkelen. Hierdoor heeft een bedrijf minder middelen nodig om nieuwe producten te ontwikkelen.

Tot slot is nog beperkt onderzoek gedaan naar productinnovatiestrategieën in enkele en laagtechnologische industrieën (Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012). In dit onderzoek is hier invulling aan gegeven. Nader onderzoek moet uitwijzen wat mogelijk verschillen zijn in relatie tot andere industrieën en in hoeverre de uitkomsten generaliseerbaar zijn.

## 5.5. Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Dit onderzoek geeft antwoord op een onderzoeksgat in de bestaande literatuur, maar biedt tevens de aanleiding voor vervolgonderzoek. De belangrijkste aanbevelingen voor vervolgonderzoek staan hier beschreven.

### **Relaties met andere markten**

In dit onderzoek worden drie antecedenten als representatief voor een krimpende markt benoemd. Het is interessant om te onderzoeken of deze antecedenten uniek zijn voor een krimpende markt of ook bij andere marktomstandigheden voor komen. Zo zou bijvoorbeeld in een opkomende markt de concurrentie ook kunnen toenemen. Het effect hiervan op de productinnovatiestrategie is mogelijk gelijk als bij een krimpende markt. Recente studies naar marktomstandigheden onderzoeken voornamelijk de invloeden van een enkele marktsituatie. Met het inzicht van aanvullend onderzoek kunnen de resultaten van dit onderzoek en andere onderzoeken meer generaliseerd worden.

### **Beïnvloeding van de onderlinge relaties**

Dit onderzoek is empirisch uitgevoerd. Er zijn relaties gevonden tussen antecedenten van een krimpende markt en onderdelen van een productinnovatiestrategie. Er is niet onderzocht of de antecedenten van een krimpende markt onderling of de onderdelen van een productinnovatiestrategie onderling elkaar beïnvloeden. De gevonden relaties zouden in een kwantitatief onderzoek getoetst moeten worden op significantie en relevantie binnen een grotere populatie. Hierdoor kan de bruikbaarheid van dit onderzoek verstevigd worden.

### **De beste strategie voor het bedrijf**

In dit onderzoek is gevonden hoe een krimpende markt de productinnovatiestrategie beïnvloed. De productinnovativiteit neemt toe en er worden keuzes gemaakt in de mate van marktoriëntatie en het moment van introductie van nieuwe producten. Wat het effect van deze keuzes is op de bedrijfsresultaten is niet onderzocht. Het is interessant welke balans in de strategische keuzes het beste is voor het bedrijf. Meer investeren in nieuwe producten, kan de concurrentiepositie verstevigen, maar de benodigde ontwikkelkosten voor deze producten drukken op de bedrijfswinst. Door te onderzoeken welke strategie het beste effect heeft op de bedrijfsresultaten in een bepaalde situatie, kunnen bedrijven beter geadviseerd worden in productinnovatiestrategische keuzes wanneer zij met een krimpende markt te maken krijgen.

### **Generaliseerbaarheid van industrieën**

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een enkele industrie, namelijk bouw en vastgoed. Dat is gedaan op aanbevelen van Tidd (2001) en Keupp et al. (2012). Zij hebben namelijk gevonden dat nog beperkt onderzoek is gedaan binnen een enkele industrie en dat vermeende generaliseerbaarheid over industrieën heen veelal onterecht is. Na nader onderzoek binnen enkele industrieën kan vervolgens onderzocht worden of generaliseerbaarheid naar andere industrieën dan waarbinnen een onderzoek uitgevoerd is, ook terecht is.

### **5.6. Aanbevelingen voor de praktijk**

Naast de suggesties voor vervolgonderzoek, staan onderstaand vier aanbevelingen voor het management van bedrijven die in een krimpende markt geraken. Het is aan te bevelen om creatief om te gaan met het verkrijgen van middelen en om te investeren in marktorientatie. Daarnaast helpt het bedrijven om een introductiestrategie te kiezen voor nieuwe producten en om een product ontwikkelplan op te stellen.

#### **Ga creatief om met middelen**

In een krimpende markt nemen de middelen af. Hierdoor zijn minder middelen beschikbaar die ingezet kunnen worden voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarnaast is nieuwe kennis nodig, voornamelijk in een conservatieve sector die niet gewend is te innoveren, voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Het is raadzaam om samenwerkingen aan te gaan met concurrenten. Hierdoor kunnen middelen gedeeld worden, zoals personeel, financiële middelen en kennis. Door het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten wordt de concurrentiepositie verstrekt en blijven meer middelen over voor andere bedrijfsactiviteiten. Daarnaast is het aangaan van samenwerkingen met andere bedrijven, zoals toeleverende bedrijven, raadzaam. Zij bezitten andere kennis die bruikbaar is voor het ontwikkelen van nieuwe producten en ook met deze bedrijven kunnen middelen gedeeld worden.

#### **Kies uit twee introductiestrategieën**

Nieuwe producten kunnen in een krimpende markt een concurrentievoordeel bieden. Het is een strategische keuze wanneer nieuwe producten in de markt geïntroduceerd worden. Er zijn hiervoor twee opties, *leider* of *volger*. Als leider introduceert een bedrijf als eerst een nieuwe product in de markt. Het voordeel is dat nieuwe kansen als eerste ten bate van het bedrijf komen en het bedrijf zich kan onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Het nadeel is dat het meer middelen vergt om het product te ontwikkelen en een gorter risico is of het product succesvol is of niet. Als volger wacht een

bedrijf af wat concurrenten voor nieuwe producten ontwikkelen en kopieert de producten als deze succesvol blijken. Het voordeel is dat een bedrijf minder middelen hoeft te investeren voor het ontwikkelen van het product. Een nadeel is dat het minder concurrentievoordeel biedt omdat meerdere concurrenten met een soortgelijk product op de markt zullen komen. De keuze voor de introductiestrategie is mede afhankelijk van de beschikbare middelen van een bedrijf.

### **Volg de markt nauwlettend**

In een krimpende markt neemt de productvraag af en de concurrentie toe. De afname van producten zal waarschijnlijk niet voor alle productgroepen even sterk afnemen, waardoor de vraag naar bepaalde producten verschuift. Bedrijven dienen te investeren in marktoriëntatie om de vraag uit de markt te volgen en voorspellen. Hierdoor kunnen nieuwe producten ontwikkeld worden die aansluiten bij de vraag uit de markt. Concurrenten gaan ook nieuwe producten ontwikkelen. Middels marktoriëntatie is ook bekend welke producten zij ontwikkelen en hierop kan geanticipeerd worden met het nieuwe productaanbod. Marktoriëntatie wordt bewerkstelligd door hier specifiek personeel voor vrij te maken, die bijvoorbeeld bij klanten langs gaan, seminars volgen en media raadplegen.

### **Maak een product ontwikkelplan**

In een krimpende markt neemt de productinnovativiteit van bedrijven toe, ofwel zij ontwikkelen meer nieuwe en/of verbeterde producten om een competitief voordeel te bereiken. Het ontwikkelen van elk nieuw product vergt een investering in middelen en de middelen nemen in een krimpende markt af. Bedrijven zullen keuzes moeten maken in de producten die zij ontwikkelen. Een juiste balans in nieuwe en verbeterde producten is dan noodzakelijk. Het is daarom raadzaam dat bedrijven een totaal productontwikkelplan opstellen (Wheelwright & Clarck, 1992). Dit helpt bedrijven in het maken van keuzes in het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde producten. Verbeterde producten kunnen op korte termijn zorgen voor een verbeterde marktpositie en nieuwe producten op meer de lange termijn.

## Bibliografie

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 40-47.
- Ali, A., Krapfel Jr, R., & LaBahn, D. (1995). Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management: 12*, 54-69.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. (2003). Qualitative data. An introduction to coding and analysis. *New York University Press*.
- Barczak, G. (1995). New product strategy, structure, process and performance in the telecommunications industry. *Journal of Product Innovation Management: 12*, 224-234.
- Barczak, G. (2015). In this issue. *Journal of Product Innovation*, 4.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, Vol. 17, No. 1*, 99-120.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review vol. 33 no. 4*, 825-845.
- Bolumole, Y. A., Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., & Melnyk, S. A. (2015). New product development in new ventures: the quest for resources. *International Journal of Production Research: 53*, 2506-2523.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal: 28*, 548-573.
- Brentani, U., Kleinschmidt, E. J., & Salomo, S. (2010). Success in Global New Product Development: Impact of Strategy and the Behavioral Environment of the Firm. *Journal of Product Innovation Management*, 143-160.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review, 20*, 343-378.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management: 20*, 90-103.
- Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. J. (2011). The Role of the Competitive Environment in Studies of Strategic Alignment: A Meta-analysis. *International Journal of Production Research: 50*, 1-14.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science, vol. 36*, 1143--159.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. L. (2000). The incumbents curse: incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing: 64*, 1-17.
- Citrin, A. V., Lee, R. P., & McCullough, J. (2007). Information Use and New Product Outcomes: The Contingent Role of Strategy Type. *Jornoul of Poduct Innovation Mamangement: 24*, 259-273.

- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies. *Thousand Oaks, Sage*.
- Cooper, R. G. (1984). New Product Strategies: What Distinguishes Top Performers? *Journal of Product Innovation Management: 1*, 151-164.
- Cooper, R. G. (2011). Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market Is Mature. *Journal of Product Innovation Management*, 2-27.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a Product Innovation and Technology Strategy for your Business. *Industrial Research Institute*.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt. (1987). Success Factors in Product Innovation. *Industrial Marketing Management, 16*, 215-223.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmark-ing Best NPD Practices. *Research Technology Management: 47*, 50-59.
- Covin, J., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal: 10*, 75-89.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a metaanalysis of effects of determinants and Moderators. *Academy of Management Journal: 34*, 555-590.
- Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management: 21*, 996-1010.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies, 38*, 45-65.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance . *Journal of Management Studies, 26*, 587-602.
- Day, G. S. (1990). Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. *New York: Free Press*.
- De Jong, J., Bodewes, W. E., & Harkema, S. (2007). *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*. Den Haag: SDU.
- De Luca, L. M., & Altuahene-Gema, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing, 71*, 95-112.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly: 29*, 52-73.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science 32*, 1422-1433.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*: 20, 65-91.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in high turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*: 25, 272-286.
- Duncan, R. B. (1972). Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*: 17, 313-327.
- Dutton, J., & Thomas, A. (1985). *Relating Technological Change and Learning by Doing*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Sage Publications.
- Ernst, H., Kahle, H. N., Dubiel, A., Prabhu, J., & Subramaniam, M. (2014). The Antecedents and Consequences of Affordable Value Innovations for Emerging Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 65-79.
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 21-37.
- Fauver, L., Houston, J., & Naranjo, A. (2004). Capital Market Development, International Integration, Legal Systems, and the Value of Corporate Diversification: A Cross-Country Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, 135-158.
- Ferreira, J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*.
- Filippini, R., Salmaso, L., & Tassarolo, P. (2004). Product Development time performance: investigating the effect of interactions drivers. *Journal of Product Innovation Management*: 21, 199-214.
- Firth, R., & Narayanan, V. K. (1996). New product strategies of large, dominant product manufacturing firms: an exploratory analysis. *Journal of Product Innovation Management*: 13, 334-347.
- Frank, N., & Von Hippel, E. (2003). Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software. *Research Policy*: 32, 1199-1215.
- Gallon, M., Stillman, H., & Coates, D. (1995). Putting Core Competence Thinking into Practice. *Research Technology Management*: may-june, 20-28.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-555.
- Ganesan, S., Malter, A. J., & Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*: 69, 44-60.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technical innovation typologie and inovativeness terminologie: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 110-132.
- Gilbert, J. T. (1994). Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice. *Business Horizons*, 16-22.

- Gotteland, D., & Haon, C. (2010). The relationship between market orientation and new product performance: The forgotten role of development team diversity. *Management: 13*, 366-381.
- Green, S. G., Gavin, M. B., & Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management: 42*, 303-3014.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management: 6*, 1-13.
- Greve, H. R. (2003). A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence From Shipbuilding. *Academy of Management Journal, vol. 46 no. 6*, 685-702.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review, 39*, 7-14.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Harmancioglu, N., Droge, C., & Calantone, R. J. (2009). Strategic Fit to resources versus NPD execution proficiencies: What are their roles in determining success? *Journal of the Academy of Marketing Science, 266-282*.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly 35*, 312-334.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management: 33*, 429-438.
- Islam, N., & Miyazaki, K. (2009). Nanotechnology innovation system: Understanding hidden dynamics of nanoscience fusion trajectories. *Technological Forecasting and Social Change: 76*, 128-140.
- Jayarama, J., Okeb, A., & Prajogoc, D. (2014). The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. *International Journal of Production Research: 52*, 4424-4439.
- Johne, F. A., & Snelson, P. A. (1988). Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature. *Elsevier Science Publishing*, 114-128.
- Katila, R., & Chen, E. L. (2008). Effects of search timing on innovation. *Administrative Science Quarterly, 593-625*.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When Does Lack of Resources Make New Firms Innovate. *Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5*, 814-829.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews: Vol. 14*, 367-390.



- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Kim, J., Wong, V., & Eng, T. (2005). Product variety strategy for improving new product development proficiencies. *Technovation: 25*, 1001-1015.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 679-713.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40, 478-496.
- Kuznets, S. (1962). Inventive activity: Problems of definition and measurement. In National Bureau of Economic Research (Eds.), *The rate and direction of inventive activity*. Princeton University Press, 19-42.
- Li, H. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 1123-1134.
- Liu, P., Chen, W., & Tsai, W. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation: 25*, 637-644.
- Low, W. (1984). Discoveries, Innovations, and Business Cycles. *Technological Forecasting and Social Change: 26*, 355-373.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing: 16*, 429-451.
- Marewski, J. N. (2010). On the Theoretical Precision and Strategy Selection Problem of a Single-Strategy Approach: A Comment on Glockner, Betsch, and Schindler (2010). *Journal of Behavioral Decision Making: 23*, 463-467.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38, 9-23.
- Mensch, G. (1979). *Stalemate in Technology*. Cambridge: Ballinger.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal: 8*, 55-76.
- Miller, R. (1995). The new agenda for R&D: strategy and integration. *International Journal of Technology Management: 10*, 511-524.
- Mortelmans, D. (2011). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethode*. Acco.
- Narver, J., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing: 54*, 20-35.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*: 82, 74-83.
- OECD. (1991). *The nature of innovation and the evolution of the productive system. Technology and productivity-the challenge for economic policy*. Paris: OECD.
- Oh, D., Cho, Y., & Kim, W. (2015). The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27, 39-53.
- Ozkaya, H. E., Hult, G. T., Calantone, R., & Droge, C. (2015). Antecedents and Consequences of Marketing and Innovation Competence: Does Orientation Matter? *Academy of Marketing Science*, Academy of Marketing Science.
- Paladino, A. I. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*: 24, 534-553.
- Parry, M. E., Song, M., de Weerd-Nederhof, P. C., & Visscher, K. (2009). The Impact of NPD strategy, product strategy, and NPD processes on perceived cycle time . *Journal of Product Innovation Management*: 26, 627-639.
- Pavitt, K. (1990). What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*: 32, 16-32.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*: 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press New York.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*: may - june, 79-91.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*: 26, 22-40.
- Reid, S. E., & Brentani, U. (2010). Market Vision and Market Visioning Competence: Impact on Early Performance for Radically New, High-Tech Products. *Journal of Product Innovation*, 27, 500-518.
- Russell, R., & Russell, C. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*: 18 , 639-657.
- Schilling, M. A. (2012). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets. *Journal of Product Innovation*, 31, 43-59.

- Simon, H. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American philosophical Society* 106, 467-482.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management Review*: 32, 273-292.
- Song, M., & Chen, Y. (2014). Organizational Attributes, Market Growth, and Product Innovation. *Product Innovation Management Journal*, 31, 1312-1329.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*: 15, 124-135.
- Souder, W. E., & Song, X. M. (1998). Analyses of U.S. and Japanese management processes associated with new product success and failure in high and low familiarity markets. *Journal of Product Innovation Management*: 15, 208-233.
- Story, V. M., Boso, N., & Cadogan, J. W. (2014). The Form of Relationship between Firm-Level Product Innovativeness and New Product Performance in Developed and Emerging Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 45-64.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques. *Newbury Park: Sage*.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tidd, J. (1997). Complexity, networks and learning: integrative themes for research on innovation management. *International Journal of Innovation Management*: 1, 1-22.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*: 3, 169-183.
- Troilo, G., De Luca, L. M., & Altuahene-Gima, K. (2013). More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 259-277.
- Utterback, J. M. (1994). Mastering the dynamics of innovation. *Harvard Business School Press*.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega* 3, 6, 639-656.
- Van Rijt-Veltmandrs, W., & Snoei, J. (2013). *Concurrentie in het MKB: Hoe concurrentie het MKB scherp houdt*. Zoetermeer: Panteia.
- Volberda, H. W. (2009). De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren. *Kluwer*.
- Wheelwright, S. C., & Clarck, K. B. (1992). Creating Project Plans to Focus Product Development. *Harvard Business Review*.
- Yin, R. (2013). Case Study Research: Design and Methods. *SAGE Publications, 5th edition*.

- Yücel, E., Karaesmen, F., Salman, F. S., & Türkay, M. (2009). Optimizing product assortment under customer-driven demand substitution. *European Journal of Operational Research*, 759-768.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business Strategy, technology policy and company performance. *Strategic Management Journal*, 451-478.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *Journal of High Technology Management Research*, 5, 183-211.
- Zhang, J., Di Benedetto, C. A., & Hoenig, S. (2009). Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China. *Journal of International Marketing*: 7, 42-58.
- Zoltan, J. A., & Audretsch, B. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 69, No. 4, 567-574.

## Bijlage I: Interviewformat

### Algemeen

- Bedrijf
- Functie

### Introductie:

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik onderzoek naar de invloed van krimpende markten op productinnovatiestrategieën van bedrijven. Ik doe onderzoek binnen 4 bedrijven uit de bouwsector en interview 4 medewerkers per bedrijf op verschillende hiërarchische niveaus. Hierbij wil ik benadrukken dat ik onafhankelijk onderzoek doe als student aan de RSM Erasmus Universiteit. Hoewel ik zelf werkzaam ben in de bouwsector vraag ik u er vanuit te gaan dat ik geen voorkennis heb en zo volledig mogelijk te antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt. Er zijn enkel goede antwoorden. Ik ben dus waardevrij over de antwoorden die u geeft.

- Beschikbare tijd voor het interview (45 min.)
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie zal een management samenvatting van de scriptie worden toegezonden.
- Mag ik het interview opnemen zodat ik het op een rustig moment terug kan luisteren en uitwerken?

### Vragen

**1. In hoeverre ontwikkelt uw organisatie nieuwe of verbeterde producten?**

Waarom doet uw organisatie dit?

Kunt u voorbeelden geven van nieuwe of verbeterde producten?

**2. In hoeverre vindt u de producten van uw organisatie vernieuwend ten opzicht van concurrentie?**

Waar blijkt dit uit? In hoeverre zijn de huidige producten van uw organisatie meer vernieuwend dan de producten van uw organisatie 8 á 10 jaar geleden?

**3. Wanneer introduceert uw organisatie nieuwe producten in de markt?**

Waarom is deze keuze gemaakt?

**4. Op basis waarvan worden keuzes gemaakt over welke nieuwe producten uw organisatie in de markt zet?**

Hoe komt uw organisatie aan de informatie die hiervoor nodig is? Kunt u hier voorbeelden van geven?

**5. Hoe zou u de huidige marktomstandigheden omschrijven?**

Kunt u hier voorbeeld van geven?

In hoeverre zijn deze omstandigheden anders dan 8 á 10 jaar geleden (voor de crisis)?

Waar blijkt dit uit? In hoeverre is de concurrentie veranderd? In hoeverre is de productvraag veranderd?

**6. Wat is het effect van deze (veranderde) marktomstandigheden op uw bedrijf?**

Waar blijkt dit uit? Wat is het effect van deze marktomstandigheden op de productportfolio?

Is uw bedrijf hierdoor meer producten gaan verbeteren of vernieuwen? Waarom?

**7. Zijn er nog andere relevante veranderingen in de producten die uw organisatie biedt die niet aan bod zijn gekomen?**

## Bijlage II: Overzicht respondenten

In onderstaand overzicht is geanonimiseerd weergegeven welke respondenten per case deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

### Case I

1. Directievoorzitter
2. Divisie Directeur
3. Projectmanager
4. Projectmanager

### Case II

5. Directievoorzitter
6. Directeur
7. Procesmanager
8. Projectleider

### Case III

9. Directievoorzitter
10. Regiodirecteur
11. Directeur
12. Projectleider

### Case IV

13. Directeur
14. Manager Product Development
15. Projectleider
16. Projectleider

## Bijlage III: Gecodeerd transcript

Onderstaand is een willekeurige pagina opgenomen van een gecodeerd transcript uit dit onderzoek.

nu toe nog maar in beperkte mate zo is, is dat het product industrieel gemaakt wordt. Handmatige prefab die vervolgens op de bouwplaats moet worden gemonteerd is niet wat we wilden. We wilden industrieel gemaakte producten zodat je kunt opschalen, de kostprijs kan zakken en de kwaliteit onder controle kunnen krijgen. Dat is wel allemaal onderscheidend ten opzichte van 10 jaar geleden.



**Timo Stoopman**  
RELATIE: productinnovativiteit en krimpemde markt

3. Wanneer introduceert uw organisatie nieuwe producten in de markt?  
Waarom is deze keuze gemaakt?

Wij zijn met de Product X denk ik wel redelijk koploper. Binnen die bouwers zijn wij misschien niet de absolute koploper op het gebied van innovatie, we zitten denk ik een beetje in de middenmoot. Wat we nu doen is nog niet zo scherp onderscheidend in die zin dat we allerlei extreem nieuwe technieken toepassen en dat is misschien ook helemaal niet nodig. Misschien is het combineren van bestaande technieken al voldoende. Vergeleken met een heleboel bedrijven die buiten de Initiatief Y zitten of in soortgelijke programma's zitten, zitten we denk ik wel in de kopgroep.



**Timo Stoopman**  
Moment van introductie



**Timo Stoopman**  
productinnovativiteit

Wij zijn van begin af aan betrokken bij Initiatief Y en dit hebben we gedaan omdat we zagen dat in duurzaam renoveren en überhaupt in de renovatiemarkt marktpotentieel zat. Toen hebben we gezegd dat we daaraan mee wilden doen en een bijdrage wilden leveren. Het was niet ons doel om de absolute koploper te zijn maar om een goed renovatieproduct te hebben staan. Waarbij de technische kwaliteit voor nu en in de toekomst gewaarborgd wordt. We willen graag voorop lopen maar dat kan ook in de kopgroep en niet alleen maar door in de kopgroep alleen maar voorop te rijden.



**Timo Stoopman**  
moment van introductie



**Timo Stoopman**  
moment van introductie

4. Op basis waarvan worden keuzes gemaakt over welke nieuwe producten uw organisatie in de markt zet?  
Hoe komt uw organisatie aan de informatie die hiervoor nodig is?  
Kunt u hier voorbeelden van geven?

In algemene zin kijken we naar de marktontwikkelingen en als we bij bepaalde marktontwikkelingen zien dat het interessant is om een product voor de markt te ontwikkelen dan doen we dat. Marktontwikkeling is één, het tweede is dat we nadenken of we hiermee een goede positie in kunnen nemen en hoeveel geld en tijd het kost. Het is eigenlijk een soort scan van de ontwikkelingen in de markt. We zijn bijvoorbeeld bezig geweest met zorg in de markt en gezien een aantal omstandigheden hebben we moeten kiezen waar we ons op gingen focussen. Toen hebben we gezegd dat we de meest belovende en concrete projecten doorlopen en een aantal anderen parkeren we even. Product X is eigenlijk degene waar we op zijn doorgegaan. Die keuze hebben we moeten maken doordat het financieel gezien niet zo heel goed gaat met het bedrijf, dat heb je vast ook gelezen in de kranten. Dan moet je gewoon keuzes maken, we hebben geen oneindige ontwikkelbudgetten, de kosten gaan dan altijd voor de baten uit wat dat betreft. We investeren nu ook fikse bedragen in Product X en je kunt beter zeggen dat je een product ontwikkeld en dat goed doet dan dat je alle andere producten ook doorontwikkeld maar welke dan uiteindelijk allemaal niet de eindstreep halen.



**Timo Stoopman**  
marktoriëntatie



**Timo Stoopman**  
productinnovativiteit: FOCUS



**Timo Stoopman**  
RELATIE: afnemende middelen en productinnovativiteit



**Timo Stoopman**  
Productinnovativiteit: FOCUS

De combinatie van directie en sales doen die marktscans, dat zijn de partijen die zicht hebben op de markt en contact hebben met klanten. We laten ook wel eens onderzoeksrapporten opstellen om te



**Timo Stoopman**  
marktoriëntatie





*Timo Stoopman*  
*t.p.stoopman@gmail.com*  
*06 20 35 92 87*