



Master thesis

‘Sociaal Netwerk configuratie voor Business Model Innovatie voor MKB bedrijven in de dynamische Automotive sector’

Auteur: Geert-Jan van Beusichem - 418627
RSM Erasmus Universiteit Rotterdam
PTO MSc BA / Bedrijfskunde
New Business: Innovation and Entrepreneurship
Afstudeercommissie:
Wim Hulsink (coach)
Ivo Esseveld (meelezer)
Datum: augustus 2016

Officieel voorwoord

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

Voorwoord

Allereest wil ik mijn dank uitspreken aan mijn coach Professor Dr. Wim Hulsink voor zijn support, feedback en steun gedurende het schrijven van mijn thesis. Ook wil ik meelezer Ivo Esseveld bedanken voor zijn goede en snelle feedback.

Zonder de bereidheid en bijdrage van de ondernemers die deel hebben genomen aan deze studie was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Ik wil ze dan ook allen hartelijk bedanken voor hun deelnamen en de interessante gesprekken die ik met ze heb mogen voeren.

Last but not least wil ik grote dank uitspreken aan mijn vriendin, familie en vrienden voor de onuitputtelijke aanmoediging, interesse en steun tijdens het werken aan mijn thesis.

Geert-Jan van Beusichem, augustus 2016

Samenvatting

Veel bedrijven bevinden zich in een dynamische omgeving. Het is aan de ondernemers om te gaan met alle invloeden uit de steeds sneller veranderende omgeving. Het is voor veel ondernemers de noodzaak hun Business Model (BM) tegen het licht te houden en te vernieuwen (Volberda et al., 2013). Een sector waar de ondernemers met veel veranderingen te maken hebben is de Automotive (BOVAG, 2015) (ING, 2015) (Rabobank, 2015). Veel ondernemers hebben moeite met het innoveren van het BM wat van groot belang is om de toekomst van het bedrijf te kunnen waarborgen. In dit onderzoek is gekeken naar hoe en in hoeverre MKB ondernemers in de Automotive hun sociale netwerk (SN) kunnen gebruiken om het BM te innoveren.

Ondanks het toenemende aantal onderzoeken tussen het SN en innovatie is er niet eerder gekeken naar hoe het SN van toepassing is per ondernemingsproces bij het realiseren van een BMI. Daarbij zijn de meeste onderzoek gefocust op grote bedrijven. Dit onderzoek is gericht op MKB ondernemers die zich bevinden in de dynamische Automotive sector die een Business Model Innovatie (BMI) hebben weten te realiseren. Er is gekeken naar hoe het SN heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de BMI gedurende het ondernemingsproces. Het ondernemingsproces verloopt van de kans zien, het verkrijgen van de benodigde middelen tot het verkrijgen van legitimiteit en groei van de te realiseren BMI. Bij de uitvoering van het onderzoek is er gekeken naar de netwerkconfiguratie per ondernemingsproces: aantal, rol en aard van de betrokken partijen en sterke- en zwakke, geregisseerde en overbruggende banden met de betrokken partijen. Aanvullend is er gekeken welke partijen hier een speciale rol bij spelen en welke andere factoren een belangrijke rol spelen.

Er is gestart met een uitgebreid literatuuronderzoek. Op basis van de gevonden literatuur is het onderzoeks raamwerk en het interviewprotocol opgesteld. Dit onderzoek is gericht op in hoeverre en hoe SN, zoals gedefinieerd door Granovetter (1973 & 1976) en gebruikt in het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012), bijdraagt in de verschillende ondernemende processen zoals beschreven door Elfring & Hulsink (2003) om tot de gewenste BMI te komen, beschreven door Volberda et al. (2013). Gedurende de verschillende ondernemingsprocessen zal de ondernemer behoefte hebben aan een veranderende netwerkconfiguratie om de gewenste vernieuwing te realiseren (Elfring & Hulsink, 2003). Het onderzoek is uitgevoerd op basis van exploratief kwalitatief onderzoek met behulp van semi-gestructureerde interviews met MKB ondernemers die een vernieuwing in hun BM hebben weten te realiseren. Er zijn hierbij 5 cases geselecteerd waarbij een incrementele en 5 cases waarbij een radicale BMI is gerealiseerd.

De belangrijkste samenvattende conclusie is dat uit de onderzochte cases blijkt dat het SN een grote invloed heeft bij de realisatie van zowel een incrementele- als bij een radicale BMI. Bij een incrementele BMI is de invloed van het SN aan het begin van het ondernemingsproces het grootst en bij een radicale BMI is dit aan het einde van het ondernemingsproces. Bij de incrementele cases is de rol van het SN gebruikt om het BM compleet en succesvol te maken. Dit is ook terug te zien bij het object van innovatie waarbij 'product' en 'distributie' voorkomen. De ontwerpthema's hierbij zijn 'complementariteit' en 'lock-in'. De belangrijkste partijen die bijdragen zijn klanten, concurrenten en collega-bedrijven en andere leveranciers. Bij de radicale cases is de rol van het SN voornamelijk gebruikt voor het verkrijgen van kennis, juiste contacten en vertrouwen. Dit is te verklaren door de nieuwheid van de BMI voor het bedrijf en de markt. Object van innovatie betreft

‘distributie’ en bij de cases met de hoogste mate van nieuwheid is het object ‘systeem’. Bij alle radicale cases is het ontwerpthema ‘nieuwigheid’. Opmerkelijk is dat het realiseren van een BMI begint met de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer zoals de kenmerken ambitie, energie, innovativiteit, nieuwsgierigheid, absorptie- en luisterend vermogen.

Gezien de interessante uitkomsten en het exploratieve karakter van het onderzoek is het aan te raden om vervolg onderzoek te doen. Vooral de generaliseerbaarheid naar andere sectoren met daarbij meer respondenten en het toetsen van de hergeformuleerde proposities aan de hand van meer verklarend en causaal onderzoek.

Sleutelwoorden: business model, business model innovatie, incrementele- en radicale innovatie, sociaal netwerk, MKB, ondernemingsproces

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Lijst van afkortingen.....	7
1. Introductie.....	8
1.1 Motivatie.....	8
1.2 Onderzoeksdoelstellingen.....	9
1.3 Relevante literatuur.....	9
1.4 Onderzoeksvragen.....	10
1.5 Onderzoeksmethode.....	10
1.6 Leeswijzer thesis.....	12
2. Business Model Innovatie en de bijdrage van sociale netwerken.....	13
2.1 Introductie.....	13
2.2 Business Model en Business Model Innovatie.....	13
2.3 Sociaal netwerk en ondernemingsprocessen.....	17
2.4 Business Model Innovatie, sociaal netwerk en ondernemingsproces.....	20
2.5 Innovatie MKB.....	21
2.6 Onderzoek raamwerk en proposities.....	22
3. Methodologie.....	26
3.1 Introductie.....	26
3.2 Onderzoekstrategie.....	26
3.3 Onderzoeksmethode.....	26
3.4 Selectie van cases.....	27
3.5 Onderzoeksfocus.....	28
3.6 Dataverzameling.....	29
3.7 Data-analyse.....	29
3.8 Validiteit en beperkingen.....	29
4. Resultaten.....	30
4.1 Introductie.....	31
4.2 Within Case analyse.....	31
5. Cross case analyse.....	52
5.1 Introductie.....	52
5.2 Cross case analyse.....	52
6. Conclusie.....	58
6.1 Introductie.....	58
6.2 Samenvatting onderzoek.....	58
6.3 Discussie.....	59
6.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolg onderzoek.....	62

Referenties.....	65
Bijlage Bijlage 1 Interviewprotocol.....	68

Lijst van afkortingen

BM	-	Business Model
BMI	-	Business Model Innovatie
SN	-	Sociale Netwerk
MKB	-	Midden- en klein bedrijf

1. Introductie

1.1 Motivatie

Sinds halverwege de jaren negentig zijn met de opkomst van internet, de kenniseconomie en mondialisering de invloeden waaraan we blootgesteld worden explosief toegenomen. Informatie is overal om ons heen, verandert snel en vraagt continu onze aandacht, aanpassing en verwerking. Bedrijven bevinden zich dan ook in een steeds sneller veranderende omgeving. Ze hebben te maken met de concurrentiedruk waardoor er de noodzaak is te vernieuwen en het bestaande Business Model (BM) tegen het licht te houden (Volberda et al., 2013).

Als ondernemer is het bijna noodzaak hier elke dag mee bezig te zijn. Ondernemers moeten vernieuwen omdat de wereld om hen heen verandert. Elke auto kan tegenwoordig een deelauto of taxi zijn; elk huis kan een hotel zijn en elke woonkamer een onlineshowroom waar een auto besteld kan worden. De wereld waarin veel ondernemers zich tegenwoordig bevinden wacht niet. Vernieuwing is noodzakelijk omdat het beter en of sneller kan. Het is van belang dat de ondernemers doorpakken en inspelen op kansen. Zo kunnen ze blijven vernieuwen. Ondernemerschap helpt de omgeving te stabiliseren door de overweldigende hoeveelheid aan informatie om te zetten in maatwerk oplossingen toegesneden op de behoeften van de consument.

Een branche waar ondernemers met veel vernieuwing te maken hebben betreft de Automotive (BOVAG, 2015). Ze hebben te maken met veranderingen uit de hoek van fiscale- en milieumaatregelen, technologische ontwikkelingen, mondialisering en toenemende transparantie en verschuiving in de mobiliteitsbehoefte van de consumenten. Een voorbeeld van een vernieuwing binnen de branche is Tesla die op wereldniveau de Automotive weer op scherp heeft gezet met de introductie van haar volledig elektrische auto's. In de afgelopen eeuw is het nagenoeg geen ander nieuw automerk gelukt zich zo snel op de kaart te zetten in de auto-industrie. Tesla speelt met haar vernieuwende BM feilloos in op de veranderende mobiliteitsbehoefte. Ze maken gebruik van overheidssubsidies, nieuwe technologie en een vernieuwend BM waarbij consumenten onder andere de mogelijkheid krijgen tot het bestellen van nieuwe auto's via internet. Dit BM is mede ontstaan uit noodzaak door minimaal beschikbare middelen. Op lokaal niveau spelen ondernemers in op deze veranderingen. Een voorbeeld hiervan zijn een bedrijf dat gebruikte- en nog gesubsidieerde Tesla's verkoopt voor huidige eigenaren aan nieuwe kopers tot een bedrijf waar alle mogelijke merken via internet te bestellen zijn onder de noemer "Het nieuwe auto kopen".

Samenwerken speelt in de Automotive een belangrijke rol waar invloeden vanuit het netwerk bepalend kunnen zijn voor succes. Het betreft een branche die wordt gekenmerkt door de vele stakeholders en snelle veranderingen (BOVAG, 2015) (INGB, 2015) (Rabobank, 2015). Vooral voor de MKB bedrijven is samenwerken met de verschillende stakeholders van belang om tot een onderscheidend BM te kunnen komen. Het sociale netwerk (SN) kan het verschil maken voor ondernemers voor het verkrijgen van onder andere advies, kennis, onderbouwing, vertrouwen en middelen (De Jong & Hulsink, 2012). Het helpt ondernemers bij het doorlopen van het ondernemingsproces met het zien van kansen, benutten van deze kansen door het verkrijgen van middelen tot aan legitimiteit en groei. Een juiste balans in de samenstelling van het netwerk kan ondernemers in een turbulente omgeving, zoals de Automotive, helpen de weg te vinden naar het vernieuwen van hun BM.

1.2 Onderzoeksdoelstellingen

Het doel van deze thesis is om door toetsing en verfijning een bedrage te leveren aan de ontwikkeling van theorie omtrent vernieuwing en specifiek Business Model innovatie (BMI) en hoe ondernemers hun SN kunnen gebruiken om dit te realiseren. Door proposities te formuleren en te valideren wordt verder in kaart gebracht in hoeverre en hoe de informatie uit het SN van de ondernemers van invloed kunnen zijn op het realiseren van de gewenste BMI. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke theorie over SN en BMI. Het aantal publicaties dat een relatie legt tussen SN en Innovatie is sinds midden 2000 enorm toegenomen. Echter is niet eerder onderzoek gedaan door middel van een vergelijkende casestudie in hoeverre dit toepasbaar is bij MKB ondernemers actief in de dynamische Automotive sector specifiek gericht op BMI.

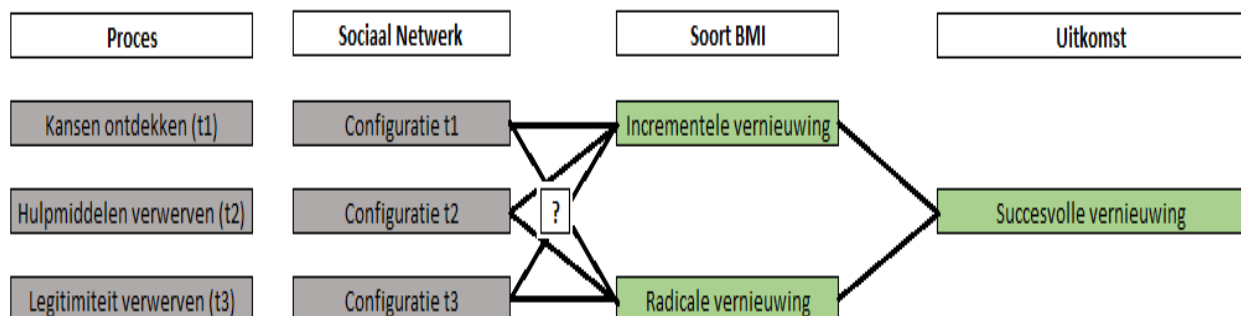
Het onderzoek geeft ondernemers praktisch inzicht in hoeverre en hoe succesvolle ondernemers actief in de Automotive hun SN gebruiken om te komen tot vernieuwing in het BM. Het raamwerk kan mogelijk ook worden toegepast door ondernemers die actief zijn in andere sectoren. Wanneer bedrijven hun koers hebben bepaald is het aan de ondernemers te bepalen hoe ze hun netwerk kunnen inzetten om de gewenste doelen te realiseren. In de huidige dynamische tijd is het voor de ondernemers van wezenlijk belang gericht te werken aan een uitgebalanceerd netwerk om toekomstig bestaansrecht te waarborgen en de gestelde doelen te behalen.

1.3 Relevante literatuur

In het literatuuronderzoek zal er een overzicht worden gegeven van de literatuur die in deze thesis gebruikt is en waarop het onderzoek is gebaseerd. De hoofdonderwerpen zijn BM, BMI, SN en het ondernemingsproces. Tevens zal er worden toegelicht waarom het voor ondernemers in de Automotive van belang is bezig te zijn met het vernieuwen van hun BM. Veranderingen in de mobiliteit zorgt voor de nodige turbulentie en ingrijpende gevolgen voor de bedrijven actief in de Automotive. Voor een succesvol voortbestaan zullen de ondernemers hierop moeten anticiperen (Rabobank, 2015). Ondernemerschap is hiervoor vereist en sociaal kapitaal kan ondernemers helpen met toegang tot kennis en middelen om de stap naar vernieuwing succesvol te zetten.

Bijdrage

Dit onderzoek is gericht op in hoeverre en hoe SN, zoals gedefinieerd door Granovetter (1973 & 1976) en gebruikt in het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012), bijdraagt in de verschillende ondernemende processen zoals beschreven door Elfring & Hulsink (2003) om tot de gewenste BMI te komen, beschreven door Volberda et al. (2013). Gedurende de verschillende ondernemingsprocessen zal de ondernemer behoefte hebben aan een veranderende netwerkconfiguratie om de gewenste vernieuwing te realiseren (Elfring & Hulsink, 2003).



1.4 Onderzoeksvragen

Om de invloed te onderzoeken van het SN op BMI is allereerst de probleemstelling geformuleerd.

In hoeverre en hoe gebruiken MKB ondernemers in de Automotive hun sociale netwerk bij het innoveren van het Business Model?

Voor het onderbouwen van de probleemstelling zijn er de volgende deelvragen opgesteld:

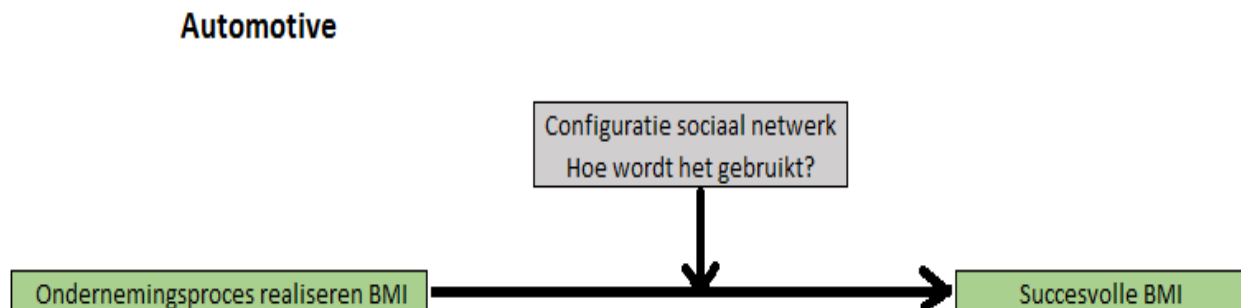
- Welke invloed heeft het sociale netwerk voor MKB ondernemers bij het realiseren van een BMI?
- Hoe verschilt het netwerkgebruik per ondernemingsproces bij incrementele- en radicale BMI?

Naar aanleiding van de theoretische verkenning zullen voorlopige proposities worden geformuleerd voor dit onderzoek. Er zal getracht worden de proposities te valideren en aan te scherpen aan de hand van het empirisch onderzoek voor mogelijk vervolg onderzoek. In het methodologie hoofdstuk wordt het onderzoek toegelicht en worden verschillende ontwerpkeuzen verantwoord.

1.5 Onderzoeksmethode

De methode die voor dit onderzoek wordt gebruikt betreft een kwalitatieve onderzoeksstrategie: exploratieve vergelijkende case studie. Er is gekozen voor een exploratieve en empirische case studie omdat er nog maar weinig bekend is over de relatie tussen het SN en specifiek BMI.

De selectie van de cases is gedaan op basis van ‘theoretical sampling’: een proces van een steekproef gebaseerd op nieuwe theoretische concepten. In eerste instantie is er een selectie gemaakt van tien cases die representatief zijn voor het geheel met daarbij de nodige variatie op basis van ondernemerservaring, fase van ontwikkeling, online netwerken en de snelheid en nieuwheid van de gerealiseerde BMI. Hiervan zijn vijf cases met een incrementele BMI en vijf cases met een radicale BMI geselecteerd om verschillen te kunnen zien in de SN configuratie te wijten aan het feit dat het realiseren van de verschillende BMI's een andere configuratie van het netwerk verlangt (Eisenhardt, 1989). Daarbij zijn de geselecteerde cases in evenwicht en vallen ze allen in dezelfde industrie.



Door middel van semi-gestructureerde interviews zal er getracht worden om de in bovenstaande figuur uitgebeelde vraag te beantwoorden. De interviews worden aangevuld met achtergrondinformatie uit branche- en trendrapporten.

Het interviewprotocol voor de case studies wordt opgesteld op basis van gevonden literatuur in het literatuuronderzoek omtrent BMI en het ondernemingsproces waarin ondernemers zich kunnen bevinden bij het realiseren van een vernieuwing. De literatuur rondom BMI, SN en het ondernemingsproces is uitgebreid bestudeerd. Het onderzoek is gericht op hoe SN, zoals gedefinieerd door Granovetter (1973) en gebruikt in het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012), bijdraagt in het ondernemingsproces zoals beschreven door Elfring & Hulsink (2003) om tot de gewenste BMI te komen, beschreven door Volberda (2013).

De theorie over SN zal als focus determinant gebruikt worden tijdens de interviews en dient voor het formuleren van de voorlopige proposities.

Onderzoeksgebied: MKB ondernemers in de Automotive

In deze thesis is ervoor gekozen ondernemers te bestuderen welke zich bevinden in een dynamische sector. Er is gekozen voor de Automotive waar de bedrijven de afgelopen en de komende jaren te maken hebben (gehad) met de impact van vier trends (AlixPartners, 2015): connectiviteit, automatisering, gedeeld autogebruik en elektrische voertuigen die de branche veranderen. De Automotive is een verzamelnaam voor één van de grootste sectoren in de wereld. Het betreffen autobedrijven, importeurs, fabrikanten en leasemaatschappijen, samengevat alles wat met mobiliteit te maken heeft. Het onderzoek richt zich in deze dynamische sector op de ondernemers actief in het MKB. De dynamiek waar deze bedrijven mee te maken hebben is (VWE, 2015) (BOVAG, 2015):

- Toename concurrentie;
- Digitalisering;
- Invloed van de overheid;
- Veranderende mobiliteitsbehoefte.

Om het onderzoeksgebied duidelijk af te kaderen wordt een uitleg gegeven van de cases die in het onderzoek zijn betrokken. De cases bestaat uit MKB ondernemers die allen actief zijn in de Automotive. Er zijn twee groepen bedrijven onderscheiden welke de afgelopen jaren een incrementele- of radicale BMI hebben gerealiseerd in hun BM. Het zijn allen ondernemers zijn met ambitie en met uiteenlopende corebusiness. Het kan gaan van deelauto's en import service tot online nieuwe auto's kopen en van uitstekende service en het verkopen van auto's tegen maandbedragen tot verkoopbegeleiding voor particulieren klanten.

1.6 Leeswijzer thesis

De thesis richt zich op het netwerkgebruik door MKB ondernemers in de Automotive. De onderzoeksdoelstellingen zijn geformuleerd door de bestudeerde literatuur over Business Model Innovatie en Sociale Netwerken te plaatsen in de context van een dynamische omgeving. Het onderzoek zal uitgevoerd worden op een kwalitatieve manier, met behulp van semi-gestructureerd interviews met verschillende MKB ondernemers. Alle ondernemers zijn actief in de Automotive en hebben succesvol een vernieuwing in hun BM weten te realiseren.

Hoofdstuk 1: Introductie	
* Motivatie * Onderzoeksdoelstellingen * Relevante literatuur * Onderzoeksvragen * Onderzoeksmethode * Outline van thesis	
Hoofdstuk 2: BMI en bijdrage SN	
* Literatuur BM en BMI * Literatuur sociaal netwerk en ondernemingsprocessen * BM, SN en ondernemingsproces * Dynamische markten * Onderzoek raamwerk en proposities	
Hoofdstuk 3: Methodologie	
* Onderzoekstrategie * Onderzoeksmethode * Selectie van cases * Dataverzameling * Data analyse * Kwaliteit en beperkingen	
Hoofdstuk 4: Resultaten	Hoofdstuk 5: Cross case analyse
* Within Case analyse	* Cases met elkaar vergelijken
Hoofdstuk 6: Conclusie	
* Conclusie * Discussie * Beperkingen en aanbevelingen voor vervolg onderzoek	

2. Business Model Innovatie en de bijdrage van sociale netwerken

2.1 Introductie

De hoofdvraag van dit onderzoek bevindt zich op het raakvlak van verschillende onderwerpen: BMI, SN en het ondernemingsproces. De bestaande literatuur is bestudeerd voor het vinden van de relevante concepten en theorieën die zich op dit raakvlak bevinden. De gekozen driehoek gericht op bestaande MKB bedrijven met behulp van empirisch en kwalitatief onderzoek betreft een tot op heden nog niet veel bekeken onderzoeksgebied. Er is wel eerder onderzoek gedaan naar het sociaal netwerk en ondernemerschap per fase waarin ondernemingen zich bevinden (Greve & Salaff, 2003) (Elfring & Hulsink, 2003) echter niet specifiek gericht op BMI. Daarnaast zijn er ook onderzoeken gedaan naar de relatie tussen het SN en innovatie echter zijn deze voornamelijk gericht op grote bedrijven (Subramaniam & Youndt, 2005). Het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012) komt het meest in de buurt alleen niet gericht op BMI in een dynamische sector. Daarnaast onderscheidt dit onderzoek zich ten opzichte van de andere onderzoeken door kwalitatieve onderzoeksmethode te gebruiken om diepgaand inzicht te verkrijgen waar nagenoeg alle voorgaande onderzoeken op basis van kwantitatief onderzoek zijn uitgevoerd. Eerdere onderzoeken geven ook de aanbeveling tot het verder bestuderen van BMI en welke invloeden en uitkomsten daarbij van toepassing zijn (Zott et al, 2011).

De uiteenzetting van dit hoofdstuk is als volgt. Allereerst zal er een beschrijving worden gegeven van het BM en de aanwezige actoren en invloeden om tot innovatie en BMI te komen. Hierop volgt het ondernemingsproces wat doorlopen wordt en de mogelijke invloed van het SN met hoe de bijdrage hiervan uitgesplitst kan worden. Daarop volgt de verklaring van de verbanden tussen BMI en de rol van het SN gedurende het ondernemingsproces. Als laatste wordt er een beschrijving gegeven van dynamische markten met daarbij aandacht voor de context; innovatie in het MKB. In de afsluiting wordt het onderzoek raamwerk gepresenteerd met daaraan gekoppeld de opgestelde proposities.

2.2 Business Model en Business Model Innovatie

Alle bedrijven, bedoeld en onbedoeld, maken gebruik van een bepaald BM. Het BM beschrijft het design hoe een bedrijf waarde gecreëerd, levert en weet te behouden (Teece, 2010) (Osterwalder, 2010). Het BM is een fenomeen waar alle bedrijven mee te maken hebben. Het begrip BM bestaat al sinds de tijd van de ruilhandel (Teece, 2010). De aandacht voor het BM is de laatste 20 jaar in een stroomversnelling gekomen. De komst van het internet midden in de jaren negentig, en hiermee de vele nieuwe kansen voor nieuwe- en bestaande organisaties, is de aanstichter geweest van de toegenomen interesse. Sinds die tijd is het onderzoek naar het BM steeds verder toegenomen door zowel journalisten, zakenmensen, consultants als academici (Osterwalder et al., 2005). Verrassend genoeg, ondanks deze ontwikkelingen, wordt het BM nog vaak bestudeerd zonder dat er een expliciete definitie is van het begrip (Zott et al., 2011) (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Osterwalder et al. (2005) hebben op basis van veertien publicaties een poging gedaan om tot een eenduidige definitie te komen. Hier definiëren zij het BM als conceptueel gereedschap dat bestaat uit een set van verschillende bouwstenen welke onderling in verband met elkaar staan en hiermee helpen om de ondernemingslogica van een bedrijf te verklaren.

Zott et al. (2012) heeft op basis van een uitgebreide analyse van 1.254 publicaties echter wel vier gemeenschappelijke thema's over het BM onderscheiden:

1. Een nieuwe opkomende manier van analyse;
2. Een systematische, holistische benadering die benadrukt om tot een verklaring te komen hoe bedrijven zaken doen;
3. Bedrijfsactiviteiten spelen een belangrijke rol in de verschillende conceptualisaties van voorgestelde BM;
4. BM trachten te verklaren op welke manier waarde wordt gecreëerd voor de klant en niet alleen hoe deze wordt vertaald naar economische waarde voor het bedrijf.

Ondernemers dienen hun BM om te zetten in een actief systeem. Het zal ze helpen met inzicht en ontleding van hun oude- en huidige BM, ontwikkeling van voorspellende theorieën omtrent BM ontwerp en de ontwikkeling van nieuwe- en opwindende BM voor de toekomst (Zott & Amit, 2010). In de verschillende definities wordt het BM beschreven als een bouwtekening van een bedrijf bestaande uit verschillende bouwstenen die met elkaar in verband staan. Diverse publicaties hebben op hun manier deze bouwtekening beschreven (Johnson et al., 2008) (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) (Osterwalder et al., 2010) (Teece, 2010). De bouwtekeningen van Johnson et al. (2008) en Osterwalder et al. (2010) zijn het meest terug te vinden in onderzoeken.

Johnson et al. (2008) onderscheiden een viertal bouwstenen: de waarde propositie, de winstformule, essentiële middelen en essentiële processen. De bouwstenen winstformule, essentiële middelen en essentiële processen staan in dienst van de waarde propositie maar maken deze tegelijkertijd ook mogelijk. De bouwstenen zijn aan elkaar verbonden, zijn afhankelijk van elkaar en creëren tezamen waarde voor de klant en voor het bedrijf. Het is voor bedrijven de uitdaging en tevens de noodzaak de bouwstenen op een dergelijke manier af te stellen zodat de flexibiliteit behouden blijft. Er dient voor elke bouwsteen een keuze te worden gemaakt die uiteindelijk zal leiden tot een unieke samenstelling ten aanzien van de andere bouwstenen. Deze unieke samenstelling zal leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Naast de cruciale rol van het BM zelf speelt het innoveren van het BM een belangrijkere rol op de prestaties van de organisaties (Chesbrough, 2010). Het succes van een bedrijf is afhankelijk van het behoud van de levensvatbaarheid en de groei op lange termijn. Echter gaan de keuzes omtrent het BM bij veel bedrijven voor lange tijd onbetwist. Sinds midden jaren negentig zijn de onderzoeken naar het BM, Innovatie en BMI in rap tempo toegenomen. Over het algemeen wordt veronderstelt dat BMI een positieve bijdrage heeft op de groei van een bedrijf (Teece, 2010) (Zott et al., 2011). Uit onderzoek van Volberda et al. (2013) komt in ieder geval naar voren dat bedrijven die vernieuwing in het BM weten te realiseren de beste bedrijfsprestaties hebben.

Innovatie en Business Model Innovatie

In het door (Crossan & Apaydin, 2010) gepubliceerde artikel is te zien dat sinds de jaren tachtig de publicaties omtrent het onderwerp innovatie explosief zijn toegenomen. Het grootste gedeelte betreft theoretische- en empirische publicaties. De empirische publicaties zijn voornamelijk gericht op het toetsen van theorieën en een klein gedeelte gericht op theorievorming. Innovatie wordt alom beschouwd als een kritische bron van concurrentievoordeel in een steeds veranderende

omgeving. Er zijn verschillende manieren hoe het begrip innovatie geïnterpreteerd kan worden. Een veel omvattende omschrijving van het begrip innovatie wordt gegeven door (Crossan & Apaydin, 2010): 'De productie of adoptie, assimilatie, en exploitatie van een waarde toevoegende nieuwigheid op economisch en sociaal gebied; vernieuwing en uitbreiding van producten, diensten en markten; ontwikkeling van nieuwe methoden voor productie; en de invoering van nieuwe management systemen. Het is zowel een proces als een uitkomst.' Verschillende onderzoeken hebben getracht de determinanten te benoemen die aantonen dat ze invloed hebben op vernieuwing. Ondanks dat er bijna geen overkoepelend kader te vinden is wat de determinanten voor innovatie beschrijft is er wel een poging gedaan door Crossan & Apaydin (2010) om de bestaande artikelen te consolideren. Hierbij komen ze tot de volgende onderwerpen en niveaus: geopolitieke territoriale modellen; marktstructuur, het netwerk, ondernemingsniveau en proces modellen; implementatie fase; individuele niveau van analyse; en leiderschap.

De opvatting van innovatie gaat ver terug in de tijd. In de jaren '40 omschreef Schumpeter (1934) al over creatieve destructie die gevestigde markten overbodig maakte door de komst van creatieve nieuwe ideeën en nieuwe combinaties van de componenten. In de theorie wordt innovatie op twee verschillende manieren ingedeeld; 'in-stand-houdende' innovatie ofwel 'sustaining innovation' en 'ontwrichtende' innovatie ofwel 'disruptive innovation' (Christensen, 2013). De 1^{ste} manier gaat ver terug voorgesteld door (Schumpeter, 1934) waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen de type vernieuwing op basis van het object van verandering. Een 'ontwrichtende' innovatie kan als resultaat hebben dat een markt op basis van andere criteria gaat oordelen als reactie op de innovatie. Een dergelijke innovatie past niet binnen de huidige markt en kan de markt flink veranderen, verstoren en beconcurreren. De 'in-stand-houdende' innovatie daarentegen is een product of proces verbetering die wel binnen de huidige markt past. Het gevolg van deze soort innovatie zorgt niet voor een complete omslag of ineenstorting van de bestaande markt. Bij de 'in-stand-houdende' innovatie kan onderscheid worden gemaakt in incrementeel en radicaal. De nieuwheid van de innovatie kan ook onderscheiden worden in traditioneel en niet-traditioneel innoveren. Het doorvoeren van 'in-stand-houdende' innovaties die niet nieuw of game-changing zijn voor de branche waarin een bedrijf actief is kunnen worden gezien als traditioneel. Het gaat hierbij om incrementele- of radicale innovaties die veelal alleen nieuw zijn voor het bedrijf. Daar tegenover staat 'ontwrichtende' innovatie die een omslag kunnen geven in de markt en zelfs industrie. Dit soort innovaties zijn sinds de 20^e eeuw steeds meer te zien en kunnen gezien worden als niet-traditioneel. Voorbeelden van 'ontwrichtende' innovatie zijn smartphones die meer en meer de computer verdringt en bitcoins die het klassieke betalingsverkeer overnemen.

Een vorm van innovatie is BMI. Volberda et al. (2013) komen specifiek met factoren die BMI versnellen dan wel vertragen. Ze geven naar aanleiding van hun onderzoek onder 590 Nederlandse bedrijven een overzicht van de determinanten en maken hierbij ook onderscheid in de nieuwheid, incrementeel of radicaal, van de BMI. Incrementeel staat voor het ontwikkelen van innovaties binnen bestaande markten wat valt onder bestaande productgroepen, business modellen, bedrijfstakken en waarde proposities. Aan de andere kant staat radicaal waarbij de ontwikkelde innovatie nieuwe producten- of diensten en nieuwe business modellen voortbrengt met als resultaat het omgooien van bedrijfstakken en het ontstaan van meer waarde toevoegende proposities (Miller, 2006). De factoren die in dit onderzoek worden benoemd zijn; leiderschap, bedrijfsidentiteit, innovativiteit, kennisabsorptievermogen, luisteren naar bestaande klanten, interne samenwerking, grootte van de organisatie en wet- en regelgeving. Verschillen zijn te zien bij het luisteren naar

bestaande klanten, innovativiteit van de ondernemer en samenwerkingen. Bij minder luisteren naar bestaande klanten en minder interne samenwerkingen in combinatie met een innovatieve ondernemer is de kans groter op een radicale BMI. Daartegenover staat dat bij meer luisteren naar bestaande klanten en interne samenwerking de kans groter is op een incrementele BMI.

Bij een innovatief BM ligt de nadruk op de vernieuwende manieren om tot zakelijk verkeer te komen waarbij innovatie van het BM een belangrijke rol speelt. De komst van IT, vernieuwende waarde proposities en nieuwe verdienmodellen spelen hierbij een voorname rol. Het accent bij innovatieve BM zit in de bouwstenen waarde propositie, essentiële processen en het verdienmodel van de bouwsteen winstformule. Amit & Zott (2012) beschrijven drie manier hoe BMI kan ontstaan. (1) Het kan ontstaan door het toevoegen van nieuwe activiteiten; (2) Het aan elkaar linken van activiteiten op een nieuwe manier; (3) Het veranderen van welke partij een bepaalde activiteit uitvoert.

Het BM wordt gevormd door een combinatie van elementen, hierbij onderscheiden ze de vier belangrijkste ontwerptheema's die waarde kunnen toevoegen: nieuwigheid, lock-in, complementariteit en efficiëntie. De 1^{ste} is nieuwigheid waar door ontplooiing van verschillende activiteiten het centraal staat om vernieuwing te realiseren. De 2^{de} betreft lock-in waarbij centraal staat hoe partijen binnen het uitvoeren van een activiteit gehouden kunnen worden. De 3^{de} is complementariteit waarbij verschillende activiteiten worden gebundeld om zo tezamen meer waarde te creëren voor de klant. Als 4^{de} benoemen ze efficiëntie waarbij wordt gekeken om bepaalde schakels of werkzaamheden buiten te sluiten om de kosten te kunnen verlagen.

Er zijn verschillende soorten innovaties te onderscheiden voor de veranderingen in de activiteiten van een onderneming. De verschillen tussen de verschillende soorten innovatie liggen soms heel dicht bij elkaar. De Jong & Hulsink (2012) onderscheiden in hun onderzoek de meest gangbare innovatietypen die ook in dit onderzoek gebruikt zullen worden: product-, proces- en distributie innovatie.

Een **product innovatie** betreft het vernieuwen of aanzienlijk verbeteren van een goed of een dienst ten opzichte van de bestaande kenmerken en toepassing. Dit kan gerealiseerd worden door verbeteringen in de onderdelen en materialen, specificaties, gebruiksvriendelijkheid, software en andere functionele eigenschappen.

Een **proces innovatie** betreft het vernieuwen of verbeteren van de methode, apparatuur en / of vaardigheden om de dienst uit te voeren. Het is het aanpassen van technieken en apparatuur bedoeld om de kosten van productie en levering te verlagen, de kwaliteit te verhogen of om verbeterde producten te kunnen leveren.

Een **distributie innovatie** betreft het vernieuwen of verbeteren van hoe de producten of diensten worden aangeboden. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door het aanbieden via internet in plaats van het fysiek aanbieden van de service of producten.

Als aanvulling op de genoemde innovatietypen kan **Systeem innovatie** nog toegevoegd worden. Bij dit type innovatie worden de verschillende activiteiten om een behoefte in te vullen op een hele andere manier ingevuld. Er is hierbij sprake van een totale systeemvernieuwing waarbij door de andere invulling de kijk op de invulling van de behoefte totaal zal veranderen (Normann & Ramirez, 1998).

In de gevonden literatuur wordt innovatie veelal ingedeeld in drie verschillende onderdelen. Ten eerste op basis van nieuwheid van incrementele- tot radicale innovatie. Ten tweede op welk object

het van toepassing is waarbij onderscheid tussen product- en procesinnovatie het meest voorkomend is. Daarnaast kunnen hier nog distributie- en systeem innovatie aan toegevoegd worden. Ten derde kunnen innovaties administratief en technologisch van aard zijn (McFadzean et al., 2005) (De Jong & Hulsink, 2012).

Bedrijven bevinden zich steeds vaker in een turbulente omgeving waarin de ontwikkelingen zich snel opvolgen en de afhankelijkheid van externe bronnen is toegenomen om innovaties te kunnen ontwikkelen (Chesbrough & Crowther, 2006). In dit onderzoek zal de focus liggen op of en hoe bestaande MKB bedrijven in een dynamische markt hun sociale netwerk kunnen gebruiken om een incrementele- of radicale BMI te realiseren. Het onderzoek zal bij de te selecteren cases het hoofdonderscheid maken op basis van de nieuwheid van de gerealiseerde BMI. Daarnaast zal er gekeken worden welk innovatietype van toepassing is en specifiek tot het BM zal er onderscheid gemaakt worden in het ontwerpthema.

2.3 Sociaal netwerk en ondernemingsprocessen

Het is bekend dat ondernemers altijd op zoek zijn te leveren wat er nog in een markt ontbreekt (Schumpeter & Swedberg, 1991). Het kan hierbij om iets gaan waar de markt actief om vraagt maar de vraag kan ook gecreëerd worden door nieuw aanbod vanuit de ondernemer. Het is aan de ondernemer de kansen tussen vraag en aanbod in te vullen met daarbij de bereidheid de benodigde risico's te nemen om dit te realiseren (Podolny, 2001). Ondernemerschap is het zien van deze kansen, plannen en regelen van de benodigde middelen en zorgdragen voor legitimiteit en groei van de nieuwe business. Deze drie ondernemingsprocessen zijn onder andere beschreven door Elfering en Hulsink (2003; 2007). Podolny (2001) stelt dat de ondernemer drie middelen kan gebruiken in dit proces; financieel kapitaal, menselijk kapitaal en sociaal kapitaal. Financieel kapitaal komt niet tot ontwikkeling, menselijk kapitaal wordt bepaald door opleiding, werkervaring en ondernemerschapservaring (Audia & Rider, 2005). Sociaal kapitaal betreft de sociale interactie en relaties en wordt gezien als de belangrijkste bron (Elfering & Hulsink, 2003). Het effect van sociaal kapitaal op de ondernemingsprocessen lijkt het meest ingewikkeld maar daarentegen kan deze ook zeer lonend zijn. Sociaal kapitaal laat zich niet meten zoals financieel- en menselijk kapitaal, sociale interactie en relaties laten zich lastig vangen (Granovetter, 1973) (Perry-Smith, 2006).

Er bestaan vele theorieën over het fenomeen sociaal kapitaal. SN theorieën kunnen zowel op individueel- als op bedrijfsniveau worden toegepast. Het heeft altijd al een grote en fascinerende rol gespeeld. Punt van discussie is nog steeds hoe de relaties in een SN het meest effectief opgebouwd en ingezet kunnen worden. Iedereen is het er wel over eens dat een netwerk zich geleidelijk ontwikkelt in de tijd. Het netwerk is een dynamisch geheel waar nieuwe contacten worden toegevoegd, andere contacten zullen door de tijd heen verzwakken en of wegvallen en zwakke relaties kunnen uitgroeien tot sterke relaties (Elfering & Hulsink, 2003).

Zoals toegelicht zijn er vele determinanten die de mate van innovatie en BMI kunnen beïnvloeden (Crossan & Apyadin, 2010) (Volberda et al., 2013). Om als bedrijf te innoveren kan het netwerk waarin een ondernemer zich bevindt een mogelijke inspiratiebron zijn (Subramaniam & Youndt, 2005). De constatering hiervan gaat terug naar (Granovetter, 1976) die stelt dat een netwerk bestaand uit zwakke banden een ingang kan zijn tot informatie bronnen en dat hier niet per direct sterke banden voor nodig zijn. Om de kansen en innovaties te herkennen is ondernemerschap nodig wat vaak bestaat uit een collectief proces. Kansen zien en vernieuwing realiseren worden in veel

gevallen dan ook sterk beïnvloed door de omgeving ofwel het netwerk waarin een bedrijf of ondernemer zich bevindt (Hulsink et al., 2004).

De kennis en middelen die een bedrijf door haar netwerk ter beschikking heeft kan benoemd worden als het sociaal kapitaal van een bedrijf. Sociaal kapitaal wordt voor een groot deel verkregen door het SN waarin een bedrijf zich bevindt en kan worden beschreven als: 'de kennis en middelen, zowel tastbaar als niet-tastbaar, die een bedrijf ontleent aan zijn sociale relaties met andere partijen, met behulp waarvan doelen gemakkelijker kunnen worden bereikt' (Gabbay & Leenders, 1999). Vooral bij MKB bedrijven kan het netwerk zorgen voor toegang tot meer hulpbronnen, andere vaardigheden, capaciteiten en kennis die intern niet beschikbaar zijn (Pittaway, Robertson, Munir, & Neely, 2004).

Granovetter (2005) stelt dat economische uitkomsten op drie manier worden beïnvloed door sociale structuur in de vorm van het SN:

1. Een SN bepaalt de stroming en kwaliteit van informatie. De herkomst van informatie is vaak lastig te achterhalen. De actoren vertrouwen hierbij op de mensen die ze kennen en niet de onpersoonlijke bronnen.
2. SN zijn een belangrijke bron van referentie. Het betreft een doorverwijzing naar mensen uitvergroet in effect wat door andere persoonlijk ervaren is.
3. Het SN zorgt voor vertrouwen dat bekende het wel goed zullen doen ondanks dat het gehele plaatje op voorhand bekend is.

Online netwerken

Naast de offline netwerken is er de laatste jaren de ontwikkeling van de online netwerken die zich snel ontwikkelen. Waar het online netwerk voornamelijk werd gebruikt om contact te onderhouden met de offline contacten is het door middel van de netwerksites niet alleen mogelijk contact te onderhouden met het eigen netwerk maar kan ook het netwerk van de eigen contacten ontdekt en gebruikt worden (Boyd & Ellison, 2008). Online netwerken wordt steeds meer gebruikt door zowel particulieren als bedrijven. Bedrijven gebruiken het onder andere voor het onderhouden en opbouwen van relaties, aangaan van samenwerkingen en voor toegang tot informatie.

Ondanks het toenemende aantal onderzoeken omtrent het online netwerken is de context in het kader van ondernemerschap nog onderbelicht gebleven. Opmerkelijk aangezien het online netwerken ondernemers kan helpen met het ontwikkelen van hun BM zoals het ontdekken van kansen en de toegang tot benodigde middelen. Uit onderzoek van McKinsey (2009) blijkt dat wanneer ondernemers social media platforms gebruiken dit positieve resultaten tot gevolg heeft. Zo hebben de bedrijven een betere binding met hun klanten en volgers en weten ze beter wat er speelt in de markt wat zich uiteindelijk uitbetaald in betere financiële resultaten en meer innovatieve business. Onderzoek van Fischer en Reuber (2011) ondersteunen deze bevindingen. Met het analyseren van twaalf ondernemers toonde zij een positief verband tussen de intensiteit van sociale interacties door ondernemers en de vooruitgang van hun onderneming.

Het gebruik van online SN door ondernemers geeft de mogelijkheid voor het gericht vinden van nieuwe sociale contacten. De offline contacten kunnen worden gebruikt als overbrugging naar de nieuwe contacten doordat online het netwerk van de offline contacten zichtbaar is. Empirisch onderzoek laat ook zien dat de online SN stevig worden beïnvloed door de offline contacten.

Online netwerken heeft dan ook een positieve bijdrage op het overbruggen van sociaal kapitaal (Batjargal, 2003). Om tot de best mogelijke overbrugging van sociaal kapitaal te komen dient er gekeken te worden uit welke verschillende contacten dit dient te bestaan. Het overbruggen van banden en de mix van sterke- en zwakke contacten brengt ons weer terug bij de door Granovetter (1976) beschreven netwerkbanden.

Netwerkconfiguratie

De configuratie van het netwerk gaat terug naar de theorie van Granovetter (1973 & 1976) over de sterkte van banden en relaties. Deze theorie beschrijft dat de sterkte van de relatie afhankelijk is van een combinatie van verschillende factoren als omgangstijd, emotie, intimiteit, vertrouwen en wederkerigheid. In dit onderzoek zal de netwerkconfiguratie in kaart worden gebracht aan de hand van de duidelijke uiteenzetting zoals gebruikt in het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012).

In het netwerk van een bedrijf zijn er verschillende partijen die een bijdrage kunnen leveren om tot vernieuwing te komen. Om te kunnen achterhalen hoe MKB bedrijven in de Automotive hun netwerk gebruiken om tot BMI te komen zullen de zes dimensies beschreven door De Jong & Hulsink (2012) gebruikt worden:

1. Het aantal betrokken partijen in het netwerk; Er wordt hierbij gekeken naar aantal partijen die betrokken waren om tot de gerealiseerde innovatie te komen.
2. De rollen die partijen spelen om tot innovatie te komen; De betrokken partijen kunnen verschillende rollen vervullen bij de totstandkoming van de innovatie. Er is hierbij onderscheid gemaakt in vijf verschillende rollen: initiator, adviseur / doorverwijzer, bijdrage aan uitvoering, levering van kennis en de levering van middelen.
3. De aard van partijen; De aard van de partijen kan onderverdeelt worden in drie groepen: informele omgeving zoals kennissen en vrienden, directe omgeving zoals klanten, concurrenten en leveranciers of buiten de directe omgeving zoals adviseurs, kennis instellingen, overheid en branche organisaties.
4. Sterke- en zwakke banden en de combinatie hiervan; Onderscheid in de mate van intensiteit van het contact tussen de partijen. Het kan zijn wekelijks (sterk) tot aan regelmatig contact (zwak).
5. Geregisseerde banden; In hoeverre is het bedrijf in staat om nieuwe contacten aan te gaan voor het vinden van de benodigde middelen. Het gaat hier om gerichte schakels die nodig zijn om de vernieuwing te kunnen realiseren.
6. Overbruggen van banden; In welke mate zorgt de vernieuwing ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in contact komen.

Tevens onderscheiden De Jong & Hulsink (2012) op basis van netwerkgebruik van bedrijven zes verschillende typen hoe de vernieuwing tot stand kan komen:

1. Leveranciersvernieuwingen; Innovatie die tot stand komt door een adoptie van leveranciers.
2. Klant gedreven vernieuwing; Innovatie waarbij een of meerdere klanten de directe aanleiding zijn om innovaties te gaan ontwikkelen.
3. Garagevernieuwing; Innovatie die tot stand komt door een grote betrokkenheid van informele netwerkpartijen, zoals vrienden, familieleden en bekenden.

4. Schakelvernieuwing; Innovatie waarbij veel nieuwe contacten worden gelegd tussen partijen. Bedrijven benaderen nieuwe partijen proactief om bij te dragen aan innovatie.
5. Kennistoepassing; Innovatie die wordt ontwikkeld door vele partijen. Kennis- en onderwijsinstellingen spelen een belangrijke rol als kennisleverancier.
6. Systeemgebruiker; Innovatie die tot stand komt door gebruik te maken van andere partijen in het innovatiesysteem. In 100% van de gevallen spelen overheidspartijen een rol met bijv. het verstrekken van vergunningen of het verstrekken van subsidies.

2.4 Business Model Innovatie, sociaal netwerk en ondernemingsproces

Om mogelijke BMI te ontdekken en te realiseren dienen ondernemers de ondernemingsprocessen te doorlopen (Elfring & Hulsink, 2003). De juiste configuratie van het netwerk met daarbij een balans tussen zwakke- en sterke contacten bij de verschillende onderdelen in het proces kan ondernemers helpen dit te realiseren. Er zijn hierbij vele variabelen met betrekking tot de ondernemer waaronder de ervarenheid van de ondernemer, bekendheid met de branche waarin deze actief is en tegenwoordig ook de mate waarin een ondernemer zich online manifesteert.

Als 1^{ste} komt in het proces het ontdekken van kansen; Het netwerk waarin de ondernemer zich bevindt en de mate van deelname kan een belangrijke input zijn voor ideeën voor het door ontwikkelen van het BM. Er zijn hierbij verschillende theorieën ontwikkeld. Zo is er alom bekend dat zwakke contacten toegang kan bieden tot nieuwe informatie en kennis (Granovetter, 1976). Daartegenover staat wat het onderzoek van Elfring & Hulsink (2003) laat zien dat ondernemers die al langer actief zijn in een bepaalde branche juist sterke contacten gebruiken voor het ontdekken van kansen.

Als 2^{de} in het proces is er de uitdaging om de juiste middelen bij elkaar te krijgen; Om de ontdekte kans tot uitvoering te brengen is toegang tot hulpmiddelen nodig. Het kan hierbij gaan om informatie, personeel en financiering die door het netwerk verkregen kunnen worden. Uit eerdere literatuur is op te maken dat dit te verkrijgen is uit een netwerk dat bestaat uit een mix van sterke- en zwakke banden.

Als 3^{de} in het proces komt het verkrijgen van legitimiteit van de nieuwe business en het laten doorgroeien hiervan; Het gaat er hierbij om dat de nieuw gerealiseerde BMI bekendheid krijgt en ook daadwerkelijk succesvol is. Onderzoek van De Jong en Hulsink (2012) geeft aan dat deze fase samengaat met intensief netwerkgebruik waarbij nieuwe contacten worden toegevoegd en aan elkaar worden gekoppeld.

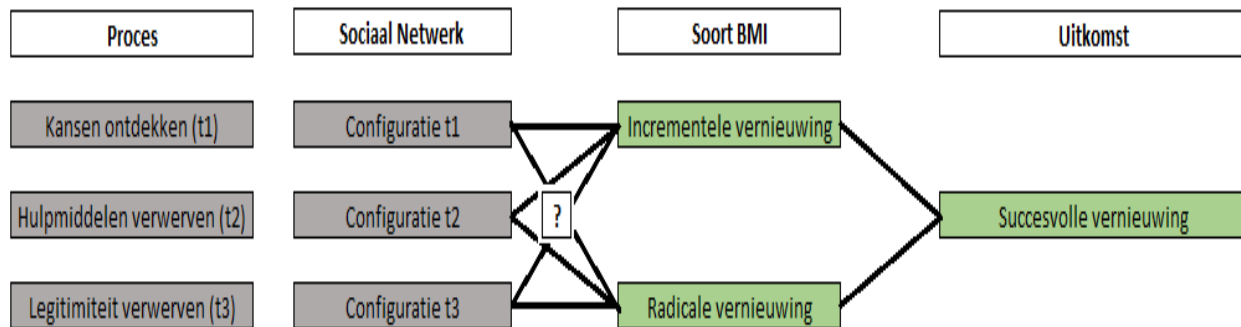
Duidelijk is dat er per fase in het proces een andere samenstelling van het SN gewenst is. Het is aan de ondernemer de kansen tussen vraag en aanbod in te vullen met daarbij de bereidheid de benodigde risico's te nemen om dit te realiseren (Podolny, 2001). In eerder onderzoek is er niet eerder ingezoomd hoe ondernemers gedurende het ondernemingsproces hun netwerk kunnen gebruiken om specifiek het BM incrementeel dan wel radicaal te vernieuwen met daarin meegenomen de invloed van online netwerken. Wel is bekend dat er bij MKB bedrijven een positieve relatie bestaat tussen netwerkgebruik en innovatieve inspanningen (De Jong & Hulsink, 2012).

2.5 Innovatie MKB

De dynamiek waarin een bedrijf zich bevindt kan worden bekeken aan de hand van de bewegelijkheid en de onvoorspelbaarheid van de externe omgeving. Het zijn kenmerken die kunnen zorgen voor meer onzekerheid bij ondernemers (Dess & Beard, 1984). De omgevingsdynamiek wordt bepaald door het tempo waarmee de markt verandert. Elementen die kenmerkend zijn voor omgevingsdynamiek zijn veranderende producten en technologieën alsmede veranderingen in concurrentiestructuur en klantbehoeften (Jansen et al. 2006). De dynamiek waarmee een bedrijf te maken heeft kan variëren van heel stabiel met weinig veranderingen tot uiterst dynamische met veel veranderingen en lage voorspelbaarheid. Dynamische omgevingen kunnen ervoor zorgen dat bestaande producten, diensten en processen zeer snel verouderen (Sorensen & Stuart, 2000). Voor de bestaande business van een bedrijf kan een veranderende omgeving als bedreiging worden gezien. Daartegenover staat dat het snel inspelen op veranderingen in de omgeving ook een kans is om concurrentievoordeel uit te behalen (Chang et al. 2011).

Innoveren helpt ondernemers in het laten groeien van hun bedrijf. Helaas is dit in de praktijk lastig en laten veel MKB bedrijven kansen op innovatie vaak liggen. Op wetenschappelijk onderzoeksvlak is dit gebied nog onderbelicht gebleven, waar er wel veel meer bekend is over innoveren bij grote bedrijven. Dit is merkwaardig aangezien het MKB in Nederland veruit de grootste groep bedrijven betreft die samen goed zijn voor meer dan de helft van de omzet van alle Nederlandse bedrijven (MKB Nederland). Het betreft door de omvang en diversiteit een specifieke groep binnen onze economie en zijn in meerdere opzichten anders dan een groot bedrijf. Het grootste verschil is natuurlijk de omvang maar daarnaast is de interactie met klanten en de bedrijfsvoering ook heel verschillend. Dit maakt ook dat het realiseren van innovatie bij MKB bedrijven wezenlijk anders is dan bij grote bedrijven. Het 1^{ste} verschil is dat de MKB ondernemer zelf verantwoordelijk is voor het realiseren van innovatie terwijl dit bij grote bedrijven vaak de een grotere groep mensen betreft. Ten 2^{de} hebben grote bedrijven soms een aparte afdeling met specialisten die zich bezig houden met innovatie. Bij het overgrote deel van de MKB ondernemers is dit niet het geval en dient er buitenshuis gekeken te worden naar specifieke middelen en kennis. Ten 3^{de} hoeft een MKB bedrijf minder rekening te houden met interne belangen en bureaucratie. Een MKB ondernemer kan vaak sneller schakelen als daar behoefte voor is. Het 4^{de} verschil is dat MKB ondernemers vaak in directer contact staan met klanten, collega's en concurrenten. Dit is een voordeel waardoor de ondernemer beter weet wat er allemaal speelt en hier eventueel op in kan spelen (Risseeuw & Turik, 2003). Te zien is bij de genoemde punten dat de ondernemer centraal staat bij MKB bedrijven. Dit onderzoek richt zich op hoe het sociale netwerk van een MKB ondernemer van invloed is bij het realiseren van een vernieuwing in het BM.

2.6 Onderzoek raamwerk en proposities



Figuur 1. Onderzoek raamwerk

De nadruk van dit onderzoek ligt op in hoeverre het SN van ondernemers kan bijdragen aan het ontwikkelen van de gewenste BMI. De aandacht zal uitgaan naar de configuratie van het netwerk, mix van sterke- en zwakke banden, bij t1, t2 en t3 welke in relatie staan met het ondernemingsprocessen van kansen ontdekken, benodigde middelen verwerven tot legitimiteit en het realiseren van groei. Per ondernemingsproces wordt aan de hand van het netwerk gekeken wat de bijdrage is tot het realiseren van de gewenste vernieuwing. De BMI kan variëren in nieuwigheid van een incrementele- tot radicale vernieuwing. Er is op dit vlak weinig empirisch onderzoek gedaan, helemaal als het gaat over de verhouding van het SN ten opzichte van incrementele dan wel radicale BMI.

Het onderzoeksgebied naar BM en BMI is sinds midden jaren 90 toegenomen. Er is onderzocht hoe het tot stand komt en wat de determinanten allemaal kunnen zijn (Teece, 2010) (Zott et al., 2011). Een mogelijke determinant is het sociale netwerk waarin een ondernemer zich bevindt. Onderzoek met betrekking tot het SN is het afgelopen decennia toegenomen. In verschillende onderzoeken is de invloed van het SN bekeken op innovatie en bedrijfsperformance wat gelinkt kan worden aan BMI (Gronum et al., 2012) (Nieves & Osorio, 2013) (De Jong & Hulsink, 2012). De relatie tussen het SN en specifiek BMI is echter nog onderbelicht gebleven. Tevens zijn er in de literatuur niet veel empirische studies beschikbaar die kijken naar de netwerkconfiguratie van ondernemers met een bestaand MKB bedrijf ten opzichte van innovatie (De Jong & Hulsink, 2012) en al helemaal niet de relatie met BMI.

Er is in dit onderzoek gekozen om de invloed van het SN op BMI te bekijken aan de hand van het ondernemingsproces. Bij het realiseren van een BMI zijn er namelijk gelijkenissen te vinden met het opstarten van een nieuwe onderneming. Bij grote bedrijven komt het vaak voor dat bij het vernieuwen van het BM er een nieuw losstaand innovatief bedrijf wordt opgericht. Hiermee worden de bestaande processen, structuren en culturen losgekoppeld van de bestaande BM. Er zijn talloze voorbeelden te noemen zoals in de banken- en verzekeringswereld: Knab en Kroodle (dochters Aegon) en Ditzo (dochter ASR). Gedurende de verschillende ondernemingsprocessen zal de ondernemer behoefte hebben aan een veranderende netwerkconfiguratie om de gewenste vernieuwing te realiseren (Elfring & Hulsink, 2003). Ondanks dat er niet eerder onderzoek is gedaan tussen het SN en BMI is er wel onderzocht wat de invloed is van het SN op de ondernemingsprocessen bij startende ondernemers (Greve & Salaff, 2003) (Elfring & Hulsink,

2003) en bij het realiseren van innovaties bij MKB ondernemers (De Jong & Hulsink, 2012).

Dit onderzoek is gericht op in hoeverre en hoe SN, zoals gedefinieerd door Granovetter (1973 & 1976) en gebruikt in het onderzoek van De Jong & Hulsink (2012), bijdraagt in de verschillende ondernemingsprocessen zoals beschreven door Elfring & Hulsink (2003) om tot de gewenste BMI te komen, beschreven door Volberda et al. (2013). Om inzicht te verkrijgen in hoeverre ondernemers in een dynamische omgeving hun SN kunnen inzetten om BMI te realiseren zijn er voorlopige proposities opgesteld. Voor het opstellen van de voorlopige proposities is ervoor gekozen onder andere gebruik te maken van de bevindingen uit eerder onderzoek van Elfring & Hulsink (2003) en De Jong & Hulsink (2012). Dit omdat er geen onderzoeken beschikbaar zijn tussen het SN en BMI. Tevens zal er worden gekeken naar de invloed van de nieuwheid van de gerealiseerde BMI. De proposities zullen slechts richting geven aan dit onderzoek. Door de intensieve, diepgaande en exploratieve bestudering van de cases zal er met dit onderzoek getracht worden nieuwe inzichten te verkrijgen.

De configuratie van het SN zal worden bekeken aan de hand van de band die de ondernemers hebben met de partijen in hun netwerk gebaseerd op de theorie van Granovetter (1973 & 1976). De band sterkte zal worden bekeken op basis van een combinatie van factoren: omgangstijd, emotie, intimiteit, vertrouwen en wederkerigheid. De Jong & Hulsink (2012) stellen dat een meerderheid van de MKB bedrijven voldoende hebben aan zakelijke contacten (zwakke banden) bij het innoveren. Er is hierbij echter niet gedetailleerd gekeken per ondernemingsproces. Voor het opstellen van de voorlopige proposities is er per ondernemingsproces opgesomd wat er uit eerder onderzoek bekend is.

Kansen zien

Gedurende de zoektocht om het BM te innoveren zal de ondernemer gebruik maken van zijn netwerk. In de proces zal het netwerk worden hervormt door het raadplegen en toevoegen van sterke- en zwakke banden. De zwakke banden in het netwerk zijn veelal nodig voor het ontdekken en zien van kansen. De sterke banden, zoals vrienden, familie en bekende, daarentegen worden geraadpleegd voor het bekijken van de commerciële haalbaarheid (Aldrick & Cliff, 2003). Uit onderzoek van Elfring & Hulsink (2003) en Greve & Salaff (2003) komt dat er in het proces van kansen zien de minste hoeveelheid connecties worden gebruikt. Elfring & Hulsink (2003) stellen dat bij een spin-off de sterke banden in het netwerk dominant zijn. Het opzetten van een bedrijf vanuit een bekende branche (spin-off) kan worden vergeleken met het realiseren van een BMI voor een MKB ondernemer met een bestaand BM.

Benodigde middelen

Bij het verkrijgen van de benodigde middelen is het aannemelijk dat de ondernemer zijn SN gaat vergroten. Dit zal mede afhankelijk zijn van de middelen die al beschikbaar zijn en of er veel nieuwe middelen nodig zijn ten opzichte van het bestaande BM. Zwakke banden zullen gevormd worden voor de creatie van de BMI. Er zal hierbij een afweging zijn tussen economische kosten en de voordelen die het oplevert. Daarnaast zal er support nodig zijn vanuit de sterke banden gezien de afwegingen die er gemaakt dienen te worden in dit proces (Aldrick & Cliff, 2003) (Greve and Salaff, 2003). In dit proces zijn zowel de sterke- en zwakke banden nodig. In het proces bij het verkrijgen van de benodigde middelen worden de meeste banden gevormd en toegevoegd. (Elfring en Hulsink, 2003; Greve en Salaff, 2003).

Legitimiteit en groei

Bij het verkrijgen van legitimiteit en groei is het de noodzaak om de markt te overtuigen van de gerealiseerde BMI. Het kan worden vergeleken met het verkrijgen van status en identiteit. In dit proces zal de ondernemer zijn positie gaan bepalen binnen een sociaal systeem (Jensen et al. 2010). Dit kan verkregen worden door support vanuit de partijen uit de omgeving van de ondernemer. Legitimiteit kan worden verkregen door zowel sterke- als zwakke banden (Elfring & Hulsink, 2007). Als de legitimiteit is verkregen blijft nieuwe informatie belangrijk om de BMI te laten groeien. Ambitieuze en groeiende bedrijven gebruiken in dit proces de onstane zwakke banden (Elfring & Hulsink, 2003). Het is aannemelijk dat in het laatste proces de ondernemers voornamelijk gebruik zullen maken van de zwakke banden in het SN.

Nieuwheid innovatie

Het is echter te verwachten dat de nieuwheid van de BMI mogelijk ook een belangrijke rol speelt in de SN configuratie. Hoe nieuwer de BMI hoe meer nieuwe informatie er nodig zal zijn. De Jong & Hulsink (2012) concluderen uit hun onderzoek dat hoe nieuwer de innovatie het netwerkgebruik toeneemt en verschuift naar de buitenzijde van het netwerk met hierbij gebruikmakend van een toenemend aantal nieuwe netwerkcontacten. Volberda et al. (2013) bevestigt naar aanleiding van onderzoek onder 590 Nederlandse bedrijven dat incrementele innovaties gepaard gaan met meer samenwerken en luisteren naar bestaande klanten. Ze stellen echter dat radicale innovatie voortkomt uit minder samenwerken wat tegenover gesteld is met de bevindingen van De Jong & Hulsink (2012).

Op basis van de gevonden input vanuit eerdere onderzoeken zijn de voorlopige proposities opgesteld. De proposities is voor MKB ondernemers die al jarenlang actief zijn in de Automotive en hun BM willen vernieuwen. Met behulp van dit onderzoek zal er getracht worden de proposities te valideren om meer inzicht te verkrijgen en een toevoeging te kunnen doen op de bestaande literatuur.

Propositie 1 *Sterke- en zwakke banden per ondernemingsproces*

- a) Sterke banden zijn de voornaamste aanleiding voor het zien van nieuwe kansen om het BM te innoveren.
- b) Mix van sterke- en zwakke banden dragen zorg voor het verkrijgen van de benodigde middel om de BMI te realiseren.
- c) Voornamelijk gebruik van zwakke banden om legitimiteit en groei te realiseren voor de gerealiseerde BMI.

Propositie 2 *Dominante banden afhankelijk nieuwheid BMI*

- a) Voor het realiseren van een incrementele BMI wordt intensiever gebruik gemaakt van de sterke banden in het SN.
- b) Bij het realiseren van een radicale BMI wordt vaker gebruik gemaakt van zwakke banden uit de buitenzijde van het netwerk en nieuwe netwerkcontacten.

Propositie 3

Netwerkconfiguratie per ondernemingsproces afhankelijk nieuwheid BMI

- a) Bij het zien van nieuwe kansen speelt het SN een belangrijkere rol bij incrementele BMI dan bij radicale BMI.
- b) Bij het verkrijgen van de benodigde middelen zijn de sterke banden bij incrementele BMI dominant en bij radicale BMI de zwakke banden.
- c) Het verkrijgen van legitimiteit en groei, bij zowel incrementele- en radicale BMI, gaat samen met een intensiever netwerkgebruik.

3. Methodologie

3.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal de methodologische benadering van het onderzoek worden beschreven. Hierin zullen worden toegelicht de onderzoekstrategie, de manier van dataverzameling, de wijze van data-analyse en de validiteit en betrouwbaarheid.

3.2 Onderzoekstrategie

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen of en hoe SN waarin MKB bedrijven zich bevinden helpen om tot BMI te komen. Naar de onderwerpen Innovatie, Performance en SN is de afgelopen jaren veelvuldig onderzoek gedaan echter is het verband tussen SN en specifiek BMI tot op heden onderbelicht gebleven. Op basis van de literatuurstudie is een onderzoeks raamwerk opgesteld voor dit onderzoek. De concepten van dit model tonen gelijkenissen met eerder onderzoek van De Jong & Hulsink (2012) naar de rol van netwerken om tot innovatie te komen bij MKB bedrijven. Echter werd hier niet gekeken naar specifiek BMI, het ondernemingsproces en is in de tussentijd de digitalisering en de dynamiek in de markten verder toegenomen. Gezien het feit dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het verband tussen SN en BMI kunnen er geen eerder gelegde verbanden worden getoetst en is het niet mogelijk hypothese op te stellen. Er is gekozen voor inductief onderzoek om de relatie te verkennen tussen SN en BMI. Om richting te geven aan het onderzoek zijn er naar aanleiding van het literatuuronderzoek voorlopige proposities geformuleerd die op basis van een cross case analyse kunnen worden gevalideerd (Jaspers, 2007).

De methode die voor dit onderzoek wordt gebruikt betreft een kwalitatieve onderzoeksstrategie: exploratieve vergelijkende case studie. De geformuleerde onderzoeksvraag kan worden beantwoord door deze te plaatsen in een bepaalde context. Er is gekozen voor de dynamiek die MKB bedrijven ondervinden in de Automotive. Een case studie is een intensieve en gedetailleerde studie van een of meerdere cases met als doel het grote geheel te begrijpen (Yin, 2009). Het kan worden gezien als een ongestructureerd en verkennend onderzoek van een klein aantal cases bedoeld voor het verstrekken van inzicht, verheldering en begrip (Eisenhardt, 1989). Er is gekozen voor een exploratieve case studie omdat er nog maar weinig bekend is over de relatie tussen BMI en SN. Met betrekking tot “hoe en waarom onderzoeksvragen” en “het willen begrijpen van ingewikkelde sociale fenomenen” is de beste optie te kiezen voor een vergelijkende case studie om deze relatie tussen het SN en BMI te verkennen (Swanborn, 2013). Kwalitatief onderzoek is geschikter dan kwantitatief onderzoek voor het verkrijgen van diepgaand inzicht van het onderzoeksobject.

3.3 Onderzoeksmethode

Een experiment was misschien wel de ideale onderzoekstrategie geweest om de effecten van onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen optimaal te kunnen onderzoeken. Doordat het echter niet mogelijk is de omgeving te manipuleren is een dergelijke ideale opzet voor dit onderzoek niet mogelijk (Swanborn, 2013). Er is gekozen voor een case studie die in onderzoeken veelvuldig wordt verkozen voor het verhelderen van ingewikkelde sociale processen (Swanborn, 2013). Aan de hand van de case studie kunnen de vooraf opgestelde proposities steun vinden en verder aangescherpt worden. In dit onderzoek zal met de cases bekeken worden hoe de banden in het netwerk van een ondernemer van invloed zijn op BMI gedurende het ondernemingsproces.

Het onderzoeksgebied kan worden gezien als samenhangend geheel. Bij het doen van kwalitatief onderzoek is er de voorkeur verschillende soorten gegevens en gegevensbronnen te gebruiken. Er zal hierbij gericht gekeken worden op de context waarin het fenomeen BMI zich voordoet. Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op theorie bouwend onderzoek. Het verschijnsel of en hoe SN kunnen bijdrage aan BMI zal in de werkelijkheid geëxploreerd worden op zoek naar de relevante relatie gedurende het ondernemingsproces (Swanborn, 2013).

Als databron voor dit onderzoek zullen interviews met MKB ondernemers actief in de Automotive gebruikt worden die de afgelopen jaren een incrementele- dan wel radicale BMI hebben gerealiseerd. De interviews zullen aangevuld worden met achtergrondinformatie uit branche- en trendrapporten.

3.4 Selectie van cases

De selectie van de cases is gedaan op basis van ‘theoretical sampling’: een proces van een steekproef gebaseerd op nieuwe theoretische concepten. Deze benadering heeft het doel het ontwikkelen van een rijk begrip van de dimensies van een concept aan de hand van een geheel scala van instellingen en voorwaarden (Glaser & Strauss, 1967). Het kenmerkende bij ‘theoretical sampling’ is dat er geen sprake is van een vooraf vastgestelde systematiek. Er wordt bekeken naar aanleiding van voorgaande cases welke volgende cases lonende informatie kan opleveren (Swanborn, 2013).

Er is gekozen om de vergelijkende case studie plaats te laten vinden in een dynamische sector om de mogelijkheid te hebben om extreme cases waar BMI heeft plaatsgevonden te kunnen bestuderen. De MKB bedrijven in de Automotive moeten omgaan met de dynamiek door toegenomen transparantie, digitalisering en veranderende mobiliteitsbehoefte. Bij de selectie van de cases zal er gebruik gemaakt worden van de beschrijving van Amit & Zott (2012) hoe BMI kan ontstaan. (1) Toevoegen van nieuwe activiteiten; (2) Linken van activiteiten op een nieuwe manier; (3) Verandering bij uitvoer van de activiteiten. Ten 1^{ste} zal er onderscheid worden gemaakt tussen incrementele- en radicale BMI zoals beschreven door Volberda et al. (2013); Incrementele BMI (replicatie) is het stapsgewijs verfijnen van het BM ten opzichte van Radicale BMI waarbij het complete BM wordt omgegooid. Ten 2^{de} zal bij de cases worden aangegeven welke ontwerptheema’s gebruikt zijn zoals beschreven in het literatuuronderzoek: Nieuwigheid: ontplooiing geheel nieuwe activiteiten, lock-in: partijen insluiten bij activiteit, complementariteit: bundelen activiteiten en efficiëntie: schakels of werkzaamheden uitsluiten.

In eerste instantie is er een selectie gemaakt van tien cases die representatief zijn voor het geheel met daarbij de nodige variatie op basis van ondernemerservaring, fase van ontwikkeling, online netwerken en de snelheid en nieuwigheid van de gerealiseerde BMI. Hiervan zijn vijf cases met een incrementele BMI en vijf cases met een radicale BMI geselecteerd om verschillen te kunnen zien in de SN configuratie te wijten aan het feit dat het realiseren van de verschillende BMI’s een andere configuratie van het netwerk verlangt (Eisenhardt, 1989). Daarbij zijn de geselecteerde cases in evenwicht en vallen ze allen in dezelfde industrie. Naar gelang van het verloop van het onderzoek kunnen er desgewenst nieuwe cases aan toegevoegd worden (Swanborn, 2013).

De tien cases zullen worden geanalyseerd voor het ontdekken van overeenkomstigheden en

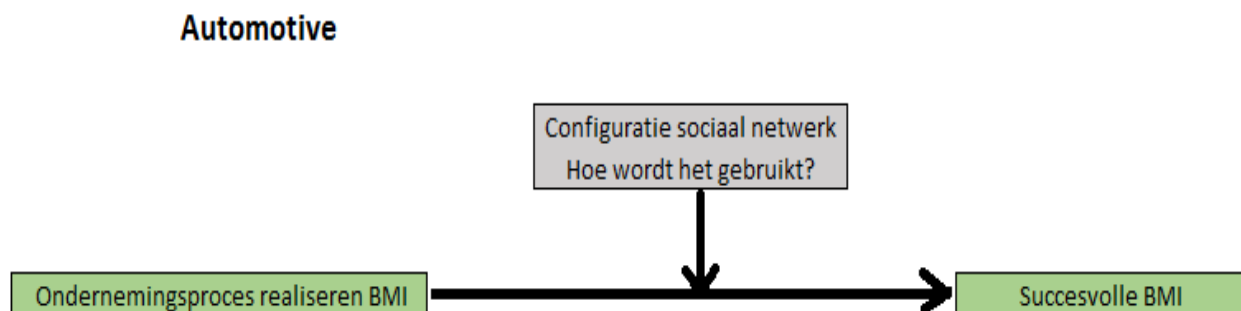
patronen (tabel). Gezien het karakter van de onderzoeksvraag zal dit geschieden aan de hand van semi-gestructureerde interview data afkomstig van de netwerkconfiguratie per ondernemingsproces bij incrementele- en radicale BMI.

	Object van innovatie	Ontwerpthema
Incrementeel		
1	Distributie	Lock-in, complementariteit
2	Product, distributie	Complementariteit
3	Product, distributie	Complementariteit
4	Distributie	Complementariteit
5	Distributie	Lock-in
Radicaal		
6	Distributie	Nieuwigheid
7	Distributie	Nieuwigheid
8	Systeem	Nieuwigheid
9	Systeem	Nieuwigheid
10	Systeem	Nieuwigheid

Tabel : Geselecteerde cases ingedeeld op basis van de gerealiseerde incrementele- en radicale BMI en het ontwerpthema m.b.t. het BM.

3.5 Onderzoeksfocus

De verschillende trendrapporten (BOVAG, 2015) (ING, 2015) (Rabobank, 2015) geven duidelijk aan dat de trends en ontwikkelingen in de Automotive vragen om een voortdurende afstemming van de bedrijfsvoering. De winstgevendheid staat onder druk echter zijn er bedrijven die goede resultaten boeken zoals de kleinere niche bedrijven (ING rapport). Er kan hierbij verondersteld worden dat deze bedrijven hun BM zo hebben geïnnoveerd dat ze op deze unieke positie terecht zijn gekomen. Dit is overeenkomstig met resultaten uit onderzoek van Volberda et al. (2013) wat aantoont dat bedrijven die BMI realiseren succesvoller zijn. Uiteindelijk is het aan de ondernemers zelf om het verschil te maken en in te spelen op de turbulente omgeving. De context van dit onderzoek is dan ook de MKB ondernemers actief in de Automotive. Het ontwikkelen van een succesvol BM wordt door veel ondernemers als erg lastig ervaren (Chesbrough, 2010). Van de ondernemers in de Automotive wordt gevraagd de dynamiek en veranderingen om te zetten in een creatief, flexibel en onderscheidend BM. Het onderzoek focust in hoeverre en hoe het SN van de ondernemers hierin bijdraagt om dit te realiseren.



Figuur 2. Onderzoeksfocus

3.6 Dataverzameling

In het algemeen wordt bij case studies de data verkregen op basis van documenten uit het veld, via informanten en via observatie. In dit onderzoek wordt het proces van dataverzameling gestuurd door het in de theoretische verkenning opgestelde conceptuele model te zien in paragraaf 2.6 (Swanborn, 2013). Het model geeft de mogelijkheid om de gevonden concepten uit de literatuur te gebruiken als structuur voor bij de interviews met behulp van de operationalisering van de typen en dimensies van het SN zoals beschreven door De Jong & Hulsink (2012). Om deze uitgangspunten aan te kunnen scherpen is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Het interview protocol (bijlage 1) is opgesteld op basis van drie hoofdconstructen. Het eerste construct geeft achtergrondinformatie over het object, nieuwheid van de innovatie en het resultaat. Het tweede construct geeft weer de mate van gebruik van het SN per ondernemingsproces en hoe deze bijdraagt. Het laatste construct bekijkt de invloed en bijdrage van het online netwerken. Omdat alle cases van elkaar verschillen is er voor het goed te kunnen beoordelen van de contracturen begonnen met het maken van een schets van de beginsituatie. Hierbij is gekeken naar de ondernemer en de beschikbare middelen binnen de onderneming. Bij de ondernemer is bekeken hoe ze gestart zijn, ambitie en ondernemerservaring. Bij de beschikbare middelen is een inschatting gemaakt op basis van bestaansduur en of en hoe er in het interview is gesproken over financiële middelen en de relatie met de bank en andere stakeholders.

3.7 Data-analyse

In de voorgaande paragrafen is stilgestaan bij de strategie en methode om de data voor dit onderzoek te verzamelen. Na het afnemen van de interviews zullen deze samengevat en gepresenteerd worden op basis van de analysetechniek voorgesteld in Swanborn (2013) door Miles & Huberman (1994). Zij hebben de basis gelegd voor het analyseren van kwalitatief materiaal met het gebruik van matrices, tabellen en allerlei grafische representaties uit het bekende denken van het analyseren van kwantitatief onderzoek. Allereerst zullen de cases afzonderlijk worden geanalyseerd op basis van de hoofdconstructen in een within case analyse. De analyse per case zal daarna uitgewerkt worden in een datamatrix waarbij de cases met elkaar worden vergeleken. De gevonden concepten in de literatuur zullen als handvat fungeren om de data en bevindingen uit de semi-gestructureerde interviews te interpreteren en te analyseren. Het doel is om hiermee patronen en verbanden inzichtelijk te maken. Omdat het aantal interviews te overzien is kan hiervoor gebruik gemaakt worden van een cross-case analyse (Yin, 2009).

3.8 Validiteit en beperkingen

Het is bekend dat kwalitatief onderzoek zijn beperkingen heeft als het gaat om validiteit en betrouwbaarheid. In de case studie literatuur worden hiervoor vier testen gegeven die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van het case studie onderzoek te borgen. Deze testen zijn constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009). Om de geldigheid van het onderzoek te verbeteren zullen er verschillende argumenten worden geformuleerd om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te verbeteren.

Voor aanvang van het onderzoek zijn er al wel een aantal beperkingen te benoemen bij de gekozen methode voor dit onderzoek. Allereerst is er bij casestudies altijd sprake van selection bias: de keuzes van cases zal bias geven op de bevindingen in het onderzoek al zal geprobeerd worden dit

zoveel mogelijk te ondervangen door vooraf opgestelde case criteria. Ten tweede is het lastig om uitspraken uit de geselecteerde cases te generaliseren. De resultaten uit het onderzoek zullen het karakter hebben van de in de theorie onderbouwde proposities over hoe en in welke mate SN bijdraagt aan BMI. Het doel is om deze proposities aan de hand van twee contrastgroepen met daarbij ieder vier cases aan een eerste test te onderwerpen. Voor het verder valideren van de resultaten zou een uitgebreid enquêteonderzoek een welkome aanvulling zijn, echter is hier in dit onderzoek door de beperkte tijd geen gelegenheid voor. De laatste beperking betreft de praktische uitdaging waar bij case studie onderzoek sprake van is, het uitvoeren van een case studie is zeer veeleisend. Een reden hiervoor is de noodzaak om diepgaand toegang te verkrijgen tot de cases.

Constructvaliditeit gaat over of de operationalisering en de waarnemingen wel kloppen met het concept en de variabelen die bestudeerd worden. Yin (2009) geeft drie tactieken die gebruikt kunnen worden om de constructvaliditeit te versterken. In dit onderzoek is getracht de gegeven tactieken zo goed mogelijk toe te passen. Allereerst is er gebruik gemaakt van meerdere bronnen van bewijsmateriaal afkomstig uit de theorie en de semi-gestructureerde interviews en aangevuld met achtergrondinformatie uit branche- en trendrapporten. Ten tweede is de keten van het vastleggen van bewijsmateriaal zoals de bronnen adequaat bijgehouden.

De interne validiteit betreft het streven naar een causaal verband vast te stellen. Zoals Yin (2009) zelf aangeeft is dit alleen van toepassing bij verklarende en causale studies. Gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek zal het niet mogelijk zijn de voorgestelde tactieken voor het verbeteren van de interne validiteit toe te passen. Gezien het beperkt aantal cases zal het lastig zijn de bevindingen toe te passen in een andere context.

Met de externe validiteit wordt er gekeken naar de generaliseerbaarheid van de bevindingen uit het onderzoek naar andere domeinen. Het wordt beïnvloed door de keuzes die er worden gemaakt in het onderzoeksdesign zoals het literatuuronderzoek en de geselecteerde cases. De bevindingen zullen richting geven voor verwachte resultaten in een andere setting. Een uitgebreid vervolgonderzoek is aan te raden in het geval van een casestudie.

De betrouwbaarheid betreft het laatste punt waar Yin (2009) over spreekt om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen. Het gaat er hierbij om dat het onderzoek herhaald kan worden met daaruit volgend dezelfde resultaten. Om dit te versterken is het gebruik van een case studie protocol van belang. Dit protocol bestaat uit de onderzoeksopzet waarin wordt weergegeven het doel, ontwerp en de verwachting van het onderzoek. Daarbij zal het interviewprotocol opgenomen worden als bijlage bij dit onderzoek. Het eerste interview zal dienen als proefinterview zoals Yin (2009) benoemt als een goede voorbereidingstechniek. Het eerste interview zal fungeren ter evaluatie van het interviewprotocol die waar gewenst hierna nog kan worden aangescherpt.

4. Resultaten

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk zullen alle cases afzonderlijk van elkaar uitgewerkt en geanalyseerd worden op basis een data-matrix zoals voorgesteld door Miles & Huberman in Swanborn (2013). Met gebruik van de within case analyse zal er per case gekeken worden naar de achtergrondkenmerken van de innovatie en het netwerk gebruik per ondernemingsproces. De gebruikte data is gebaseerd op de volledig uitgewerkte interviews welke beschikbaar zijn bij de auteur.

4.2 Within Case analyse

De cases zijn apart van elkaar uitgewerkt en geanalyseerd. De eerste vijf cases zijn incrementeel en de laatste vijf cases zijn radicaal. Allereerst is er een omschrijving gegeven van de beginsituatie en de achtergrondkenmerken. De mate van gebruik van het SN is onderzocht aan de hand van de drie ondernemingsprocessen met daarbij aandacht voor de configuratie mogelijkheden van het SN. Het onderzoek is kwalitatief van aard en gebaseerd op tien cases waarbij er getracht is per case diepgaande data te verkrijgen om patronen en verbanden inzichtelijk te maken en te verklaren. Hierbij wordt getracht de voorlopig opgestelde proposities te valideren om een bijdrage te leveren aan theorievorming.

Case 1 Incrementele BMI / Distributie / Lock-in

1^{ste} interview

Introductie

Het interview is met een ervaren ondernemer van 46 jaar oud. Zijn ervaring in de Automotive is 30 jaar waarvan 17 jaar als zelfstandig ondernemer. Het is de eigenaar van een autobedrijf dat al 17 jaar bestaat en in die tijd doorgroeid is naar 10 medewerkers. Het is een ras ondernemer die overtuigt is van het feit dat ondernemerschap in iemand zit. Hij verteld hierbij een anekdote die ver terug gaat in de tijd waar het ondernemen bij hem begon. Nog steeds geeft hij aan profijt te hebben van de hierbij geleerde lessen: “Als je iets weggeeft krijg je er 2 keer zoveel voor terug”

Naast de corebusiness van auto's verkopen zijn er de afgelopen jaren verschillende vernieuwing doorgevoerd en kansen gerealiseerd. Ze zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid en dit is ook de ambitie voor de komende jaren. Het BM is in de loop van jaren aangevuld met allerlei vernieuwingen zoals o.a. export naar Azië en Lease / Financial Lease / Private Lease activiteiten waar ze 6 jaar geleden vroeg bij waren. Voor het bedrijf waren de vernieuwingen zeker nieuw en sommige ook voor de branche met als resultaat voorsprong op de concurrenten en het leveren van kwaliteit. De invloed van het sociale netwerk wordt als zeer belangrijk ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien is het belang van het sociale netwerk groot met voornamelijk zwakke contacten. De ontstane en geleidelijk opkomende kansen van de afgelopen jaren kwamen voort uit de hoek van klanten, leveranciers en externe consultants. Een quote die dit onderstreept “Iedereen serieus nemen, goed luisteren en kijken wat je ermee kunt”. Daarbij maakt de ondernemer zelf uiteindelijk het verschil. In deze fase diende de partijen voornamelijk als inspiratiebron die essentieel waren voor het mogelijk maken van de vernieuwing. Er was in eerste instantie geen contact wat veranderde in zeer regelmatig contact. Het praten over ook informele zaken wordt als zeer belangrijk ervaren en zorgt voor een band en vertrouwen. In sommige gevallen was de ondernemer de schakel van het contact tussen partijen.

Benodigde middelen

Ook gedurende het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen was de invloed van het netwerk groot met een mix van zwakke- en sterke contacten. “Na een ingeving ga je praten met raadgevers en uiteindelijk vaak banken. Ik gebruik hiervoor mijn eigen kleine en vertrouwde netwerk.” Via dit netwerk is het contact met de juiste contacten ontstaan. Het netwerk gebruik is voor onderbouwing van het ontstane idee en voor het bij elkaar krijgen van de juiste mensen. Vertrouwen speelt hierbij een cruciale rol.

Legitimiteit en groeien

In het uitrol- en groeiproces zijn de zwakke banden van belang. Vooral klanten en bekende kunnen vertrouwen overbrengen naar nieuwe klant. Het is de kunst “een klein visje uit te gooien om een grote te vangen”. Hierbij zegt het overal motto van deze ondernemer eigenlijk genoeg “wie goed

doet, wie goed ontmoet”. Het begint in deze fase met een band creëren op niet alleen het zakelijke vlak waar regelmatig contact en verbinding met nieuwe contacten uit voort komt.

Online netwerken

In iedere fase van het proces wordt er gebruik gemaakt van online netwerken. De ondernemer is actief op Facebook en LinkedIn met ongeveer 500 contacten. In het kansen zien en benodigde middelen proces wordt het gebruikt als voorbereiding en om extra informatie te achterhalen. In het laatste proces is online netwerken ideaal voor nieuwe contacten en het onder de aandacht brengen van de nieuwe activiteiten een zeer welkome aanvulling.

Ter afsluiting

Voor het realiseren van vernieuwingen in het BM is ondernemerschap van de persoon zeer belangrijk echter zonder daarbij over goed uitgebalanceerd netwerk te beschikken is er niks mogelijk.

Beginsituatie						
Start	<u>Ondernemers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	17 jaar	10	Gemiddeld	17 jaar
Achtergrondkenmerken						
Object van innovatie	<u>Ontwerptheema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Distributie	Lock-in, complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Vooruitgang	
Gebruik sociaal netwerk per proces						
Kansen zien	Groot, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, andere leverancier, andere adviseur	Inspiratie, adviseur	Essentieel	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Sommigen
Benodigde middelen	Groot, mix sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekend, ICT-leverancier, financieel adviseur	Adviseur, kennis	Onderbouwing	Ja	Vrijwel continue	Heel belangrijk	Sommigen
Legitimiteit en groeien	Gemiddeld, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, klant	Bijdrage aan uitvoering	Vetrouwen	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Sommigen
Online netwerken						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Zeer groot	Levering klanten	LinkedIn, Facebook	500 a 600			

Case 2 Incrementele BMI / Product- en distributie / Complementariteit

Introductie

Het interview is met 1 van de twee eigenaren (broers) die in 2010 het familiebedrijf hebben overgenomen dat al meer dan 50 jaar bestaat. Het bedrijf telt in totaal 18 medewerkers. De broers zijn zes jaar geleden in het bedrijf gestapt en zijn beide hun gehele carrière al actief in de Automotive. Het is voor beide de eerste keer dat ze zelf als eigenaar ondernemen maar hadden al wel de ambitie om ondernemers te worden van jongs af aan. “Het virus om te ondernemer is overgegeven door onze vader die ook altijd zelf een autobedrijf heeft gehad”.

Bij de overname van het bedrijf zijn de activiteiten uitgebreid en aangevuld. “Voor onze komst was het bedrijf voornamelijk, met succes, gericht op de werkplaats”. De werkplaats is verder ontwikkeld door de verantwoordelijkheid bij de monteurs te leggen wat vooruitstrevend is in de Automotive. Daarbij is het BM uitgebreid met het verkopen van auto's in het luxe segment, import van jong gebruikte Duitse auto's. Deze BMI heeft ervoor gezorgd dat het bedrijf op twee pijlers is komen te staan, verkoop en de werkplaats. Het segment wat er verkocht wordt in combinatie met de juiste beleving en presentatie en de zelfsturende monteurs is vooruitstrevend in de Automotive. Het heeft onder andere geleid dat het bedrijf is uitgeroepen tot autobedrijf van het jaar door de BOVAG. Het resultaat van de BMI's is om een voorsprong op de concurrenten te creëren, betere kwaliteit van producten en diensten en het betreden van een nieuwe markt. In het traject bij het realiseren van de BMI's is het sociale netwerk van de beide eigenaren als zeer belangrijk ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien heeft het sociale netwerk van de ondernemers een belangrijke rol gespeeld met een mix van sterke- en zwakke banden “Bij het ervoor open staan komt er al een hoop op je af. Het leuke is juist om ook mensen te spreken uit andere branches en hier ervaringen mee te delen”. In deze fase heeft het netwerk inspiratie gegeven om tot het uiteindelijk idee te komen om het BM te vernieuwen. In hun carrière in de Automotive hebben de voorbij komende collega bedrijven, vrienden uit andere branches en overheidsinstellingen de trigger gegeven. Het face-to-face contact wordt als beste ervaren waarbij het bespreken van informele zaken ook erg belangrijk zijn, dit zorgt voor een band en vertrouwen.

Benodigde middelen

In het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen en kennis was de invloed van het sociale netwerk groot met een mix van sterke- en zwakke banden. Het netwerk is actief gebruikt in dit proces waarbij collega bedrijven, klanten, brancheorganisaties en leveranciers met kennis en advies hebben bijgedragen bij het realiseren van de BMI. Het was een mix van bekende en onbekende partijen waar met de juiste partijen een band is opgebouwd met regelmatig contact. “Voor het opbouwen van een band en vertrouwen is face-to-face contact en het bespreken van informele zaken erg belangrijk”.

Legitimiteit en groeien

In het proces voor het verkrijgen van legitimiteit en groei is de invloed van het netwerk groot geweest met voornamelijk zwakke banden. Uit de hoek van klanten en bekende van bekende zijn de nodige ambassadeurs ontstaan. Ervaringen en reviews die klanten delen zorgen voor nieuwe klanten en helpen bij het opbouwen van een goede naam. De tijd nemen en luisteren naar de klanten maakt hierbij het verschil voor het opbouwen van vertrouwen en een goede band. “Er zijn genoeg, inmiddels, vaste klanten die regelmatig langs komen”. Het resultaat is een goede naam maar ook zeker input voor het bepalen van de juiste richting.

Online netwerken

Het gebruik van online hulpmiddelen is minimaal geweest bij het doorlopen van de bedrijfsprocessen. Het bedrijf is alleen actief op Facebook waar meer en meer de “leuke momenten worden gedeeld met de volgers”. Voor het vinden en onderhouden van contacten wordt de voorkeur gegeven aan persoonlijk contact. Via het vertrouwde netwerk, collega bedrijven, leveranciers en klanten zijn altijd de juiste partijen gevonden. De meerwaarde van sociale netwerksites wordt erkend maar er is geen behoefte hier actief mee te werken.

Ter afsluiting

De ondernemer is de cruciale spil van een bedrijf. “Alleen de juiste energie en drive zorgt ervoor dat het bedrijf vooruit gaat en dat medewerkers met ideeën komen.” Daarnaast is financiële daadkracht nodig om ook daadwerkelijk de BMI succesvol te kunnen realiseren. Kijken naar de lange termijn met het opbouwen van de juiste samenwerkingen met verschillende stakeholders maakt het verschil.

Beginsituatie						
<u>Start</u>	<u>Ondememers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
3e generatie	Van jongs af aan	Ja	6 jaar	14	Maximaal	50 jaar
Achtergrondkenmerken						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerptheema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Product, distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong, kwaliteit, nieuwe markten	Klaar voor de toekomst	
Gebruik sociaal netwerk per proces						
<u>Kansen zien</u>	Groot, mix van sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, concurrent of collega-bedrijf, overheidspartij	Inspiratie	Trigger	Gedeeltelijk	Regelmatig	Belangrijk, aard persoon	Nee
<u>Benodigde middelen</u>	Groot, mix van sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, concurrent of collega-bedrijf, andere leveranciers, intermediaire organisatie	Kennis, advies	Realisatie	Ja	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
<u>Legitimiteit en groeien</u>	Groot, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, klant, ICT-leverancier	Ambassadeur, groei	Vertrouwen	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
Online netwerken						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Minimaal	Beperkt	Facebook	Recent mee gestart			

Case 3 **Incrementele BMI / Product- en distributie / Complementariteit**

Introductie

Het interview is met een 32 jarige ondernemer die 11 jaar terug zijn eigen bedrijf is begonnen in de Automotive. Op 1 jaar na zijn gehele carrière actief in de Automotive. Aanvankelijk was het plan net als zijn vader ondernemer te worden in de supermarktbranche. “Ondernemerschap zit in onze genen”. Door de crisistijd in supermarktland is hij in de Automotive terechtgekomen. “Via mijn schoonvader ben ik in de Automotive terecht gekomen. Het is gewoon ergens mee beginnen en door schade en schande wijzer worden.”

Na 8 jaar gemiddeld te hebben ondernomen kwam het inzicht het BM geleidelijk en succesvol te veranderen. “Ik zat op een doodspoor en wilde er weer plezier in krijgen”. Hij koos ervoor te specialiseren in premium bedrijfswagens met daarbij een unieke kwaliteit, beleving en presentatie van het product. Het product is niet uniek maar de manier van aanbieden en klaar zetten gaat verder dan waar andere in de branche stoppen. “Ik probeer niet de goedkoopste te zijn maar de duurste met het mooiste product. Emotie en psyché van de mens bewerken.” In het gehele ondernemingsproces is de invloed van het SN groot.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces om de kans te zien heeft het sociale netwerk een grote rol gespeel met voornamelijk zwakke banden. Klanten, concurrenten en leveranciers zijn gebruikt ter inspiratie en als adviseur. “De partijen hebben mij aan het denken gezet. Met de adviezen heb ik mijn eigen plan gevormd”. “Ik probeer te kijken door de ogen van mijn klant. Die willen iets moois en iets dat onderscheidend is kopen”. Met de meeste partijen was er niet eerder contact wat verderop in het ondernemingsproces is overgegaan naar regelmatig contact.

Benodigde middelen

In het proces voor het bij elkaar krijgen van de benodigde middelen is het gebruik van het sociale netwerk groot geweest met een mix van sterke- en zwakke banden. De rol die de partijen hebben ingevuld is helpen bij de uitvoering en het bij elkaar krijgen van de juiste middelen. “Via mijn vertrouwde netwerk ben ik in contact gekomen met de juiste partijen waarbij het voor mij belangrijk is dat deze partijen mijn visie delen”. Met de belangrijkste partijen is het contact gegroeid naar dagelijks. “Informeel zaken zijn van belang, we zijn allemaal mensen om over dingen te willen praten. Daar creëer je een band en vertrouwen mee”.

Ligitimiteit en groeien

In het proces bij het verkrijgen van legitimiteit en groei is de invloed van het sociale netwerk groot met voornamelijk zwakke banden. Vooral de klanten zijn in deze fase belangrijk gebleken. “Ik zie echt mijn klanten als ambassadeur voor de volgende klant. Mensen mogen ook service van mij verwachten”. Verder is het continue proces om in contact te blijven met de verschillende partijen voor het behouden van vertrouwen en te kunnen sparren voor de verdere ontwikkeling. “Eigen visie op dingen vanuit mijn vertrouwde contacten waar ik van kan leren”. In deze fase zijn er ook

partijen met elkaar in contact gekomen en gaan samenwerken om de BMI compleet te maken.

Online netwerken

Het gebruik van online hulpmiddelen is minimaal geweest bij het doorlopen van de bedrijfsprocessen. Het bedrijf is onlangs begonnen op Facebook. Ondanks dat de ondernemer als persoon niet actief is met online netwerken worden de voordelen voor het bedrijf wel ingezien. “Meer mensen hebben mij in beeld. Doordat je naam en foto’s over internet gaan. Er wordt over je gepraat wat uiteindelijk ten goede moet gaan werken”. Het vertrouwde netwerk verdient de voorkeur om met gewenste partijen in contact te komen boven online hulpmiddelen.

Ter afsluiting

De overtuiging en geloof van de ondernemer, oprecht handelen en het hebben van een visie is nodig om iets succesvols neer te zetten. “Visie van de ondernemer en weten waar je naartoe wil is bepalend voor succes”. Zonder plezier heeft een ondernemer niet de energie zijn BM verder te ontwikkelen. “Ik ben gaan doen waar ik lol in had en ben mezelf hierin gaan specialiseren”.

<i>Beginsituatie</i>						
Start	Ondernemers ambitie	Ouders ondernemer	Ervaring ondernemer	Bedrijfsomvang	Beschikbare middelen	Leeftijd bedrijf
Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	11 jaar	2 + flex FTE	Gemiddeld	11 jaar
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
Object van innovatie	Ontwerptheema	Mate radicaliteit	Groeiambitie	Resultaat	Reden innoveren	
Product, distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
Kansen zien	Groot, zwakke banden					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Vriend, bekende en familielid, klant, concurrent of collega bedrijf, andere leverancier, andere adviseur	Inspiratie, adviseur	Denken gezet	Gedeeltelijk	Incidenteel	nvt	Nee
Benodigde middelen	Groot, mix sterke- en zwakke banden					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Vriend, familie of bekende, concurrent of collega bedrijf, andere leverancier	Uitvoering, middelen	Realisatie	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
Legitimiteit en groeien	Groot, zwakke banden					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Vriend, familie of bekende, klanten, concurrent of collega bedrijf, ICT-leverancier, financieel adviseur	Juiste contacten, kennis, groeien	Sparren, vertrouwen	Nee	Regelmatig	Belangrijk	Ja
<i>Online netwerken</i>						
Invloed	Bijdrage	Sociaalnetwerksites	Aantal contacten			
Minimaal	Minimaal	Facebook	Recent mee gestart			

Case 4 Incrementele BMI / Distributie / Complementariteit

Introductie

Het interview is met een 34 jarige ondernemer die sinds 11 jaar zijn eigen bedrijf heeft in de Automotive. Hij wist van jongs af aan dat hij eigen ondernemer wilde worden in de Automotive, zijn ervaring in de branche gaat dan ook 20 jaar terug. “Vanaf mijn 7^{de} loop ik in de auto’s en vanaf mijn 16^{de} wist ik dat ik ondernemer zou worden”. Ondernemerschap is er vanuit huis uit ingegaan. “Mijn vader is altijd ondernemer geweest en vernieuwend in zijn business”. Na bij veel bedrijven “in de keuken te hebben gekeken” is de ondernemer zelf het bedrijf gestart in 2006 en doorgroeid naar een bedrijf met 7 medewerkers.

Na een aantal middelmatige jaren lukte het de ondernemer zijn BM te innoveren en om te zetten in een succesvol BM. Het was niet het product maar de manier van aanbieden waar de BMI betrekking op had. “Voor mezelf was het een hele omschakeling om de nieuwe activiteiten toe te voegen”. In de gehele branche was het zes jaar terug ongewoon de bedrijfswagens aan te bieden tegen maandbedragen. Het bedrijf ging actief werken met maandbedragen en ontwikkelde een eigen lease site wat in die tijd vooruitstrevend was in de markt. Voor het realiseren van de vernieuwing heeft het SN een belangrijke rol gespeeld om het gehele ondernemingsproces te doorlopen.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces om de kans te zien heeft het sociale netwerk een grote rol gespeeld met voornamelijk zwakke banden. “Een leverancier was de initiator, die was heel belangrijk.” Daarbij hebben collega bedrijven de nodige inspiratie gegeven. “Het hoeft niet per se zo te zijn dat je een heel model kopieert maar je neemt van alles wat en knutselt daar je eigen model van”. Met de partijen was niet eerder contact geweest wat na verloop van tijd wel overging naar regelmatig contact.

Benodigde middelen

In het proces voor het bij elkaar krijgen van de benodigde middelen is het gebruik van het sociale netwerk gemiddeld geweest met een mix van sterke- en zwakke banden. De rol van de partijen was het verkrijgen van kennis en middelen voor het realiseren van de kans. “Via mijn vertrouwde kring kom ben ik bij de juiste partijen terecht gekomen.” Met de in contact gekomen partijen ging het contact naar regelmatig. “Informeel zaken bespreek ik eigenlijk alleen met vrienden en niet met zakelijke partners. Eigenlijk een slechte eigenschap van me omdat het toch zorgt voor een band”.

Legitimiteit en groeien

In het proces bij het verkrijgen van legitimiteit en groei is de invloed van het sociale netwerk gemiddeld met voornamelijk zwakke banden. De belangrijkste partij in deze fase zijn mijn klanten. “Internet en reviews maken of breken je bedrijf”. Collega bedrijven volgen betreft een doorlopend proces. Er is regelmatig contact met de partijen. “Zelfs de minst innovatieve vertelt dingen waar je wel iets aan kan hebben zonder dat ze zich hier van bewust zijn. Wat je vertelt

weet je al dus je kan beter luisteren”. Klanten en collega bedrijven zorgen voor nieuwe kennis en hebben hierbij hun bijdrage bij de uitvoering.

Online netwerken

Online netwerken heeft een bijdrage gehad bij het realiseren van de BMI. De ondernemer is niet actief op netwerksites en maakt alleen met het bedrijf gebruik van Facebook. Wel is er het bewustzijn dat het ook kansen kan bieden om met de juiste mensen in contact te komen. “Mijn verkoper is op deze manier met een goed inkoopkanaal gekomen”.

Ter afsluiting

“Als ondernemer moet je wel een overal view hebben van de markt om te bepalen of je wel of niet meekan”. Marktkennis is een belangrijk iets voor het hebben van succes en het kunnen realiseren van een BMI. “Ondernemen is eigenlijk allemaal informatiestromen naar je toe laten gaan en daar een soort van balletje van te kneden en dat wordt je eigen ondernemersmodel”. Verder moet je als ondernemer de “drive” hebben. Wanneer ondernemers zeggen dat ze tevreden zijn wordt het alleen maar minder en niks meer dan dat. “Bedrijven moeten groeiambitie hebben om stabiel te blijven.” Doelen stellen en kijken naar de lange termijn is essentieel.

<i>Beginsituatie</i>						
<u>Start</u>	<u>Ondememers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	Ondememers ambitie	Ja	11 jaar	7	Gemiddeld	10 jaar
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerpthema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en nieuwe markt	Er moest iets gebeuren	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
<u>Kansen zien</u>	Groot, voornamelijk zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Concurrent of collega-bedrijf, andere leverancier	Inspiratie	Aanleiding	Nee	Regelmatig	Mimimaal	Nee
<u>Benodigde middelen</u>	Gemiddeld, mix sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, concurrent of collega-bedrijf, ICT-leverancier, andere leverancier, financieel adviseur	Kennis en middelen	Realisatie	Ja	Regelmatig	Met sterke banden	Nee
<u>Legitimiteit en groeien</u>	Gemiddeld, voornamelijk zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, concurrent of collega-bedrijf	Kennis, bijdrage aan uitvoering	Onderbouwing	Deels	Regematig	Nee	Nee
<i>Online netwerken</i>						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Minimaal	Minimaal	Facebook	-			

Case 5 **Incrementele BMI / Distributie / Lock-in**

Introductie

Het interview is met de eigenaar van een familiebedrijf dat is opgericht in 1969 en al bijna 50 jaar bestaat. Het bedrijf telt 6 medewerkers inclusief de twee zonen die 10 jaar geleden het bedrijf van hun vader hebben overgenomen. Het interview is met de zoon die 14 jaar geleden bij het bedrijf kwam werken na al zijn gehele carrière actief te zijn geweest in de Automotive. “De ambitie om ondernemer te worden was er en is vanuit huis meegegeven”.

Na de overname van het bedrijf van hun vader zijn er de nodige veranderingen doorgevoerd. Om het bedrijf verder te kunnen ontwikkelen en zo ook klaar te zijn voor een succesvolle toekomst zijn ze in 2013 verhuist naar een nieuw pand. Met de overname door de zoons werd ook het BM tegen het licht gehouden en zijn BMI's gerealiseerd. Zo behoorde ze 6 jaar geleden tot de eerste autobedrijven die met maandbedragen gingen werken voor het versterken van hun traditionele business van het verkopen van Amerikaanse pick-ups. Naast de traditionele business zijn ze 3 jaar geleden gestart met importeren van Duitse auto's op basis van zoekopdrachten voor klanten. Het resultaat van de BMI's is om concurrenten voor te blijven, kwaliteit te leveren en uit te kijken naar nieuwe markten. In het traject bij het realiseren van de BMI's is het sociale netwerk niet als heel belangrijk ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien waren het voornamelijk de ondernemers die zelf met de ideeën kwamen. Ter inspiratie is minimaal gebruik gemaakt van het sociale netwerk met behulp van collega bedrijven en leveranciers. “Met de op ons pad gekomen leveranciers hebben hier samen met de ondernemers handen en voeten aangegeven”.

Benodigde middelen

Gedurende het proces voor het verkrijgen van de juiste middelen en kennis was de invloed van het sociale netwerk gemiddeld met zwakke contacten. “De binnengelopen leveranciers waar een goede klik was hebben een bijdrage gedaan” om de BMI te realiseren. Er is met deze partijen regelmatig contact met als resultaat dat door de jaren heen de goede band is ontstaan waarmee ook informele zaken worden besproken.

Legitimiteit en groeien

De gerealiseerde BMI voor het importeren van Duitse auto's bevindt zich in de fase van legitimiteit en dat het moet doorgroeien. Om dit te realiseren wordt er gemiddeld gebruik gemaakt van het sociale netwerk met voornamelijk zwakke banden. “Onze ervaringen met klanten van wat ze precies verwachten en willen helpt ons de BMI verder te ontwikkelen en ambassadeurs te creëren”. Het contact met belangrijke klanten is regelmatig en het bespreken van informele zaken helpt bij het opbouwen van een band en vertrouwen. “Op deze manier willen we ervoor zorgen dat er ook klanten voor de nieuwe dienst bij ons komen om in de toekomst niet alleen afhankelijk te zijn van onze corebusiness”.

Online netwerken

Het gebruik van online hulpmiddelen is minimaal geweest bij het doorlopen van de bedrijfsprocessen. Met het bedrijf zijn we actief op Facebook. Verder wordt er geen gebruik gemaakt van sociale netwerksites en wordt de meerwaarde hier niet van ingezien.

Ter afsluiting

“De eigen persoon bepaalt voor het grootste deel welke kant het bedrijf op gaat”. Samen hebben de broers het regelmatig over waar ze naartoe willen met het bedrijf. Hierbij nemen ze afscheid van activiteiten en komen er nieuwe activiteiten bij. De belangrijkste input voor het innoveren van het BM komt bij de eigenaren zelf vandaan.

Beginsituatie						
<u>Start</u>	<u>Ondememers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
2e generatie	Van jongs af aan	Ja	10 jaar	6	Maximaal	47 jaar
Achtergrondkenmerken						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerpthema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Distributie	Lock-in	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong, kwaliteit, nieuwe markten	Klaar voor de toekomst	
Gebruik sociaal netwerk per proces						
Kansen zien	Gemiddeld, voornamelijk zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Concurrent of collega-bedrijf, andere leverancier	Inspiratie	Trigger	Nee	Regelmatig	Nee, aard persoon	Nee
Benodigde middelen	Gemiddeld, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, andere leverancier	Kennis, advies	Realisatie	Ja	Regelmatig	Niet belangrijk	Nee
Legitimiteit en groeien	Gemiddeld, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, klant	Bijdrage aan uitvoering	Vertrouwen en groei	Nee	Regelmatig	Belangrijk	Nee
Online netwerken						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Minimaal	Beperkt	Facebook	-			

Case 6 Radicale BMI / Distributie / Nieuwigheid

Introductie

Het interview is met een ondernemer die in 2009 is begonnen met zijn eigen bedrijf na zijn gehele carrière actief te zijn geweest in de Automotive bij verschillende bedrijven. “In die tijd heb ik veel gezien en goede contacten opgedaan”. Ondernemen zit in het bloed. “Bij alle bedrijven heb ik gewerkt totdat het stond en ben daarna weer doorgedaan naar een nieuwe uitdaging”. Het bedrijf telt twee vaste medewerkers.

Na eerste middelmatige jaren is het in 2013 gelukt het BM succesvol te innoveren. Het bedrijf is actief in de Automotive en hanteert een vernieuwend BM waarbij het klanten die van hun gunstige bijtelling auto af willen koppelt aan klanten die een gunstige bijtelling auto willen kopen. Voor zowel het bedrijf als voor de bedrijfstak was het nieuw met als resultaat voorsprong op de concurrentie en het leveren van kwaliteit. De invloed van het sociale netwerk heeft bij het doorlopen van het ondernemingsproces een belangrijke rol gespeeld.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien heeft het sociale netwerk een minimale rol gespeeld met behulp van sterke banden. “Een artikel van een hoogleraar heeft inspiratie gegeven en heeft me aan het denken gezet”. Bekende en mijn financieel adviseur heb ik gebruikt voor de onderbouwing. In dit proces ben ik wel nog dichterbij deze personen komen te staan waarbij er regelmatig contact was. Het bespreken van informele zaken is hierbij als belangrijk ervaren. “Verbinden is belangrijk, mensen zullen dan ook altijd aan jou denken als ze je ergens mee kunnen helpen”. Het opbouwen van een band en vertrouwen is hiervan de basis.

Benodigde middelen

In het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen is het gebruik van het sociale netwerk groot geweest. De bijdragen aan de uitvoering is voortgekomen uit zwakke contacten. “Via eerdere interim klussen kende ik nog mensen voor een goede website, financieringspartij, potentiële investeerders en advies”. Vage contacten die omgezet zijn naar regelmatig contact. Het bespreken van informele zaken is als belangrijk ervaren. “Een band en vertrouwen geeft mensen aanleiding met je mee te gaan denken”.

Legitimiteit en groeien

In het proces voor het verkrijgen van legitimiteit en groei heeft het sociale netwerk een grote rol gespeeld met voornamelijk zwakke banden. De belangrijkste bijdrage in deze fase is gekomen van de klanten. “Op het forum van Tesla zeggen alle mensen dat je de gebruikte Tesla via leasebijtellingvrij.nl moet verkopen. Dit is de beste reclame die je kunt krijgen.” Kwaliteit leveren en interesse in de klanten levert ambassadeurs op. Daarnaast is er de bijdrage door actief te zijn op maatschappelijk vlak. “Tevreden klanten zorgen voor nieuwe klanten en middelen”.

Online netwerken

Het gebruik van LinkedIn en Facebook wordt als zeer belangrijk ervaren al blijft de vertrouwde kring het belangrijkste. LinkedIn is voornamelijk zakelijk (1.230) en Facebook (353 vrienden) grotendeels privé. “Ben er zeker 1 keer per week mee bezig.” Het wordt ingezet om nieuwe klanten te bereiken, contacten te volgen en met de juiste mensen in contact te komen.

Ter afsluiting

“Ondernemers vinden het lastig om af te wijken van het huidig model.” Om te innoveren dient het bestaande model losgelaten te worden. Focus, tijd en energie stoppen in het vernieuwde model is essentieel om vernieuwing te realiseren. “Het advies is om te specialiseren”.

Beginsituatie						
<u>Start</u>	<u>Ondememers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	9 jaar	2	Minimaal	7 jaar
Achtergrondkenmerken						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerptheema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Distributie	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren	
Gebruik sociaal netwerk per proces						
<u>Kansen zien</u>	<u>Minimaal, sterke banden</u>					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familie of bekende, kennis- of onderwijsinstelling, financieel adviseur	Onderbouwing	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
<u>Benodigde middelen</u>	<u>Groot, zwakke banden maken het compleet</u>					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, ICT-leverancier, andere leverancier, financieel adviseur	Middelen, juiste partijen	bijdrage	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
<u>Legitimiteit en groeien</u>	<u>Groot, voornamelijk zwakke banden</u>					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klanten, intermediair organisatie	Vertrouwen, goede naam	Anbassadeur	Nee	Af en toe	Belangrijk	Nee
Online netwerken						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Groot	Bereik, klanten en juiste contacten	LinkedIn / Facebook	1,230 / 350			

Case 7 Radicale BMI / Distributie / Nieuwigheid

Introductie

Het interview is met een 36 jarige ondernemer die al zijn hele carrière actief is in de Automotive. De laatste 8 jaar is dit als klein zelfstandig ondernemer met 1 werknemer. Door bovengemiddelde prestaties bij zijn werkgevers is de gedachten ontstaan om ondernemer te worden. Niet zozeer dat hij hier al veel ervaring mee had.

Drie jaar terug heeft hij zijn bedrijf radicaal omgegooid van een bedrijf in auto onderhoud naar een bedrijf dat zich specialiseerde in auto's importeren. Het nieuwe model heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld. In de tijd van het begin was het importeren opkomend in de Automotive en waren er niet veel bedrijven die zich hier mee bezig hielden. Het traject hierbij werd anders ingestoken dan de bestaande partijen "in opdracht van de klant" en "flexibel en onafhankelijk". De invloed van het sociale netwerk werd per proces verschillend ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien was de invloed van het sociale netwerk niet groot met zwakke contacten. Vanuit zijn bestaande klanten kwam de inspiratie om het nieuwe model te starten. "Klanten vroegen mij al regelmatig auto's te beoordelen bij aankoop". Dit kwam voort uit de interesse die er was in de klanten wat niet alleen over auto's ging. Het was naar zijn eigen zeggen de ondernemer die in deze fase van het proces, met zijn bagage uit het voorgaande model, tot dit idee kwam. Er was geen sprake van specifiek contact met partijen die hebben bijgedragen om dit tot uitvoer te brengen.

Benodigde middelen

Ook gedurende het proces om de benodigde middelen te verzamelen was de invloed van het sociale netwerk minimaal met sterke contacten. "Er waren weinig middelen nodig om dit nieuwe bedrijf te starten." Alleen voor de financiële middelen was er hulp nodig welke ik kreeg uit de hoek van vrienden en familie. In dit deel van het proces was vertrouwen en eerder contact met de bijdragende partij een belangrijk punt.

Legitimiteit en groeien

Bij het opschalen en groeien van het nieuwe model is het sociale netwerk zeer belangrijk gebleken in een mix van sterke- en zwakke contacten. Onlangs is er met een regelmaat per 2 weken contact met de boekhouder en een collega ondernemer die elkaar nog niet kende. Zij dragen bij om het bedrijf naar een hoger niveau te krijgen en dienen als inspiratiebron en dragen bij aan de uitvoering. Huidige klanten zijn in dit proces essentieel. " Zij zorgen voor een bepaalde reputatie en brengen met regelmaat nieuwe klanten aan". Het gaat hierbij om onbekende contacten waarmee regelmatig contact ontstaat waarbij informele zaken het verschil maakt. Vaak gaat het over hele andere zaken dan auto's". De ondernemer streeft ernaar om zijn klanten, mede ondernemers, met elkaar in contact te brengen door het organiseren van verschillende evenementen. Zoals een borrel voor zijn klanten in Rotterdam, opening van het nieuwe pand en een trip naar de BMW fabriek in München.

“Het is hierbij van belang de juiste mensen bij elkaar te brengen wat ervoor zorgt dat ze altijd aan me denken.”

Online netwerken

Vooral in het proces van legitimeren en het doorgroeien is de online presentatie van belang. “Regelmatig heb ik nieuwe klanten uit mijn online sociale netwerk”. De ondernemer is iedere dag online actief op onder andere Facebook (1350 contacten) en LinkedIn (500+ contacten).

Ter afsluiting

Ondernemerschap was de basis voor het beginnen van het nieuwe model. Echter zonder een goed sociaal netwerk was het niet mogelijk te staan waar het bedrijf nu staat. Vooral in de groei fase is mijn netwerk essentieel geweest. “Ik heb een klant gehad die via zijn broer en goede vriend mij hadden aangeraden terwijl ze nooit bij me waren geweest”. Via via hadden ze van bekende gehoord dat ik goed werk leverende en adviseerde ze me aan.”

<i>Beginsituatie</i>						
<u>Start</u>	<u>Ondernemers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	In loop carrière	Ja	8 jaar	2	Minimaal	3 jaar
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerptheema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Distributie	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
<u>Kansen zien</u>	Minimaal, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, concurrent of collega-bedrijf	Inspiratie	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Heel belangrijk	Niet
<u>Benodigde middelen</u>	Minimaal, sterke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende	Middelen	Bijdrage	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Niet
<u>Legitimiteit en groeien</u>	Groot, mix sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klanten, concurrent of collega-bedrijf, financieel adviseur	Adviseur, bijdrage uitrol	Belangrijk	Ja	Heel belangrijk	Heel belangrijk	Ja
<i>Online netwerken</i>						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Zeer groot	Levering klanten	LinkedIn / Facebook	500+ / 1350			

Case 8 Radicale BMI / Systeem / Nieuwigheid

Introductie

Het interview is met een ondernemer van een bedrijf dat al 30 jaar bestaat. Door de jaren heen is het gegroeid naar in totaal 14 medewerkers waarvan 2,5 in de nieuw opgerichte business. Het interview is met een van de drie eigenaren die 11 jaar terug als schoonzoon in het bedrijf kwam. Zes jaar geleden werd hij, met de zoon van de eigenaar, mede eigenaar in het bedrijf om het bedrijf in de toekomst over te nemen. Zijn gehele carrière is hij al actief in de Automotive waarvan de laatste 6 jaar als ondernemer. Vanuit huis zit ondernemerschap in de familie.

In 2013, na gezondheidsproblemen van de oprichter, kwam er het besef te kijken naar de toekomst. “Zo ontstond het idee om naast de corebusiness een geheel nieuwe business te starten om de toekomst veilig te stellen”. Met een geheel nieuwe kijk op mobiliteit is er in 2013 een concept gestart waar particulieren en bedrijven hun mobiliteit naar eigen wens flexibel in kunnen vullen. Het betreft een formule met oog voor het milieu waarbij de mensen geen auto hoeven aan te schaffen maar reserveren via een App als er mobiliteit gewenst is. Zowel voor het bedrijf als voor de Automotive betreft het een vernieuwende formule waarin de afgelopen jaren veel geïnvesteerd is. Het resultaat van de BMI is dat ze een geheel nieuwe markt hebben betreden om ook bestaansrecht in de toekomst te garanderen. In het gehele traject met de nieuw gerealiseerde BMI is het sociale netwerk als zeer belangrijk ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van de kansen zien is de invloed van het sociale netwerk minimaal geweest met alleen wat zwakke banden. “Het idee ontstond intern, door ziekte eigenaar, om na te gaan denken over de toekomst van het bedrijf”. Ter onderbouwing werd er gesproken met een strategie coach (consultant) en zo werd het idee iets te gaan doen met de opkomende deeleconomie verder uitgewerkt.

Benodigde middelen

Gedurende het proces om de benodigde middelen bij elkaar te krijgen om de BMI op te zetten was de invloed van het sociale netwerk groot met voornamelijk zwakke banden. Het contact kwam echter wel in veel gevallen via het vertrouwde netwerk binnen maar er werd ook gericht gezocht naar de juiste schakels. “Het bedrijf was in deze fase de verbinder tussen de verschillende bedrijven”. In deze fase zijn mede door het sociale netwerk de juiste partijen met de kennis en middelen bij elkaar gebracht. Er ontstond een zeer regelmatig contact tussen de verschillende partijen waarbij het creëren van loyaliteit en een band als succesfactor werden ervaren. Door ook over informele zaken te praten is dit ontstaan.

Legitimiteit en groeien

In het uitrol- en groeiproces was de bijdrage vanuit het sociale netwerk groot met daarbij een mix aan sterke- en zwakke banden. Om de BMI te laten slagen is het van belang zoveel mogelijk partijen deelgenoot te maken om vertrouwen te creëren. “Het netwerk is in deze fase voor het

verkrijgen van vertrouwen en je maakt de partijen deelgenoot in wat je doet”. Door een actieve rol te vervullen met het betrekken van klanten, partners en brancheorganisaties ontstaat er vertrouwen en kan er verder gebouwd worden. Praten over informele zaken is hierbij belangrijk voor het creëren van een band en vertrouwen.

Online netwerken

Bij voornamelijk het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen en het realiseren van legitimiteit en groei is er actief gebruik gemaakt van online netwerken. De ondernemer is voornamelijk actief op LinkedIn met een speciaal account met meer bevoegdheden en inzicht in profielen. Onder andere door het gebruiken van contacten van contacten is er contact gekomen met de juiste mensen en partijen. “Het online netwerken heeft geholpen met het in contact komen met de juiste mensen wat een hele grote bijdrage heeft gehad met waar we nu zijn met onze nieuwe business”.

Ter afsluiting

De spirit van de ondernemer is de basis bij het realiseren van vernieuwingen binnen een bedrijf. Vooral als initiator moet je mensen overtuigen en mee zien te krijgen. Het zo breed mogelijk inzetten van je netwerk is hierbij essentieel en bepaalt uiteindelijk het succes.

“Het hebben van genoeg eigen vermogen is ook een belangrijke factor bij het realiseren van een dergelijke vernieuwing. Het heeft ervoor gezorgd dat we flexibel waren om beslissingen te nemen”.

<i>Beginsituatie</i>						
Start	Ondememers ambitie	Ouders ondernemer	Ervaring ondernemer	Bedrijfsomvang	Beschikbare middelen	Leeftijd bedrijf
2e generatie	Van jongs af aan	Ja	6 jaar	2,5 (14)	Gemiddeld	3 jaar (30 jr)
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
Object van innovatie	Ontwerpthema	Mate radicaliteit	Groeiambitie	Resultaat	Reden innoveren	
Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Nieuwe markt	Klaar voor de toekomst	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
Kansen zien	Minimaal, zwakke banden					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Andere adviseur	Onderbouwing	Denken gezet	Als klant	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
Benodigde middelen	Groot, voornamelijk zwakke banden via vertrouwd netwerk					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Klant, ICT leverancier, andere leverancier, andere adviseur	Juiste partij, kennis, middelen	Bijdrage	Deels	Regelmatig	Heel belangrijk	Ja
Legitimiteit en groeien	Groot, mix van sterke- en zwakke banden					
Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
Vriend, familielid of bekende, klant, ICT-leverancier, andere leverancier, intermediaire organisatie	Bijdrage uitrol, ambassadeur, Nieuwe contacten	Groei / vertrouwen / verder bouwen	Deels	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
<i>Online netwerken</i>						
Involoed	Bijdrage	Sociaalnetwerksites	Aantal contacten			
Groot	Juiste partijen, kennis en middelen	LinkedIn	600			

Case 9 Radicale BMI / Systeem / Nieuwigheid

Introductie

Het interview is met een ervaren ondernemer van 46 jaar oud. Zijn gehele carrière is hij al actief in de Automotive als zelfstandig ondernemer. Doordat hij opgroeide in een ondernemersgezien zat ondernemerschap er al vroeg in. “Iedereen bij ons thuis is ondernemer geworden, eigenlijk was er geen andere keuze”.

Na het hebben gehad van een bedrijf met personeel in de werving en selectie is in 2010 het roer radicaal omgegooid door het opstarten van een nieuw initiatief op het gebied van diensten voor autorijdend Nederland (pechhulp, reparatievergelijk etc.). Het bedrijf heeft 1 werknemer, de eigenaar, met het streven van maximale flexibiliteit, vrijheid en onafhankelijkheid. Voor zowel het bedrijf als de bedrijfstak was de BMI nieuw met als resultaat het betreden en creëren van een nieuwe markt. De invloed van het sociale netwerk is als zeer belangrijk ervaren.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien was de invloed van het sociale netwerk minimaal met zwakke banden. Het idee van het vernieuwende concept ontstond bij de ondernemer zelf uit branche- en ondernemerservaring. Inspiratie kwam er uit verschillende hoeken zoals beurzen, netwerkbijeenkomsten en congressen maar ook vanuit interesse voor vernieuwende concepten uit andere branches zoals werkspot waarbij particulieren ondernemers in de bouw met elkaar kan vergelijken “Het basis idee ontstond bij het zien van het werkspot model”. In deze fase werd het sociale netwerk aan de hand van familie en bekende gebruikt ter onderbouwing van het nieuwe idee.

Benodigde middelen

In het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen is de invloed van het sociale netwerk groot met voornamelijk zwakke banden. Via het vertrouwde netwerk is er contact gekomen met, toen nog onbekende, partijen die met hun kennis en bijdrage aan de uitvoering de BMI mogelijk maakte. “Door ook met andere mee te denken ontstond er vertrouwen om wat voor elkaar te betekenen”. Er ontstond regelmatig contact waarbij het delen van informatie en het bespreken van informele zaken resulteerde in vertrouwen en verbinding tussen de verschillende partijen.

Legitimiteit en groeien

Om voet aan de grond te krijgen en te groeien met de BMI was het sociale netwerk van groot belang met daarbij sterke- als zwakke contacten. In deze fase zijn veel partijen ingezet om er een succes van te maken en vertrouwen te creëren. “Een band opbouwen, erkenning en gunning zijn hierbij essentieel”. Een goed voorbeeld hiervan was de erkenning door een brancheorganisatie wat resulteerde in de erkenning van kwaliteit en toegang tot het netwerk van deze organisatie. Voor het verkrijgen van een band en vertrouwen is het belangrijk om ook te geven en informele zaken te bespreken.

Online netwerken

Het gebruik van het online netwerk is minimaal geweest bij het doorlopen van de ondernemingsprocessen. De ondernemer is actief op Facebook en LinkedIn en gebruikt dit voornamelijk om mensen te volgen en dingen te lezen. Er is wel de erkenning dat je als ondernemer hier mee kunt doen in de huidige tijd. “Het is tegenwoordig een stuk makkelijker om met de juiste mensen in contact te komen en ik vind zelf dat ik hier eigenlijk te weinig gebruik van maak”.

Ter afsluiting

“De ondernemer bepaalt uiteindelijk het begin en waar het eindigt”. De ondernemer en zijn netwerk staan centraal. “Niemand verandert zonder dat het nodig is”. Vaak is het de noodzaak die ondernemers aanspoort te veranderen. Ook persoonlijkheid en prikkels vanuit de omgeving dragen hier aan bij. Nieuwe dingen ontdekken en het behalen van financiële vrijheid zijn belangrijke factoren geweest.

<i>Beginsituatie</i>						
<u>Start</u>	<u>Ondernemers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	20 jaar	1	Maximaal	6 jaar
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerpthema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Nieuwe markt	Er moest iets gebeuren	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
<u>Kansen zien</u>	Minimaal, sterke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende	Onderbouwing	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
<u>Benodigde middelen</u>	Groot, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
ICT-leverancier	Kennis	Bijdrage	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
<u>Legitimiteit en groeien</u>	Groot, mix van sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familielid of bekende, klant, concurrent of collega-berijf, andere leverancier, intermediaire organisatie	Groei, uitrol, uitvoering	Groei / vertrouwen / verder bouwen	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
<i>Online netwerken</i>						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Minimaal	Volgen contacten	LinkedIn / Facebook	-			

Case 10 Radicale BMI / Systeem / Nieuwigheid

Introductie

Het interview is met een ervaren ondernemer van 56 jaar oud. Zijn gehele carrière al actief in de Automotive met verschillende ondernemende banen en sinds 20 jaar zelfstandig ondernemer. Het was al vroeg duidelijk dat hij ondernemer wilde worden gezien de kansen die hij kreeg bij verschillende werkgevers. “Ik mocht al op jonge leeftijd een eigen vestiging leiden wat me erg goed af ging”.

Na jaren actief te zijn geweest in de autoverkoop als zelfstandig ondernemer zag de ondernemer de kans, met de opkomst van internet, zijn BM geheel om te gooien. “Door een aanvaring met een leverancier op advertentie gebied kwam het idee om zelf te starten met een bedrijf in online advertenties voor autobedrijven”. De inkomsten worden gegenereerd door de bezoekers op de advertentiesite. Het bedrijf heeft 2 medewerkers wat tevens de eigenaren zijn. De motivatie om de BMI te realiseren was omdat het niet ging zoals gewenst. Voor zowel het bedrijf als de markt was de BMI nieuw met als resultaat het creëren van een voorsprong en het betreden van een nieuwe markt. “Vernieuwing moet eigen initiatief zijn. Ondernemers zijn altijd op zoek naar eigen nieuwe dingen.” Het sociale netwerk heeft gaande weg in het ondernemingsproces een steeds belangrijke bijdrage geleverd.

Beschrijving per proces

Kansen zien

In het proces van kansen zien heeft het sociale netwerk een minimale rol gespeeld met zwakke banden. “De eigen ervaring met internet heeft het proces om hier iets mee te gaan doen op gang gebracht”. In deze fase is het SN gebruikt ter inspiratie aan de hand van concurrenten en collega-bedrijven en intermediaire organisaties. “Het zijn bronnen voor het verkrijgen van informatie, om te zien wat ze doen, op wat voor manier en hoe presenteren ze het. Ben je nog wel op de goede richting”. Doordat het meer een intern proces is geweest van de ondernemer is hierbij frequentie van het contact en het bespreken van informele zaken niet van toepassing.

Benodigde middelen

In het proces voor het bij elkaar krijgen van de benodigde middelen heeft het sociale netwerk een gemiddelde bijdrage geleverd met behulp van zwakke banden via het vertrouwde netwerk. “Ik was een onbekende in de IT en had hiervoor kennis nodig”. Via het vertrouwde netwerk kwam het contact met de nog steeds huidige VOF partner. “Bedrijf waar ik toen werkte investeerde veel op de advertentiesite. Kon hier destijds veel kennis en ervaring uithalen”. Via de feedback van autobedrijven die in ons geloofde en concurrenten hebben we in deze fase veel kennis binnengekregen. Het contact met deze partijen ging naar regelmatig waarbij ook informele zaken werden besproken.

Legitimiteit en groeien

In het proces voor het verkrijgen van legitimiteit en groei heeft het SN een grote rol gespeeld met behulp van een mix van sterke- en zwakke banden. In deze fase waren contact met klanten en

concurrenten bepalend. “Wij konden als kleine partij meeliften doordat we ons koppelde aan grote concurrenten. Dit heeft geleid tot een explosieve groei”. De partijen waren nodig om de marktontwikkelingen te kunnen volgen en in te kunnen spelen op kansen om verder te groeien. “Via via hoorde je dan welke bedrijven budgetten hadden en op zoek waren naar advertieruimte”. Naar verloop van tijd is er een band ontstaan met de verschillende partijen waarbij ook informele zaken werden besproken.

Online netwerken

Het gebruik van het online netwerk is minimaal geweest bij het doorlopen van de ondernemingsprocessen. De ondernemer is niet actief op Facebook en LinkedIn maar gebruikt online wel om op de hoogte te blijven en ontwikkelingen te volgen. “De aard van mijn persoon is er niet naar om heel actief te zijn op dat soort netwerksites”.

Ter afsluiting

“ Je moet als ondernemer telkens iets nieuws verzinnen wil je blijven groeien. Tenminste als je het resultaat stabiel wil houden. Vooral in de autobranche moet je om de 2 jaar iets bedenken waarmee je je voorsprong pakt”. Lange termijn denken en een visie hebben is de basis van een goed bedrijf. “Innoveren heeft ook te maken met het toekomstperspectief. Heb je een opvolger ja of nee. Is dit wel het geval zorgt dit ook weer voor de nodige energie.”

<i>Beginsituatie</i>						
<u>Start</u>	<u>Ondememers ambitie</u>	<u>Ouders ondernemer</u>	<u>Ervaring ondernemer</u>	<u>Bedrijfsomvang</u>	<u>Beschikbare middelen</u>	<u>Leeftijd bedrijf</u>
Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	5 jaar	2	Minimaal	15 jaar
<i>Achtergrondkenmerken</i>						
<u>Object van innovatie</u>	<u>Ontwerpthema</u>	<u>Mate radicaliteit</u>	<u>Groeiambitie</u>	<u>Resultaat</u>	<u>Reden innoveren</u>	
Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong, nieuwe markt	Ging niet zoals gewenst	
<i>Gebruik sociaal netwerk per proces</i>						
<u>Kansen zien</u>	Minimaal, zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Concurrent of collega-bedrijf, intermediair organisatie	Denken gezet	Inspiratie	Nee	nvt	nvt	Nee
<u>Benodigde middelen</u>	Gemiddeld, zwakke banden via vertrouwd netwerk					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Vriend, familie of bekende, concurrent of collega-bedrijf	Kennis, middelen	Uitvoering	Nee	Zeer regelmatig	Belangrijk	Nee
<u>Legitimiteit en groeien</u>	Groot, mix sterke- en zwakke banden					
<u>Aantal</u>	<u>Rol</u>	<u>Belang bijdrage</u>	<u>Al eerder contact</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Informeel</u>	<u>Structural holes</u>
Klant, concurrent of collega-bedrijf, intermediaire organisatie	Vergelijken, groei	Ontwikkelingen volgen	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Nee
<i>Online netwerken</i>						
<u>Invloed</u>	<u>Bijdrage</u>	<u>Sociaalnetwerksites</u>	<u>Aantal contacten</u>			
Minimaal	Minimaal	Nee	nvt			

5. Cross case analyse

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal de opgestelde within case analyse per construct van alle cases met elkaar worden vergeleken in een cross case analyse om de overeenkomsten, verschillen, patronen en uitzonderingen te kunnen identificeren. In paragraaf 5.2 is hiervan een overzicht per construct opgesteld en zijn de belangrijkste actoren en partijen uitgelicht. Per construct is de cross case analyse in tabelvorm toegevoegd. In hoofdstuk 6 zullen de bevindingen gereflecteerd worden op de onderzoeksvraag en de vooraf opgestelde proposities.

5.2 Cross case analyse

Rangschikking van de cases

Op basis van de semi-gestructureerd interviews is nagegaan in welke mate het SN van de ondernemer per ondernemingsproces hierbij heeft bijgedragen. Voor diepere analyse van hoe het sociale netwerk heeft bijgedragen is er onderscheid gemaakt in de nieuwheid van de BMI. Zo is er bij case 1 t/m 5 een incrementele BMI gerealiseerd en van case 6 t/m 10 een radicale BMI. Daarnaast is er gekeken naar het object van innovatie en ontwerpthema van het BM. Met deze rangschikking in het achterhoofd zullen de cases per construct gekruist geanalyseerd worden.

Begin situatie

Verschillen: Bij 7 van de 10 cases is de ondernemer ook de oprichter van het bedrijf. Bij de andere 3 cases betreft het ondernemers die als 2^e en 3^e generatie in het bedrijf zijn gekomen en de BMI hebben weten te realiseren.

Vooraf de ondernemers van de radicale cases hebben bij veel verschillende bedrijven gewerkt. Wel zijn alle ondernemers al hun gehele carrière actief in de Automotive.

Bij de 2^e en 3^e generatie ondernemers is te zien dat er aan financiële middelen geen gebrek was bij het realiseren van de BMI net als dat deze bedrijven langer bestaan en meer medewerkers in dienst hebben. In deze groep is de reden tot innoveren ook anders dan bij de zelf gestarte ondernemers.

Significant: Een duidelijk gegeven is dat alle ondernemers die een BMI hebben weten te realiseren echte ondernemers zijn die van jongs af aan deze ambitie hebben gehad. Dit is wellicht te verklaren door dat alle aan dit onderzoek deelgenomen ondernemers opgegroeid zijn in een ondernemersgezin.

Opvallend is ook dat 8 van de 10 ondernemers bij andere bedrijven hebben gewerkt alvorens hun eigen bedrijf te beginnen. Tevens zijn alle ondernemers al hun gehele carrière actief in de Automotive. Vooraf de ondernemers van de radicale cases hebben bij veel verschillende bedrijven gewerkt.

Voor ondernemingen met een lange bestaansduur is opvallend te zien dat de 2^e en 3^e generatie in het bedrijf de energie binnen hebben gebracht om het BM succesvol te innoveren.

Uitzondering: Bij de radicale cases waren de beschikbare middelen minimaal. De uitzondering hierop is case 9 waarbij de eigenaar veel had verdiend met een eerder bedrijf.

Beginsituatie							
Case	Start	Ondernemers ambitie	Ouders ondernemer	Ervaring ondernemer	Bedrijfso mvang	Beschikbare middelen	Leeftijd bedrijf
1	Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	17 jaar	10	Gemiddeld	17 jaar
2	3e generatie	Van jongs af aan	Ja	6 jaar	14	Maximaal	50 jaar
3	Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	11 jaar	2	Gemiddeld	11 jaar
4	Zelf begonnen	Ondernemers ambitie	Ja	11 jaar	7	Gemiddeld	10 jaar
5	2e generatie	Van jongs af aan	Ja	10 jaar	6	Maximaal	47 jaar
6	Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	9 jaar	2	Minimaal	7 jaar
7	Zelf begonnen	In loop carrière	Ja	8 jaar	2	Minimaal	3 jaar
8	2e generatie	Van jongs af aan	Ja	6 jaar	2,5 (14)	Gemiddeld	3 jaar (30 jr)
9	Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	20 jaar	1	Maximaal	6 jaar
10	Zelf begonnen	Van jongs af aan	Ja	15 jaar	2	Minimaal	15 jaar

Tabel: Overzicht van de beginsituatie van alle cases

Achtergrond kenmerken

Verschillen: Zoals bij de selectie aangegeven zijn de eerste vijf cases incrementeel en de laatste vijf cases radicaal. Opvallend is dat bij de incrementele cases het object van innovatie distributie of product gerelateerd is terwijl het bij de radicale cases distributie en bij de meest radicale cases systeem betreft. Bij het ontwerpthema is dit verschil ook te zien. Bij de incrementele cases zijn het lock-in en complementariteit en bij de radicale cases is het alleen nieuwigheid.

Het resultaat van de BMI was bij de laatste drie cases echt bewust om een geheel nieuwe markt te betreden waarbij het bij de andere cases was voorsprong op concurrenten en het verkrijgen van betere kwaliteit van producten / diensten.

De reden om de BMI te realiseren is niet bij alle cases hetzelfde. De 2^e en 3^e generatie heeft de BMI heel bewust gerealiseerd om ook klaar te zijn voor de toekomst wat een verschil is ten opzichte van de andere groep die de BMI realiseerde omdat het echt nodig was voor het verkrijgen van een succesvol BM.

Significant: Alle ondernemers die een BMI hebben gerealiseerd hebben een duidelijke doel en dat is om de eerst komende jaren een substantiële (>10%) groei te realiseren.

Bij 7 van de 10 cases de aanleiding tot het realiseren van de BMI was omdat er iets moest gebeuren. Object van innovatie verschuift naar mate de nieuwheid toeneemt van distributie en product naar systeem. Net als het ontwerpthema dat verschuift van complementariteit en lock-in naar nieuwigheid.

Uitzonderingen: Als uitzondering kan er genoemd worden dat bij case 9 en 10 er meer afstand bestaat tot de eindklant.

Achtergrondkenmerken						
Case	Object van innovatie	Ontwerpthema	Mate radicaliteit	Groeiambitie	Resultaat	Reden tot innoveren
1	Distributie	Lock-in, complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Vooruitgang
2	Product, distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong, kwaliteit, nieuwe markten	Klaar voor de toekomst
3	Product, distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren
4	Distributie	Complementariteit	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong en nieuwe markt	Er moest iets gebeuren
5	Distributie	Lock-in	Incrementeel	Substantieel	Voorsprong, kwaliteit, nieuwe markten	Klaar voor de toekomst
6	Distributie	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren
7	Distributie	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong en kwaliteit	Er moest iets gebeuren
8	Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Nieuwe markt	Klaar voor de toekomst
9	Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Nieuwe markt	Er moest iets gebeuren
10	Systeem	Nieuwigheid	Radicaal	Substantieel	Voorsprong, nieuwe markt	Ging niet zoals gewenst

Tabel: Overzicht van de achtergrondkenmerken van alle cases

Kansen zien

Verschillen: In het proces van kansen zien is er een duidelijk verschil te onderscheiden in de invloed van het sociale netwerk tussen de incrementele- en radicale cases. Bij de incrementele cases is het belang van het sociale netwerk groot met de grootste invloed vanuit de zwakke banden. Vooral de klanten, collega bedrijven en leveranciers zorgen voor de inspiratie bij de ondernemers en de bijdrage wordt door de ondernemers als essentieel gezien. Het zijn nieuwe contacten die overgaan in regelmatig contact om de incrementele BMI te realiseren. Bij de incrementele cases komt de prikkel om te innoveren vanuit het sociale netwerk. Bij de radicale cases is de bijdrage van het sociale netwerk van minimaal belang. Het zien van de kans komt bij deze cases hoofdzakelijk bij de ondernemer vandaan. Er zijn hierbij geen invloeden of grenzen die de ondernemer beperken in het zien van een mogelijke radicale BMI. Het sociale netwerk wordt bij de radicale cases gebruikt om onderbouwing te krijgen bij de geziene kans vanuit familie, vrienden, consultants en collega bedrijven. Het zijn partijen waar al eerder contact mee is geweest met een vertrouwde band. Dit wordt bevestigd met het feit dat bij alle radicale cases het bespreken van informele zaken als heel belangrijk wordt gezien.

Significant: Bij 9 van de 10 cases gaat de frequentie van contact in deze fase naar regelmatig. Er komen in deze fase bij zowel de incrementele- als radicale cases geen structural holes voor. Bij de incrementele cases worden voornamelijk de zwakke banden gebruikt en worden er meer partijen gebruikt. De concurrent of collega- bedrijf en andere leveranciers spelen bij deze cases een cruciale rol.

Bij de radicale cases worden de sterke dan wel zwakke banden gebruikt die verkregen zijn via het vertrouwde netwerk. Er zijn in deze fase minder partijen maar met als opvallende detail dat het bespreken van informele zaken als belangrijk wordt ervaren. Dit is mede te verklaren omdat het in deze fase wordt gebruikt voor het vinden van onderbouwing.

Uitzonderingen: Bij case 10 is er eenmalig en kort contact geweest met de partijen die hebben bijgedragen vandaan dat er bij deze case bij frequentie en informeel nvt is ingevuld.

Kansen zien								
Case	Invloed	Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
1	Groot, zwakke banden	3	Inspiratie, adviseur	Essentieel	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Sommigen
2	Groot, mix van sterke- en zwakke banden	3	Inspiratie	Trigger	Gedeeltelijk	Regelmatig	Belangrijk, aard persoon	Nee
3	Groot, zwakke banden	4	Inspiratie, adviseur	Denken gezet	Gedeeltelijk	Incidenteel	nvt	Nee
4	Groot, voornamelijk zwakke banden	2	Inspiratie	Aanleiding	Nee	Regelmatig	Minimaal	Nee
5	Gemiddeld, voornamelijk zwakke banden	2	Inspiratie	Trigger	Nee	Regelmatig	Nee, aard persoon	Nee
6	Minimaal, sterke banden	3	Onderbouwing	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
7	Minimaal, zwakke banden	2	Inspiratie	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Heel belangrijk	Niet
8	Minimaal, zwakke banden	1	Onderbouwing	Denken gezet	Als klant	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
9	Minimaal, sterke banden	1	Onderbouwing	Onderbouwing	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
10	Minimaal, zwakke banden	2	Denken gezet	Inspiratie	Nee	nvt	nvt	Nee

Tabel: Overzicht “Kansen zien” van alle cases

Benodigde middelen

Verschillen: Bij de incrementele cases is dit een mix van sterke- en zwakke banden met een doorslag naar de sterke banden. Het zijn bekende, de financieel adviseur en de leverancier die hierbij dominant zijn met advies, kennis en middelen. Zij helpen de ondernemer bij het realiseren van de incrementele BMI. Het contact met deze partijen gaat naar regelmatig waarbij ook informele zaken worden besproken voor het opbouwen en onderhouden van een band en wederzijds vertrouwen. Er is bij de incrementele cases geen sprake van structural holes waarbij de ondernemer partijen aan elkaar verbindt. Bij de radicale cases zijn het juist zwakke banden die belangrijk zijn maar verworven worden via het vertrouwde netwerk. De ondernemer maakt hierbij gebruik van structural holes om de verschillende partijen aan elkaar te verbinden om de middelen, kennis en partijen bij elkaar te krijgen voor de radicale BMI. Het zijn partijen die een bijdrage leveren om de BMI mogelijk te maken. Veel genoemde partijen zijn IT bedrijven, leveranciers, klanten, familie en consultants. De ondernemer is hierbij de verbinder tussen de juiste partijen, kennis en middelen waarmee het de radicale BMI uitgevoerd kan worden. Ook bij de radicale BMI gaat het contact tussen de regelmatig waarbij het creëren van een band en vertrouwen heel belangrijk zijn.

Significant: Bij alle cases in het proces voor het verkrijgen van de benodigde middelen heeft het SN een grote bijdrage gehad. Bij de incrementele cases gaat dit meer richting de sterke banden en bij de radicale cases worden meer de zwakke banden gebruikt.

Alleen bij 3 radicale cases zijn in deze fase structural holes voorgekomen waarbij er partijen die elkaar nog niet kenden aan elkaar worden verbonden om de BMI compleet te maken.

Uitzonderingen: Bij case 9 en 10 waren er minder middelen nodig om de BMI uit te voeren. Het SN gebruik is bij deze cases wel belangrijk maar er zijn minder partijen bij betrokken.

Benodigde middelen								
Case	Invloed	Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
1	Groot, mix sterke- en zwakke banden	3	Adviseur, kennis	Onderbouwing	Ja	Vrijwel continue	Heel belangrijk	Sommigen
2	Groot, mix sterke- en zwakke banden	4	Kennis, advies	Realisatie	Ja	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
3	Groot, mix sterke- en zwakke banden	3	Uitvoering, middelen	Realisatie	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Nee
4	Gemiddeld, mix van sterke- en zwakke banden	5	Kennis en middelen	Realisatie	Ja	Regelmatig	Met sterke banden	Nee
5	Gemiddeld, zwakke banden	2	Kennis, advies	Realisatie	Ja	Regelmatig	Niet belangrijk	Nee
6	Groot, zwakke banden maken het compleet	4	Middelen, juiste partijen	bijdrage	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
7	Minimaal, sterke banden	1	Middelen	Bijdrage	Ja	Regelmatig	Belangrijk	Niet
8	Groot, voornamelijk zwakke banden via vertrouwd netwerk	4	Juiste partij, kennis, middelen	Bijdrage	Deels	Regelmatig	Heel belangrijk	Ja
9	Groot, sterke banden	1	Kennis	Bijdrage	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
10	Gemiddeld, zwakke banden via vertrouwd netwerk	2	Kennis, middelen	Uitvoering	Nee	Zeer regelmatig	Belangrijk	Nee

Tabel: Overzicht “Benodigde middelen” van alle cases

Legitimiteit en groeien

Verschillen: In het proces voor het verkrijgen van legitimiteit en het realiseren van groei is bij de radicale cases een intensiever netwerkgebruik te zien dan bij de incrementele cases. Bij de incrementele cases zijn het in deze fase de zwakke banden die gebruikt worden. Het zijn klanten en IT bedrijven die moeten zorgen voor vertrouwen en goede referentie. Bij de radicale cases is het sociaal netwerk gebruik groot met een mix van sterke- en zwakke banden. Er zijn in dit proces beduidend meer partijen betrokken dan bij de incrementele cases. Naast klanten zijn het IT bedrijven, bekende, collega bedrijven, leveranciers en brancheorganisaties die worden gebruikt.

Significant:

Bij alle cases heeft de klant een soort van ambassadeurs rol voor het opbouwen van een goede naam en vertrouwen.

Een goede band opbouwen met de verschillende stakeholders en het delen van belangen zorgt er dan ook in dit proces voor dat er zeer regelmatig contact is en er niet alleen over formele zaken wordt gesproken.

Bij de radicale cases neemt het netwerkgebruik aan het einde van het ondernemingsproces harder toe dan bij de incrementele cases. Dit heeft mede te maken met het feit dat de BMI relatief nieuw is in de markt en dat er hard gewerkt moet worden om groei, vertrouwen en het verder uitbouwen van de BMI tot een succes te maken.

Online presentatie van wat de bedrijven doen, kunnen en ervaringen - reviews van de klanten zijn in deze fase heel belangrijk. Vooral bij de radicale cases schept dit vertrouwen voor nieuwe klanten.

Uitzonderingen: Case 10 betreft een bedrijf dat niet levert aan de eindgebruiker. De presentatie op internet is voornamelijk heel belangrijk. De rol van het SN is bij deze case dan ook anders dan de andere cases.

Legitimiteit en groeien								
Case	Invloed	Aantal	Rol	Belang bijdrage	Al eerder contact	Frequentie	Informeel	Structural holes
1	Gemiddeld, zwakke banden	2	Bijdrage aan uitvoering	Vertrouwen	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Sommigen
2	Groot, zwakke banden	3	Ambassadeur, groei	Vertrouwen	Nee	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
3	Groot, zwakke banden	5	Juiste contacten, kennis, groeien	Sparren, vertrouwen	Nee	Regelmatig	Belangrijk	Ja
4	Gemiddeld, zwakke banden	2	Kennis, bijdrage aan uitvoering	Onderbouwing	Deels	Regelmatig	Nee	Nee
5	Gemiddeld, zwakke banden	2	Bijdrage aan uitvoering	Vertrouwen en groei	Nee	Regelmatig	Belangrijk	Nee
6	Groot, voornamelijk zwakke banden	2	Vertrouwen, goede naam	Ambassadeur	Nee	Af en toe	Belangrijk	Nee
7	Groot, mix sterke- en zwakke banden	3	Adviseur, bijdrage uitrol	Belangrijk	Ja	Heel belangrijk	Heel belangrijk	Ja
8	Groot, mix sterke- en zwakke banden	5	Bijdrage uitrol, ambassadeur, Nieuwe contacten	Groei / vertrouwen / verder bouwen	Deels	Regelmatig	Heel belangrijk	Nee
9	Groot, mix sterke- en zwakke banden	5	Groei, uitrol, uitvoering	Groei / vertrouwen / verder bouwen	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Ja
10	Groot, mix sterke- en zwakke banden	3	Vergelijken, groei	Ontwikkelingen volgen	Deels	Regelmatig	Belangrijk	Nee

Tabel: Overzicht “Legitimiteit en groeien” van alle cases

Online netwerken

Verschillen: Bij de radicale cases is de invloed van online netwerken groter dan bij de incrementele cases. Vooral bij case 6, 7 en 8 is de invloed groot tot zeer groot.

Significant: Bij zowel de incrementele- en de radicale cases is een groot verschil te zien in de invloed van online netwerken van minimaal tot zeer groot. De sites die hiervoor worden gebruikt zijn Facebook en LinkedIn.

Vooral bij de radicale cases wordt de invloed van het online netwerken erkend. Het heeft de ondernemers geholpen met het in contact komen van de juiste partijen, nieuwe klanten en kennis en middelen.

Uitzonderingen: Case 9 en 10 staan verder van de consument af en opereren veelal via internet. Dit kan verklaren waarom bij deze radicale case de invloed van online netwerken als minimaal wordt ervaren.

Online netwerken				
Case	Invloed	Bijdrage	Sociaalnetwerksites	Aantal contacten
1	Zeer groot	Levering klanten	LinkedIn, Facebook	500 a 600
2	Minimaal	Beperkt	Facebook	Recent mee gestart
3	Minimaal	Minimaal	Facebook	Recent mee gestart
4	Minimaal	Minimaal	Facebook	-
5	Minimaal	Beperkt	Facebook	-
6	Groot	Bereik, klanten en juiste contacten	LinkedIn / Facebook	1,230 / 350
7	Zeer groot	Levering klanten	LinkedIn / Facebook	500+ / 1350
8	Groot	Juiste partijen, kennis en middelen	LinkedIn	600
9	Minimaal	Volgen contacten	LinkedIn / Facebook	-
10	Minimaal	Minimaal	Nee	nvt

Tabel: Overzicht van de invloed van online netwerken van alle cases

6. Conclusie

6.1 Introductie

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek worden de gevonden resultaten beschreven en zal er worden getracht een reflectie te geven op basis van mogelijke onderliggende oorzaken. In paragraaf 6.2 wordt er gestart met het formuleren van de conclusie door het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag. In paragraaf 6.3 volgt de discussie waarin de resultaten kritisch worden bekeken met daarbij aandacht voor de vooraf opgestelde proposities en de theoretische en praktische implicaties. Ter afsluiting volgen in paragraaf 6.4 de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

6.2 Samenvatting onderzoek

De onderzoeksvraag is vooraf opgedeeld in een tweetal deelvragen welke allereerste beantwoordt zullen worden.

1. Welke invloed heeft het sociale netwerk voor MKB ondernemers bij het realiseren van een BMI?

Het onderzoek toont aan dat bij alle cases het SN van de ondernemer een bepalende rol speelt bij het realiseren van een BMI. De rol en de bijdrage is wel afhankelijk van waar de ondernemers zich in het ondernemingsproces bevinden en de nieuwheid van de te realiseren BMI. Alle vooraf gestelde rollen zijn voorbij gekomen. Het zwaartepunt van het SN verschuift van bij de incrementele cases aan het begin van het ondernemingsproces naar bij de radicale cases naar het einde van het ondernemingsproces. Vooral bij de incrementele cases zijn de typen aan te geven hoe de BMI tot stand is gekomen via leveranciers, klanten en concurrenten en collega-bedrijven. Bij de radicale cases is dit lastiger en zijn het vooral ook andere factoren die de BMI tot stand brengen.

2. Hoe verschilt het netwerkgebruik per ondernemingsproces bij incrementele- en radicale BMI?

Bij de incrementele cases is het SN gebruik in het proces van “kansen zien” groot waarbij er door de ondernemers voornamelijk gebruik wordt gemaakt van zwakke banden. Tegenovergesteld is het bij de radicale cases waar het gebruik van het SN juist minimaal is met behulp van sterke danwel zwakke banden verkregen vanuit een vertrouwd netwerk. In het proces “benodigde middelen” is het SN gebruik zowel bij incrementele- als radicale case groot. Het verschil is echter dat bij de incrementele cases de invloed van sterke banden groter is en bij de radicale cases de invloed van de zwakke banden. In het laatste proces voor “legitimiteit en groei” wordt het SN intensiever gebruikt bij de radicale cases met behulp van sterke- én zwakke banden. Bij de incrementele cases zijn het voornamelijk de zwakke banden die gebruikt worden.

Op basis van de deelvragen kan de onderzoeksvraag worden beantwoord.

In hoeverre en hoe gebruiken MKB ondernemers in de Automotive hun sociale netwerk bij het innoveren van het Business Model?

Het SN van een MKB ondernemer in de Automotive is essentieel voor het realiseren van BMI. Bij

alle cases heeft het SN de doorslag gegeven echter wel op verschillende manieren afhankelijk van de nieuwheid van de BMI, object van innovatie en het ontwerpthema van het BM.

Bij de incrementele cases is de rol van het SN gebruikt om het BM compleet en succesvol te maken. Dit is ook terug te zien bij het object van innovatie waarbij 'product' en 'distributie' voorkomen. De ontwerpthema's hierbij zijn 'complementariteit' en 'lock-in'. De belangrijkste partijen die bijdragen zijn klanten, concurrenten en collega-bedrijven en andere leveranciers. Bij de radicale cases is de rol van het SN voornamelijk gebruikt voor het verkrijgen van kennis, juiste contacten en vertrouwen. Dit is te verklaren door de nieuwheid van de BMI voor het bedrijf en de markt. Object van innovatie betreft 'distributie' en bij de cases met de hoogste mate van nieuwheid is het object 'systeem'. Bij alle radicale cases is het ontwerpthema 'nieuwigheid'.

6.3 Discussie

In de discussie zal worden ingegaan op de tegenstellingen van dit onderzoek tussen de theorie en de praktijk. Aansluitend zullen de theoretische- en praktische implicaties worden toegelicht.

De invloed van SN op BMI bij bestaande MKB ondernemers in een dynamische sector is tot op heden nog beperkt empirisch onderzocht. Er is met deze studie getracht hier meer over te weten te komen. Gezien het exploratieve karakter van deze studie is het vaststellen van verbanden nagenoeg niet mogelijk. De vrijheid in het onderzoek is redelijk groot geweest doordat de relatie nog weinig onderzocht is. Deze aanpak heeft zijn voor- en nadelen opgeleverd. Het voordeel is geweest dat de literatuur met een 'open blik' is bestudeerd. Dit heeft eraan bijgedragen dat het mogelijk was om het onderzoek breed uit te voeren aan de hand van de drie stappen uit het ondernemingsproces en hierbij onderscheid te maken tussen incrementele- en radicale BMI. Door de brede aanpak was het tijdens het uitvoeren van het onderzoek niet altijd eenvoudig om de focus te bewaren. Het heeft er uiteindelijk wel voor gezorgd dat er proposities zijn ontwikkeld welke gebruikt en aangescherpt kunnen worden bij vervolgonderzoek. De aangescherpte proposities worden weergegeven bij de theoretische implicaties.

Het onderzoek laat duidelijk zien dat het SN van de ondernemer een belangrijke rol speelt bij het realiseren van de BMI. Tevens kan er worden verondersteld dat bij alle onderzochte cases de BMI een positieve bijdrage heeft gehad op het succes van het bedrijf (Teece, 2010) (Zott et al., 2011) (Volberda et al., 2013). Bij het onderzoeken van de cases zijn er verschillende tekenen van succes voorbij gekomen zoals dat bij 8 van de 10 cases het bedrijf recent is verhuisd of verbouwd om verder te kunnen groeien.

Omdat er vooraf nog niet veel bekend was over de specifieke relatie tussen SN en BMI is het lastig de gevonden resultaten weg te zetten tegen de verwachtingen. De richtlijnen die gebruikt zijn uit eerdere onderzoeken waarbij gekeken is naar de invloed van het SN bij de totstandkoming van innovatie en bij het opzetten van een onderneming hebben goed richting gegeven aan het onderzoek. Echter zijn er veel verschillende factoren te benoemen die het tot een nog complexer geheel maken dan vooraf verwacht. De hoofdfactoren worden benoemd.

Allereerst is er bewust gekozen om de netwerkconfiguratie van MKB ondernemers te bekijken omdat eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat deze ondernemers hier veel mee hebben kunnen bewerkstelligen (De Jong & Hulsink, 2012) (Elfring & Hulsink, 2003). De verwachting was dan ook dat de invloed van het SN groot zou zijn wat het onderzoek uiteindelijk ook heeft

aangetoond. Het is logisch te verklaren waarom het SN een belangrijke rol speelt bij MKB ondernemers wanneer zij het BM willen vernieuwen. Een MKB ondernemer heeft tenslotte in de meeste gevallen minder middelen tot zijn beschikking dan grotere bedrijven. Daarbij bestaan MKB bedrijven uit minder werknemers waardoor ze voor kennis en middelen meer aangewezen zijn op het SN waarin zij zich bevinden. Wat echter niet de verwachting was is dat het verschil tussen MKB en grote bedrijven eigenlijk kleiner is dan vooraf gedacht. Uit bestudering van de cases en de afgenomen interviews blijkt dat het allemaal begint met de persoonlijke eigenschappen van de ondernemer zoals de kenmerken ambitie, energie, innovativiteit, nieuwsgierigheid, absorptie- en luisterend vermogen. Dit is ook wat voorkomt uit onderzoek van Volberda et al. (2013) bij totstandkoming van BMI bij grote bedrijven. Wat uiteindelijk de gevonden tegenstelling tussen deze onderzoeken weer rond maakt.

Het tweede grote onderscheid dat gemaakt is in dit onderzoek is in nieuwigheid van de gerealiseerde BMI. Uit het onderzoek blijkt dat bij de incrementele cases het SN aan het begin van het ondernemingsproces heel belangrijk is en bij de radicale cases juist aan het einde van het ondernemingsproces. Het ligt voor de hand dat er veel nieuwe kennis en middelen nodig zijn bij het realiseren van een radicale BMI. Er zijn tenslotte veel nieuwe aspecten. Onderzoek van De Jong & Hulsink (2012) bevestigen dat het gepaard gaat met intensiever netwerk gebruik met nieuwe contacten vanuit de buitenzijde van het netwerk. Wat echter niet was zoals verwacht is dat de aanleiding tot de BMI meer voorkomt uit de 'psyche' en 'werkervaring' van de ondernemer. Het SN wordt meer gebruikt bij de uiteindelijk uitvoering wat het weer terugbrengt naar de bevindingen van Volberda et al. (2013) dat de radicale BMI ontstaat met minder samenwerken en minder luisteren naar de omgeving.

Theoretische implicatie

De op basis van het literatuuronderzoek opgestelde proposities afgeleid van eerdere onderzoeken door Elferink & Hulsink (2003), De Jong & Hulsink (2012) en Granovetter (1976) zijn grotendeels van toepassing op de gevonden resultaten in dit onderzoek. Uit het onderzoek blijkt echter wel dat het complexer ligt dan vooraf uiteengezet, niet vreemd gezien het grote onderzoeksgebied en het exploratieve karakter van het onderzoek. Bij alle drie de proposities is er steun gevonden. Vooral de 1^{ste} en 2^{de} vooraf opgestelde proposities zijn verder aangescherpt om deze beter passend te maken voor bij het uitvoeren van toekomstig diepgaander onderzoek. De 3^{de} propositie is nagenoeg ongewijzigd gebleven. Alleen 3C is verder aangescherpt. Voor het succesvol toepassen van het SN door MKB ondernemers om een incrementele- danwel radicale BMI te realiseren zijn de volgende proposities aanbevolen.

Propositie 1 *Sterke- en zwakke banden per ondernemingsproces*

- a) Zwakke banden zijn bij incrementele BMI de aanleiding voor het zien van nieuwe kansen en bij radicale BMI zijn dit zwakke danwel sterke banden verkregen vanuit een vertrouwd netwerk.
- b) Bij het verkrijgen van de benodigde middelen zijn de sterke banden bij incrementele BMI dominant en bij radicale BMI de zwakke banden.
- c) In het proces voor legitimiteit en groei wordt het SN intensiever gebruikt bij de radicale cases met behulp van sterke- en zwakke banden. Bij de incrementele cases zijn het voornamelijk de zwakke banden die gebruikt worden.

Propositie 2 *Dominante banden afhankelijk nieuwheid BMI*

- a) Voor het realiseren van een incrementele BMI wordt aan het begin van het ondernemingsproces intensiever gebruik gemaakt van het SN met behulp van zwakke banden.
- b) Voor het realiseren van een radicale BMI wordt aan het einde van het ondernemingsproces intensiever gebruik gemaakt van het SN met behulp van sterke- en zwakke banden.

Propositie 3 *Netwerkconfiguratie per ondernemingsproces afhankelijk nieuwheid BMI*

- a) Bij het zien van nieuwe kansen speelt het SN een belangrijkere rol bij incrementele BMI dan bij radicale BMI.
- b) Bij het verkrijgen van de benodigde middelen zijn de sterke banden bij incrementele BMI dominant en bij radicale BMI de zwakke banden.
- c) Bij het verkrijgen van legitimiteit en groei neemt de intensiteit van het netwerkgebruik toe naarmate de nieuwheid van de gerealiseerde BMI toeneemt.

Praktische implicatie

De bevindingen uit dit onderzoek zijn van waarde voor MKB ondernemers. Het is voor degenen die het beseft hebben dat ze hun BM moeten doorontwikkelen en geïnteresseerd zijn in hoe andere MKB bedrijven hun BM succesvol hebben weten te vernieuwen en wat hierbij de bijdrage is geweest van het SN. Het SN kan worden ingezet om nieuwe impuls, inspiratie en de juiste contacten, kennis en middelen te verkrijgen voor het waarborgen van bestaansrecht van het BM voor in de toekomst. Onderzoek heeft aangetoond dat de bedrijven die een BMI weten te realiseren de beste bedrijfsprestaties hebben (Volberda, 2013). De constatering van Chesbrough (2010) dat veel ondernemers het erg lastig vinden om een succesvol BM te ontwikkelen kan worden vergemakkelijkt door een betere inzet van het SN door ondernemers. Het onderzoek bevestigt dat het voor MKB ondernemers niet eenvoudig is om het BM te innoveren. Er zijn specifieke factoren die kunnen bijdragen om het realiseren van een BMI.

- Als 1^{ste} is het de ondernemer met zijn of haar ondernemerschap die bepaalt welke kant de onderneming opgaat. De eigen overtuiging in combinatie met plezier en de energie om de onderneming verder te ontwikkelen is de basis voor het kunnen realiseren van vernieuwingen in het BM. Voor bestaande MKB bedrijven kan dit door bijvoorbeeld een mogelijke partner / overname kandidaat in het bedrijf op te nemen of samenwerkingen aan te gaan.
- Als 2^{de} is ook voor bestaande MKB ondernemers het netwerk erg belangrijk. Het vereist absorptiecapaciteit om het BM te kunnen innoveren. Als ondernemer dien je nieuwsgierig te zijn en open te staan naar ontwikkelingen en wat partijen zoals klanten, collega bedrijven of leveranciers voor je kunnen betekenen. Het zal de ondernemer helpen op verschillende vlakken bij het vergaren van de benodigde hulpmiddelen en kennis tot het delen van ervaringen en essentiële informatie. Het advies is een divers netwerk te creëren met daarbij de nodige zwakke contacten.
- Als 3^{de} is tijd een kostbare factor bij het opbouwen van een SN. Het is dan ook het advies om ook te investeren in virtuele banden om het gebrek aan tijd te minimaliseren. Het is niet zozeer dat de virtuele banden ter vervanging zijn maar als aanvulling op het traditionele manier van netwerken. Het zal de ondernemer helpen zijn netwerk te verbreden en sneller in contact te komen met de juiste mensen. Tevens kunnen de virtuele banden gebruikt worden als referentie. Het

uiteindelijk face-to-face contact blijft heel belangrijk voor het opbouwen van een band en vertrouwen. Opmerkelijk om te zien was dat er bij de onderzochte cases hier nog weinig gebruik van werd gemaakt. Dit kan en zal wellicht te maken hebben met leeftijd / generatie.

- Als laatste en 4^{de} is het van belang te weten waar je naartoe wilt als ondernemer. Door hier tijd voor vrij te maken en prioriteit aan te geven kan er een lange termijn plan / visie ontwikkeld worden. Door richting te bepalen en te weten waar je bedrijf goed in is kan het BM verder ontwikkeld worden of juist omgegooid worden als dit niet past bij de ontwikkelingen in de sector. Het kan bijvoorbeeld dat MKB ondernemers zich verder specialiseren om een unieke positie in de markt te verkrijgen.

6.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolg onderzoek

Beperkingen

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn er verschillende beperkingen naar voren gekomen.

- Ten 1^{ste} heeft het onderzoek zich beperkt bij de uitvoering tot respondenten vanuit een sub sector. Er kan hiermee geen garantie worden gegeven dat dit representatief is voor andere sectoren.
- Als 2^{de} heeft het onderzoek door zijn explorerende karakter de invloed van het SN op het gehele ondernemingsproces bekeken. Om verdieping te kunnen realiseren is het aan te bevelen in het vervolg nog specifiek het onderzoek in te kleden. Zo kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar een specifiek onderdeel van het ondernemingsproces en kan hierbij puur en alleen gekeken worden naar incrementele- dan wel radicale BMI.
- Ten 3^{de} is het gedeelte online netwerken lastig gezien de interviews de ondernemer terug meenemen in de tijd. Een aantal jaren terug was dit nog niet zo bekend en beschikbaar als dat nu het geval is. Om goed te kunnen kijken naar online SN dient hiervoor de juiste case selectie gemaakt te worden. Er kan op deze manier gericht gekeken worden naar of en in hoeverre online netwerken kan bijdragen aan BMI.
- Als 4^{de} bevat het onderzoek een hoge mate van subjectiviteit. In het gehele traject bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn er keuzes, analyses en interpretaties gedaan die een andere onderzoeker misschien anders had aangepakt. Het betreft een tot dusver nog onderbelicht onderzoeksgebied en het onderzoek moet dan ook worden gezien als exploratief en kwalitatief onderzoek. De blik op dit onderzoek is dan ook anders dan routinematig kwantitatief onderzoek.
- Als laatste en 5^{de} zijn de interviews een momentopname. Omdat tijdens het interview de ondernemer mee wordt genomen in de tijd is het maar de vraag of dat hij zich alles in detail goed kan herinneren.

Vervolgonderzoek

Door het exploratieve karakter van het onderzoek zijn er op basis van de onderzoeksresultaten meerdere aanbevelingen te geven voor vervolgonderzoek. De belangrijkste aanleidingen voor vervolgonderzoek zijn beschreven. Aansluitend worden de verbeterpunten van het huidige onderzoek besproken voor toekomstig vervolg onderzoek.

Allereerst is het empirisch onderzoek gericht op een specifieke sector, de Automotive, waar MKB ondernemers een BMI hebben weten te realiseren. Om te bekijken of het mogelijk is om de gevonden resultaten over een bredere groep te kunnen generaliseren is het raadzaam om het onderzoek te herhalen in andere sectoren en daarbij ook te kijken naar het succes van de gerealiseerde BMI. Een case studie in een andere sector met daarbij kijkend naar het succes element van de BMI zal rijkere data opleveren over gelijkenissen en verschillen over de

onderzochte factoren waarmee de betrouwbaarheid kan worden vergroot. In dit onderzoek is het door tijdsgebrek niet mogelijk geweest deze aanvullingen toe te voegen aan dit onderzoek.

Zoals eerder toegelicht is er met de ondernemers teruggekeken. Het terughalen is gebaseerd op individuele interpretaties en kan door beperking in het geheugen invloed hebben gehad op de uitkomsten van dit onderzoek. Onderzoek per onderdeel van het ondernemingsproces en de selectie van recente gerealiseerde BMI's zou mogelijk een nog beter inzicht geven.

Het is bekend dat ondernemers altijd op zoek zijn te leveren wat er in de markt ontbreekt (Schumpeter & Swedberg, 1991). Het is voor ondernemers de kunst hun BM te vernieuwen om ook toekomstig bestaansrecht, continuïteit en succes te garanderen. Ondanks dit streven blijkt dat 70% van de ondernemers in dit onderzoek pas overgaat tot BMI als er echt iets moet gebeuren. Dit wordt bevestigd in de literatuur met het feit dat MKB ondernemers moeite hebben met innoveren. De uitzondering hierop lijkt te zijn de 2^e en 3^e generatie ondernemers die in het bedrijf komen en heel bewust een BMI realiseren om ook klaar te zijn voor de toekomst. Waarschijnlijke factoren die hiervoor genoemd worden zijn energie / plezier, ambitie en de motivatie om te vernieuwen. Interessant toekomstig onderzoek zou zich specifiek richten op deze 2^e en 3^e generatie ondernemers in MKB bedrijven of en hoe dit ook daadwerkelijk leidt tot succesvolle vernieuwing van het BM.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de netwerkconfiguratie en het gebruik hiervan mede bepalend is voor de nieuwheid van de gerealiseerde BMI. Bijvoorbeeld bij het realiseren van een BMI met een hoge mate van nieuwheid is in het ondernemingsproces 'kansen zien' het SN niet zozeer de aanleiding om tot de BMI te komen. Factoren die hier mede een mogelijke rol spelen zijn werk- en branche ervaring, aard van de persoon en lange termijn visie van de ondernemer. Toekomstig onderzoek zou dieper kunnen inzoomen op welke factoren van toepassing zijn om de nieuwheid van de te realiseren BMI te beïnvloeden. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of meer netwerken altijd beter is bij het realiseren van een BMI?

Betrouwbaarheid

Om bij soortgelijk vervolgonderzoek de betrouwbaarheid te verbeteren zijn er de volgende suggesties. Ten eerste is het lastig gebleken met de ondernemers ver terug in de tijd te gaan om de bijdrage van het SN per ondernemingsproces te bespreken. Advies zou zijn om meer cases te selecteren die recenter een BMI hebben weten te realiseren. Ten tweede is het advies bij de geselecteerde cases de diepgang te vergroten door alleen te kijken naar een ondernemingsproces en of naar een specifiek gerealiseerde innovatie. Nadeel hiervan is wel dat er nog niet bekend is of de BMI succesvol is.

Interne validiteit

Door het exploratieve karakter van het onderzoek was het niet mogelijk een hoge mate van interne validiteit na te streven. Het advies is om de herformuleerde proposities op basis van een meer verklarende en causale studie verder te toetsen onder een grotere groep respondenten. Op deze manier kan er misschien een causaal verband vastgesteld worden.

Externe validiteit

Door het onderzoek uit te voeren in andere sectoren kan er gekeken worden of de bevindingen

generaliseerd kunnen worden naar andere domeinen. De opgedane bevindingen kunnen verder richting geven aan de verwachte resultaten in bijvoorbeeld een andere sector. Het moet wel gezegd worden dat het mede door tijdsgebrek lastig was om de gevonden resultaten te bespreken met externe experts. Voor het verhogen van de externe validiteit is een uitgebreid vervolgonderzoek aan te raden.

De onervarenheid van de onderzoeker heeft mogelijk geleid tot een beperking bij het uitvoeren van dit onderzoek.

Referenties

- AlixPartners. (2015). *Car of the future*.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Audia, P. G., & Rider, C. I. (2005). A garage and an idea: what more does an entrepreneur need?. *California Management Review*, 48(1), 6-28.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). *Business Models as Models*. Lone Range Planning.
- Batjargal, B.. "Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study". *Organization Studies*, 24(4), 2003, 535-556.
- BOVAG (2015). *Automotive Retail in 2015*.
- Boyd, D. M. and Ellison, N. B.. "Social network sites: Definition, history, and scholarship". *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, Issue 1, 2008, pp. 210-230.
- Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H.; Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- De Jong, J. P., & Hulsink, W. (2012). Patterns of innovating networking in small firms. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 280-297.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small business economics*, 21(4), 409-422.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie—formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872.
- Fischer, E. and Reuber, A. R.. "Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behaviour?" *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, Issue 1, 2011, pp. 1-18.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. In *Corporate social capital and liability* (pp. 1-14). Springer US.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1976). Network sampling: Some first steps. *American Journal of Sociology*, 1287-1303.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.19, No. 1, pp. 33-50.

- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), 1-22.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., & Kastle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Hulsink, W., Manuel, D., & Stam, E. (2004). *Ondernemen in netwerken*. Koninklijke van gorcum.
- ING. (2015). Trends en ontwikkelingen Automotive.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaspers, F. (2007). Case study research: Some other applications besides theory building. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(3), 210-212.
- Jensen, M. Kim, B.K. Kim, H. 2010, *The importance of status in markets: A market identity perspective*, Cambridge University Press, New York
- McKinsey & Company (Bughin, J., Chui, M. and Miller, A.). "How Companies are benefiting from Web 2.0.: McKinsey Global Survey Results". September, 2009 McKinsey Quarterly.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation*, 8(3), 350-372.
- Miller, M. (2006) 'Innovation Rules', *Research Technology Management*, 49 maart/ april 2006: pp. 8-14.
- Normann, R. & R. Ramirez (1998), Designing Interactieve Strategy, *Harvard Business Review*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association of Information Systems*, 15, 1-40.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American journal of sociology*, 107(1), 33-60.
- Rabobank (2015). Thema-update: Automotive 2015.
- Risseuw, P., & Thurik, R. Handboek ondernemers en adviseurs: management en economie van het midden-en kleinbedrijf, 2003.
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (1991). *The economics and sociology of capitalism*. Princeton University Press.
- Swanborn, P.G. (2013). Case studie: wat, wanneer en hoe?. Boom Lemma uitgevers.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Volberda, H., Van den Bosch, F., & Heij, K. (2013). *Reinventing business*. Stichting Management Studie.
- VWE. (2015). *De grootste trends in de occasionmarkt: Nationaal Occasion Onderzoek 2015*.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods, 4th. *Thousand Oaks*.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.

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

Zott, C. & Amit, R. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53.

Bijlage

Bijlage 1 Interviewprotocol

Onderzoeker: Geert-Jan van Beusichem

Student aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, Bedrijfskunde

Omschrijving onderzoek

Informatie is overal om ons heen, verandert snel en vraagt continu onze aandacht, aanpassing en verwerking. Veel bedrijven bevinden zich dan ook in een steeds sneller veranderende omgeving. Ze hebben te maken met de concurrentiedruk waardoor er de noodzaak is te vernieuwen en het bestaande Business Model tegen het licht te houden.

Het netwerk van de ondernemers kan helpen het Business Model te vernieuwen. Een juiste balans in de samenstelling van het netwerk kan in een turbulente omgeving, zoals de Automotive, helpen de weg te vinden naar het vernieuwen van hun Business Model. Deze studie geeft inzicht in hoe MKB ondernemers gebruik maken van hun netwerk bij het realiseren van een vernieuwing in het Business Model.

Met uw toestemming wil ik graag het interview opnemen voor de uitwerking van het interview. Het opgenomen interview zal verwijderd worden na afronding van het onderzoek. Heb ik toestemming om het interview op te nemen? **Ja / Nee** (omcirkelen wat van toepassing is)

De bevindingen van het onderzoeksrapport zullen beschikbaar gesteld worden. Bedankt voor de medewerking aan dit onderzoek!

1. Gegevens geïnterviewde

Naam : _____
Bedrijf : _____
Functie : _____
Bestaat sinds : _____
Aantal werknemers : _____
Ondernemers ervaring : _____
Leeftijd : _____

2. Algemeen

2.1 Voordat u ondernemer werd had u toen al ervaring met ondernemen of managementervaring opgedaan?

2.2 Hoeveel jaren ervaring heeft u zelf in de Automotive?

2.3 Heeft u bedrijf de afgelopen jaren nieuwe producten of diensten op de markt gebracht?

1: ja 2: nee

2.4 Heeft u bedrijf de afgelopen jaren in de interne bedrijfsprocessen verbeteringen of vernieuwingen doorgevoerd?

1: ja 2: nee

2.5 Heeft u bedrijf de afgelopen jaren nieuwe manieren doorgevoerd om producten of diensten aan de klant te leveren?

1: ja 2: nee

2.6 Wat is (zijn) in de afgelopen jaren de belangrijkste vernieuwing(en) geweest in uw bedrijf?

.....Geleidelijk / radicaal / dual

2.7 Was de innovatie alleen nieuw voor uw bedrijf of ook voor uw markt of bedrijfstak?

1: alleen nieuw voor het eigen bedrijf

2: ook nieuw voor de markt of bedrijfstak

2.8 (meerdere antwoorden mogelijk) Wat zijn voor uw bedrijf de belangrijkste resultaten van de vernieuwing tot nu toe? Ik zal u een aantal mogelijkheden noemen:

1: betere kwaliteit van producten of diensten

2: meer omzet

3: kostenbesparingen

4: een voorsprong op de concurrentie

5: het betreden van een nieuwe markt

2.9 Streeft uw bedrijf ernaar om in de eerstvolgende jaren te groeien? (Lichte <10% of substantiële groei >10%)

1: ja 2: nee 3: weet niet 4: wil niet zeggen

2.10 Maakt 'voortdurende vernieuwing' deel uit van uw bedrijfsstrategie?

1: ja 2: nee

2.11 Was er nieuwe kennis en vaardigheden nodig om deze innovatie mogelijk te maken?

1: ja 2: nee

3. Mate gebruik sociaal netwerk per ondernemingsproces

Ik wil u nu enkele vragen stellen over andere personen en instanties die bij DE VERNIEUWING een rol hebben gespeeld. Ik noem u een aantal partijen.

A 'Een vriend, familielid of bekende.'

B 'Een klant.'

C 'Een concurrent of collega-bedrijf.'

D 'Een ICT-leverancier.'

E 'Een andere leverancier.'

F 'Een kennis- of onderwijsinstelling.'

G 'Een financieel adviseur.'

H 'Een andere adviseur, zoals een consultant of ingenieursbureau.'

I 'Een intermediaire organisatie, zoals een brancheorganisatie, Syntens of de Kamers van Koophandel.'

J 'Een overheidspartij.'

3.1 Kansen zien

3.1 Hoe bent u op het idee gekomen van de vernieuwing?

3.2 Zijn er ook personen of instanties die u hebben geholpen / belangrijke rol hebben gespeeld bij het ontwikkelen van het idee?

3.3 Hoe bent u in contact gekomen met de juiste personen en/of instanties?

3.4 Wie of wat zijn voor u belangrijke bronnen voor nieuwe markt ontwikkelingen, kansen en ideeën?

3.5 Hoe onderhoud u contact met deze mensen, instanties, of overige bronnen? Online?

3.6 Bent u ook wel eens aanwezig op netwerk evenementen (beurzen, netwerkborrels, etc.)? Zo ja, waarvoor gebruikt u deze evenementen?

3.2 Benodigde middelen

3.8 Hoe bent u aan de benodigde middelen gekomen voor het realiseren van de vernieuwing?

3.9 Zijn er personen of instanties geweest die u hebben geholpen om de beschikking te krijgen over de benodigde middelen?

3.10 Hebt u hier uw netwerk voor gebruikt?

3.11 Denkt u dat sociale netwerksites en andere internet diensten kunnen bijdragen in de zoektocht naar de benodigde middelen? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

3.3 Legitimiteit en doorgroeien

3.13 Voor bedrijven is het vaak lastig om een nieuw product of service op de markt te brengen, hoe heeft u uw klanten en andere belanghebbenden van uw producten of services overtuigd?

3.14 Maakt u ook gebruik van uw netwerk om potentiële klanten te interesseren voor uw producten of diensten?

3.15 Denkt u dat sociale netwerksites en andere internet diensten kunnen bijdragen om anderen te overtuigen van uw producten of services?

4. Bijdrage netwerkpartijen aan vernieuwing

Per betrokken persoon / instantie in het proces om de vernieuwing te realiseren de volgende vragen stellen.

4.1 (A t/m J) Wat was de rol van deze partij bij de totstandkoming van de innovatie?

1: inspiratiebron

2: adviseur

3: bijdrage aan de uitvoering

4: leverancier van kennis

5: leverancier van middelen (Enq.: financiering, machines, apparatuur)

6: op de markt brengen en groeien

7: anders, te weten: ...

4.2 (A t/m J) Was dit naar uw mening essentieel om de vernieuwing mogelijk te maken?

1: ja 2: nee

4.3 B10C-B19C Had u al eerder contact gehad met deze partij, voordat van de vernieuwing sprake was?

1: ja 2: nee

4.4 (A t/m J) Hoe vaak heeft u tegenwoordig contact met deze partij? Is dat ...

1: vrijwel continue

2: regelmatig (wekelijks of maandelijks)

3: incidenteel (1 of enkele keren per jaar)

4: helemaal niet

4.5 (A t/m J) Heeft u het met personen van deze partij wel eens over zaken die niet direct met uw werk of bedrijf te maken hebben?

1: ja, regelmatig 2: ja, incidenteel 3: nee

4.6 U noemde zojuist: [OPSOMMING GENOEMDE PARTIJEN (A t/m J)] die aan de vernieuwing hebben bijgedragen. Hadden deze partijen al contacten met elkaar voor ze bij de vernieuwing werden betrokken?

1: ja, allemaal 2: sommigen wel, anderen niet 3: nee

5. Online netwerken

5.1 Hebt u een profiel op een sociaalnetwerksite? LinkedIn, Facebook etc.

5.1.2 Hoeveel connecties heeft u ongeveer op deze site(s)?

5.1.3 Hoeveel minuten per week bent u actief op sociaalnetwerksites?
Heeft u in het traject gebruik gemaakt van uw online netwerk?

6. Ter afsluiting

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

1. Achtergrondkenmerken:
 - Object van innovatie 2.3 (product), 2.4 (proces), 2.5 (distributie), 2.6
 - Mate van nieuwheid / radicaliteit 2.7, 2.11
 - Groeiambitie 2.9, 2.10
 - Ervaring ondernemer 2.1, 2.2
 - Resultaten vernieuwing 2.8

2. Mate gebruik sociaal netwerk per ondernemingsproces
 - Kansen zien 3.1 t/m 3.7
 - Benodigde middelen 3.8 t/m 3.12
 - Legitimiteit en doorgroeien 3.13 t/m 3.16

3. Netwerkpartijen aan innovatie en nadere typering
 - Aantal betrokken partijen 3.1 t/m 3.16
 - Rol betrokken partijen 4.1
 - Belang bijdrage betrokken partij 4.2
 - Al eerder contact met partij 4.3
 - Frequentie contact met partij 4.4
 - Informeel contact partij 4.5
 - Structural holes tussen betrokken partijen 4.6

4. Online netwerken
 - Invloed en bijdrage online netwerk 3.6, 3.11, 3.15, 5.1