

Businessmodel Replicatie.

De invloed van Strategische Interorganisatorische Samenwerkingsverbanden op de Snelheid van Businessmodel Replicatie.



Masterscriptie Arjan Graafland (419821)



"We all know that education, more than anything else, improves our chances of building better lives"

- Nelson Mandela -

"You cannot escape the responsibility of tomorrow by evading it today."

- Abraham Lincoln -

Naam:	Arjan Graafland
Studentnummer:	419821
Begeleider:	Dr. F. Jaspers, Department of Strategic Management en Entrepreneurship
Co-reader:	Prof. Ing. F.A.J. van den Bosch, Department of Strategic Management en Entrepreneurship
Opleiding:	Rotterdam School of Management, PTO Bedrijfskunde 2014-2016

© De auteur van deze scriptie, Arjan Graafland, verklaart hierbij dat de inhoud van dit document geheel zijn eigen werk is en geen andere bronnen zijn gebruikt dan degene vermeld in deze scriptie. Tevens zijn de auteursrechten van deze Master scriptie voorbehouden voor de auteur en gebruik maken van deze scriptie is niet toegestaan zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze Masterscriptie en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptieonderzoek ter afsluiting van de tweejarige parttime Masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Business. Na twee bewogen jaren ben ik trots op het behalen van deze mijlpaal. Ik heb veel geleerd, nieuwe mensen ontmoet en vrienden gemaakt. Zowel op educatief- als sociaal niveau heeft deze studie en het intense programma mij gevormd en vaardigheden aangereikt ter ondersteuning van mijn professionele carrière en voor mijn verdere leven.

Ik heb deze mijlpaal niet alleen bereikt. Tezamen met mijn vriendin Laura Heesters en zoons Siem en Dex is de finish gehaald. Onze gezamenlijke keuze om deze studie te volgen heeft veel druk gelegd op ons gezin en mij onthouden van vele sociale aspecten in ons leven. Zij was het die het thuisleven draaiende hield en de zorg voor onze twee zoons veelal op zich nam. Laura heeft mij gedurende de twee jaar bijgestaan wanneer het tegengaat en gemotiveerd om door te gaan. We vierden samen feest na het behalen van een mooi resultaat en ze gaf me een schop onder de kont wanneer ik aan het klagen was. Zonder haar had ik deze studie nooit kunnen afronden. Laura, heel veel dank voor je steun en liefde! Siem en Dex, ook jullie wil ik bedanken voor alle leuke en gelukkige momenten. Ik hoop dat jullie jullie plezier en enthousiasme nooit zullen kwijt raken. Ik ben trots op het feit dat ik jullie vader mag zijn.

Ook wil ik mijn ouders, Wim en Sandra, bedanken voor hun advies en ondersteuning. Ook heb ik vele avonden gebruik mogen maken van jullie rustige kantoor als het bij mij thuis 'te gezellig' was. Bovendien wil ik mijn schoonouders en -zussen bedanken voor het inspringen in de zorg voor mijn kinderen wanneer dit nodig was. Dit gaf mij en Laura extra rust om door te gaan. Ook wil ik mijn broers Kees, Niels en Willem benoemen. Onze band wordt ieder jaar sterker naarmate we groeien in onze eigen levens. Ik kan me geen betere broers wensen.

Uiteraard wil ik ook mijn studiegenoten danken voor het vergezellen van deze gezamenlijk reis en de vele tips die zij hebben aangereikt tijdens de studie. Speciaal dank voor Demelza Wener, Frans Joseph Simons, Kier-Jan Sloots en Luite Paardekoper. Met hen heb ik deelgenomen aan projectgroep *Projeto Guri* en hebben onder andere twee weken in Sao Paulo, Brazilië doorgebracht. Een onvergetelijke tijd wat heeft geleid tot een waardevolle en blijvende vriendschap. Ook Jenny Lijten wil ik bedanken voor de support en de gezellige momenten tijdens de studie.

Tevens wil ik alle respondenten bedanken voor de tijd die ze voor mij hebben vrij gemaakt. Dankzij jullie heb ik mijn Mastertitel in de bedrijfskunde behaald en is dit mooie resultaat tot stand gekomen.

Last but not least, dank ik mijn begeleiders Ferdinand Jaspers en Frans van den Bosch voor de scriptiebegeleiding het afgelopen half jaar. In het bijzonder Ferdinand voor de prettige samenwerking. Dank voor het bijsturen, geduld en feedback.

Arjan Graafland

21 september 2016

Management summary

Veel organisaties hebben moeite om zicht staande te houden in snel veranderende markten (Amit et al, 2010; Gilbert, 2011). Om de markt voor te blijven, is in veel gevallen verandering in het business model vereist. Het veranderen van elementen of het compleet vernieuwen van een business model wordt businessmodel innovatie genoemd. Een nieuw innovatief business model kan ofwel een nieuwe markt creëren of nieuwe kansen benutten in bestaande markten (Amit et al, 2012; Teece 2010; Johnson, 2008). Incrementeel vernieuwen van het business model wordt businessmodel replicatie genoemd. Omdat het een complex proces is wat zeer lang kan duren, is het voor een organisatie die businessmodel replicatie gaan toepassen zinvol om de hefboom co-creation, of te wel het creëren van waarde middels samenwerkingsverbanden, toe te passen. Dit kan het proces doen versnellen (Volberda et al, 2013). Het toepassen van businessmodel innovatie middels het gebruik maken van externe samenwerkingsverbanden wordt ook wel *enterprice model innovation* genoemd (Giesen et al, 2007). Samenwerkingsverbanden verschillen in intensiteit. De noodzaak van controle en mate van afhankelijkheid bepalen mede de intensiteit van het verband (Hagendoorn, 1993; Klein Woolthuis, 1999).

Businessmodel replicatie kan worden onderverdeeld in vier fasen (Frankenberger et al, 2013). In de Nederlandse maak-industrie dragen gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase van het proces zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden bij aan de verhoging van de snelheid van het proces. Deze strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden zijn voornamelijk gericht op het opdoen van nieuwe ideeën en het verkrijgen van extra kennis om de complexiteit van het proces aan te kunnen. Deze samenwerkingsverbanden kennen een lage intensiteit.

Wanneer het proces vordert en de integratie- en implementatiefase van het proces ingaat, dragen bestaande strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden niet meer bij aan het verhogen van de snelheid. Alleen nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen gedurende deze fasen van businessmodel replicatie hieraan bij. Het motief voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden is dan hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van complementaire resources en toegang tot andere markten.

De koerswijziging welke volgt door het toepassen van businessmodel replicatie creëert de noodzaak voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden om het proces succesvol te verwezenlijken. Vanuit de empirische bevindingen is het aan te nemen dat bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de integratie- en implementatiefase niet voorzien in de nieuwe behoeften van de nieuwe organisatie.

De mate van externe oriëntatie is een belangrijke determinant welke grote invloed heeft op het gebruik kunnen maken van samenwerkingsverbanden. Contextuele factoren welke in hoge mate aanwezig dienen te zijn, is een functioneel organisatorisch kennisabsorptievermogen, focus op niet-autonome groei van de organisatie en het luisteren naar de klant. Zijn deze niet aanwezig dienen deze eerst verbeterd te worden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Introductie op de probleemstelling	9
2. Vraagstelling en onderzoeksvragen	12
2.1 Doelstelling en bijdrage.....	13
3. Theoretische verkenning.....	13
3.1 Business Modellen en Businessmodel Innovatie.....	13
3.1.1 Definities van business modellen	14
3.1.2 Businessmodel innovatie	15
3.1.3 Businessmodel innovatie - een fenomeen is geboren.....	17
3.1.4 Motieven voor businessmodel innovatie	18
3.1.5 Verschillende niveaus van businessmodel innovatie	18
3.1.6 Businessmodel innovatie: vernieuwing en replicatie	20
3.1.7 Businessmodel innovatie - barrières en uitdagingen	21
3.1.8 Businessmodel innovatie - toepassen in de praktijk	22
3.1.9 Hefbomen voor toepassen businessmodel replicatie	23
3.2 Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden.....	25
3.2.1 Definitie en perspectieven	25
3.2.2 Motieven voor samenwerking	26
3.2.3 Samenwerking gericht op innovatie.....	27
3.2.4 Succesfactoren	29
3.2.5 Verschillende vormen van samenwerking	30
3.3 Hypothesen	32
3.4. Conceptueel model	34
4. Methodologie	35
4.1 Type onderzoek en onderzoekstrategie.....	35
4.2 Onderzoeksmethode.....	36
4.3 Niveau van analyse en case selectie	37
4.4 Data verzameling en -analyse.....	37
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	38
4.5.1 Construct validiteit	39
4.5.2 Interne validiteit	39
4.5.3 Externe validiteit	39

4.5.4 Betrouwbaarheid.....	40
4.6 Limitaties	40
5. Empirische bevindingen	41
5.1 Cases	41
5.1.1 Case 1 - Huntsman Holland.....	41
5.1.2 Case 2 - IHI Hauzer Techno Coatings	51
5.1.3 Case 3 - Festool Nederland BV	59
5.1.4 Case 4 - QBTEC	66
5.2 Bevindingen cross case analyse	72
5.2.1 Bijdragen van bestaande en nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase op de snelheid van businessmodel replicatie (H 1)	72
5.2.2 Bijdragen van nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende de integratie- en implementatiefase op de snelheid van businessmodel replicatie (H 2).....	73
5.2.3 Gedurende business model replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (H 3)	74
5.2.4 Gedurende business model replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe (H 4)	74
5.2.5 Gedurende business model replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (H 5)	74
5.3 Nieuwe inzichten.....	75
6. Discussie en conclusie	76
6.1 Implicaties voor de theorie.....	79
6.2 Implicaties voor managers	80
6.3 Limitaties	80
6.4 Suggesties voor verder onderzoek.....	81
Bibliografie	82
Appendix 1 – Uitwerkingen interview test case.....	87
Appendix 2 - Betekenis score interview.....	91
Appendix 3 - Uitwerkingen interviews en scores.....	92
Appendix 4 – Scoring en antwoorden van enquêtes versneller / vertragers van businessmodel replicatie	106

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Wat hebben bedrijven zoals Amazon, Xenox, Gillette, Skype, Netflix, Zara, Google, Apple, Airbnb, Ryanair, Nespresso, Ikea, Facebook, Alibaba en Uber met elkaar gemeen? Ze zijn succesvol doordat ze een nieuw innovatief business model introduceerden en niet zozeer een nieuw product of technologie. Apple is bijvoorbeeld de grootste muziekverkoper, maar verkoopt geen cd's. Skype is a wereldspeler in telecom, maar bezit geen telecomnetwerk. Amazon verkoopt boeken, maar heeft geen boekwinkels. Uber is de grootste taxibedrijf ter wereld, maar heeft zelf geen taxi's en taxichauffeurs in dienst. Facebook is 's werelds meest populaire mediabedrijf maar creëert zelf geen content.

Wat hebben bedrijven als Nokia, Kodak, Neckermann, Free Record Shop, Commodore, Otto en Polaroid met elkaar gemeen? Zij vergaten hun business model tijdig aan te passen aan de veranderende markt. Producten en technologieën zijn vaak niet het probleem. Zo had Kodak 1100 patenten voor digitale fotografie in huis, maar wist het bedrijf dit niet te verzilveren. Free Record Shop en Otto hadden ongetwijfeld al van internet en online-shoppen gehoord en van opkomende bedrijven zoals Amazon en Bol.com, maar bleven volharden in hun oude werkwijze en business model.

Organisaties die te maken krijgen met verschuivende marktbewegingen, grond brekende technologieën of disruptieve start-ups kunnen deze uitdagingen alleen het hoofd bieden als zij de organisatie transformeren (Gilbert, 2011). In de huidige turbulente omgeving waar veel organisaties deel van uitmaken, is het geen relevante vraag meer of bedrijven hun business model moeten vernieuwen. Blijven doen wat je altijd deed, komt neer op zelfmoord (Volberda et al, 2013). De beslissing om opnieuw een business model uit te vinden is lastig. Dit is nog moeilijker wanneer huidige prestaties van het bedrijf sterk zijn. Succesvolle bedrijven worden vaak in slaap gesust door zelfgenoegzaamheid en door het resultaat van het huidige business model. Maar alleen maar omdat het huidige model veel wordt gebruikt en nu winstgevend is, betekent niet dat het huidige business model de toekomst heeft. Geen bedrijf overleeft op de lange termijn, zonder zichzelf opnieuw uit te vinden. Maar weten wanneer je een strategische transformatie moet doorvoeren en de kern van een bedrijf moet veranderen, is een zeer moeilijke beslissing (Bertolini, 2015). Het eerste teken dat een businessmodel onder druk komt te staan, is vaak dat nieuwe generaties producten en diensten steeds minder verbetering opleveren. Nieuwe versies verschillen nauwelijks nog van oude. Klanten merken dat en klagen daarover of zoeken naar alternatieven (Volberda et al, 2013).

Het transformeren van een organisatie vereist het overwinnen van grote obstakels: Medewerkers voelen zich bedreigd, klanten kunnen verward raken, beleggers zien niet graag onbewezen strategieën. En het risico van mislukking is hoog. Uit eerder onderzoek blijkt dat meer dan 80% van de leidinggevendenden bij grote bedrijven de noodzaak voor transformatie erkennen, maar slechts een derde van de leidinggevende zijn ervan overtuigd dat ze de klus in vijf tot 10 jaar kunnen klaren (Bertolini, 2015). Het ontwerpen van een nieuw business model is voor veel organisaties een ingewikkeld proces en moeizaam te verwezenlijken (Amit et al, 2010; Gilbert, 2011).

Op het gebied van het veranderen van een business model kan samenwerking met andere organisaties van belang zijn voor het succes (Chesbrough, 2007). Om te overleven in de dynamische

omgeving van vandaag moeten organisaties geïntegreerde en flexibele oplossingen leveren aan consumenten die beter gerealiseerd kunnen worden door samen te werken met partners. Met andere woorden, allianties zijn niet langer een optie maar zijn een noodzaak geworden voor het succes van de organisatie (Duysters, Handboek Strategische Allianties, 2010). Alleen middels slimme combinaties van kennis, vaardigheden en technologieën kunnen complexe vraagstukken sneller en beter opgelost worden. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan, kunnen de ambities van organisaties waar worden gemaakt (Kaats, 2005). Het aangaan van samenwerkingsverbanden en partnerships zijn voor organisaties een manier om concurrentievoordelen te ontwikkelen en te behouden (Spekman, 1994). Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden onderscheiden zich in vergelijking met fusies en acquisities op het gebied van integratie van kennis, middelen en resources middels een hoger rendement op eigen vermogen, beter rendement op investeringen en een hogere slagingspercentages (Todeva, 2005).

Transformatie van een bestaand business model is voor veel organisaties een noodzaak voor continuïteit maar wordt als een complex proces beschouwd waar vele organisaties moeite mee hebben. Bovendien is de uitkomst onzeker, duurt het proces zeer lang en ligt de snelheid laag. Waar in de bestaande literatuur veel geschreven is over voordelen van strategische samenwerkingsverbanden en business model innovatie, is er minder onderzoek gedaan naar de samenhang tussen beide. Samenwerking en het aangaan van strategische samenwerkingen kan een middel zijn om het transformatieproces van bestaande business modellen te verbeteren en te versnellen.

1.2 Introductie op de probleemstelling

Ontwikkelingen in de wereldeconomie zorgen voor snelle veranderingen van diverse markten en industrieën. Door onder andere nieuwe communicatie- en computertechnologie en de oprichting van een open mondiaal handelsstelsel hebben consumenten veel meer mogelijkheden en keuzes. Zo is het aanbod van alternatieven veel transparanter, waar nieuwe toetreders op in kunnen spelen (Teece, 2010). Bovendien was er voorheen een duidelijke scheiding tussen organisaties en afnemers, te weten productie versus consumptie. Dit geldt niet langer. Het traditionele evenwicht tussen afnemer en leverancier is sterk veranderd. Hedendaags zoeken consumenten actief contact met leveranciers en producenten om invloed uit te oefenen in ieder gedeelte van de organisatie. Consumenten willen interactie met bedrijven om producten te kunnen afnemen die beter bij hun wensen en behoeften past. Organisaties die hechte samenwerkingen aangaan met hun afnemers of leveranciers creëren op een relatief nieuwe manier waarde (Prahalad, 2004). De grote organisatievormen van vorige eeuw, met ver doorgevoerde horizontale en verticale integratie welke zelfvoorzienende systemen creëerden, haken af als het gaat om de veeleisende en wispelturige klant van de 21ste eeuw. Specialisatie en flexibilisering zijn de nieuwe sleutelwoorden in de bedrijfsvoering, waarbij de grenzen van organisatie vervagen (Kaats, 2005). Deze ontwikkelingen dwingen bedrijven in vele sectoren om opnieuw hun positie in de waardeketen, de waardeproposities als ook de andere onderdelen van het business model te evalueren en aan te passen. Om eventuele veranderingen door te voeren in de waardepropositie is een goed business model nodig. Innovaties zullen falen om waarde te leveren of om deze waarde vast te houden als er geen goed business model is ontworpen (Teece, 2010).

Veel organisaties hebben moeite om zicht staande te houden in deze snel veranderende markten en tegen nieuwkomers welke producten, diensten of technologieën aanbieden die de potentie hebben om markten te veranderen. Ook is het ontwerpen van een nieuw business model voor veel organisaties ingewikkeld en moeizaam te verwezenlijken (Amit et al, 2010; Gilbert, 2011). Maar transformatie van de organisatie is van wezenlijk belang voor hun bestaansrecht (Gilbert, 2011). Het veranderen van een compleet business model wordt ook wel businessmodel innovatie genoemd. Ondanks een sterke stijging van publicaties over business modellen en het innoveren ervan, bieden verschillende onderzoekers niet een sluitende definitie aan welke in de literatuur algemeen aanvaard wordt (Amit et al, 2010). Business model innovatie gaat veel verder dan het ontwikkelen van een nieuw product of dienst. Business model innovatie ontwikkelt geen nieuwe producten of diensten, maar herdefinieert wat een bestaand product of dienst is en hoe het aan de klant wordt geleverd (Markides, 2006). Volberda et al (2013) maakt onderscheidt tussen twee vormen van businessmodel innovatie. De meeste organisaties passen business model replicatie toe. Dit is een incrementele vorm van businessmodel innovatie welke gericht is op het aanpassen van enkele onderdelen van een business model. Hiernaast kent businessmodel innovatie ook een radicale vorm van innovatie welke business model vernieuwing wordt genoemd. Dit is gericht op een geheel nieuw en innovatief business model om de bestaande markt te herdefiniëren, te ontwrichten en toe te eigenen.

Zoals verteld blijkt uit eerder onderzoek dat 80% van de leidinggevenden bij grote bedrijven de noodzaak voor transformatie erkennen, maar slechts een derde van de leidinggevende ervan overtuigd zijn dat ze de klus in vijf tot 10 jaar kunnen klaren (Bertolini, 2015). Omdat het een complex proces is wat zeer lang kan duren, is het voor een organisatie die businessmodel innovatie wil gaan toepassen zinvol om de hefboomen van dit proces in kaart te hebben als ook de factoren die het proces kunnen versnellen en/of vertragen. Volberda et al (2013) geven aan dat onder andere co-creation een hefboom is voor het toepassen van businessmodel innovatie en praten met klanten het proces kan doen versnellen. Zij definiëren co-creation als het openstellen van de organisatie voor klanten, leveranciers, complementaire spelers in de waardeketen, kennisinstituten, brancheorganisaties en zelfs concurrenten. Samenwerkingen kunnen dus in allerlei vormen het proces businessmodel innovatie positief beïnvloeden. Chesbrough (2007) ondersteunt deze gedachte en geeft aan dat op het gebied van business model innovatie samenwerkingsverbanden van belang zijn voor het succes van een organisatie net zoals samenwerking bij kan dragen in geval van product-, proces- of open innovatie. In een bredere context vormen strategische samenwerkingsverbanden en partnerships tussen bedrijven steeds meer een gebruikelijke manier voor bedrijven om concurrentievoordelen te ontwikkelen en te behouden (Spekman, 1994). Moore (1993) gaat iets verder en stelt dat samenwerkingsverbanden voor innovatieve bedrijven zelfs cruciaal zijn voor hun voortbestaan. Zij moeten vaak relaties aangaan en samenwerking creëren met partners, leveranciers en klanten om diverse soorten middelen aan te trekken (Moore, 1993). Strategische partners en samenwerkingen zijn dus nodig om het business model en de innovatie ervan te laten werken.

Een goed voorbeeld uit de praktijk om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan gericht op innovatie (zowel product- als procesinnovatie en businessmodel innovatie) is Smart Industry (een initiatief gericht op open innovatie waar de focus op samenwerking centraal staat tussen verschillende organisaties in de waardeketen van de maak-industrie). De kansen die ontstaan door Smart Industry bestaan volgens McKinsey Quarterly voor individuele bedrijven uit drie elementen: een toename van de omzet, een stijging van de operationele excellence en de opkomst van nieuwe

bedrijfsmodellen (Bughin, 2015). De strategische samenwerkingsverbanden en partnership dienen als katalysator voor businessmodel innovatie wat de beweringen van Volberda et al (2013) en Chesbrough (2007) ondersteund.

Gedurende de jaren is er veel onderzoek gedaan naar samenwerkingsverbanden als ook businessmodel innovatie en het belang van beide voor toekomstig concurrentievoordeel. Ook de bijdragen van samenwerking met zowel klanten alsook organisaties op het gehele proces businessmodel innovatie wordt steeds vaker in de literatuur benoemd. Volberda et al (2013) geven aan dat samenwerking ook het proces kan doen versnellen. Onduidelijk is echter of de invloed van samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel innovatie gedurende de verschillende fasen van businessmodel innovatie verschilt. Ook kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden, welke worden aangegaan gedurende het proces, invloed uitoefenen op de snelheid van het proces waar bestaande samenwerkingsverbanden dit niet doen. Bovendien kan het motief voor samenwerking verschillen gedurende de verschillende fasen van businessmodel innovatie en kan ook de intensiteit van samenwerkingsverbanden verschillen wat vervolgens ook invloed kan hebben op de snelheid van het proces. Deze *gap* in de literatuur vormt de basis van dit scriptieonderzoek.

2. Vraagstelling en onderzoeksvragen

Dit scriptieonderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag;

In hoeverre beïnvloeden verschillende typen en de mate van intensiteit van strategische interorganisationele samenwerkingsrelaties van een organisatie de duur van de opeenvolgende fasen van het proces businessmodel replicatie van die organisatie in de maak-industrie?

Om antwoord te vinden op de vraagstelling, dienen de volgende **onderzoeksvragen** beantwoord te worden:

- ❖ Wat is businessmodel innovatie, bestaan er verschillende toepassingen en wat betekent dit voor organisaties?
- ❖ Wat zijn strategische interorganisationele samenwerkingsverbanden en wat dragen deze bij aan businessmodel innovatie in het algemeen?
- ❖ Welke contextuele factoren beïnvloeden de snelheid van businessmodel replicatie en dienen aanwezig te zijn om middels strategische samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie te doen versnellen?
- ❖ Hoe beïnvloeden strategische samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie en dragen deze bij aan de snelheid gedurende de verschillende fasen van business model innovatie?
- ❖ Wanneer pas je welk bestaande of nieuwe samenwerkingsverband toe gedurende de fasen van businessmodel replicatie en veranderen deze gedurende het proces in intensiteit?



2.1 Doelstelling en bijdrage

Dit onderzoek kent zowel een exploratief als toetsend karakter. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn er vijf deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk 3 worden deelvragen 1 – 3 middels een uitgebreid exploratief literatuurstudie beantwoord. Ook worden er in dit hoofdstuk een vijftal hypothesen geformuleerd om antwoord te kunnen geven op deelvragen 4 - 5. Na het afsluiten van het exploratieve onderzoek middels de literatuurstudie worden de hypothesen getoetst middels een diepgaande case study-research. In hoofdstuk 4 komt de werkwijze en methode van dit onderzoek aanbod. Het verschaft inzichten in het type onderzoek dat verricht is alsook de onderzoeksobjecten, de wijze van data verzameling, data analyses en validiteit van het onderzoek. Vervolgens worden de empirische bevindingen in hoofdstuk 5 gepresenteerd en geanalyseerd middels single-case analyses als ook een cross-case analyse. Dit onderzoek wordt afgesloten middels een discussie in hoofdstuk 6.

Het primaire doel van dit scriptieonderzoek is om ons begrip verder te ontwikkelen en een bijdrage aan de literatuur te leveren door nieuwe inzichten aan te dragen omtrent welke rol strategische samenwerkingsverbanden vervullen gedurende businessmodel replicatie (incrementele businessmodel innovatie), wat de invloed is van strategische samenwerkingsverbanden op de snelheid van het proces gedurende de verschillende fasen van businessmodel replicatie en of de intensiteit van samenwerking toeneemt gedurende het proces.

Dit onderzoek richt zich op de maak-industrie in Nederland. In deze sector zijn veel grote organisaties actief en worden vele samenwerkingsverbanden aangegaan voor onder andere productiedoeleinden.

3. Theoretische verkenning

3.1 Business Modellen en Businessmodel Innovatie

Om de thematiek van business model innovatie te begrijpen, is het noodzakelijk om eerst het begrip business model te verklaren aangezien business model innovatie in het verlengde ligt van business modellen. Ondanks een sterke stijging van publicaties over business modellen bieden verschillende onderzoekers niet een sluitende definitie aan welke in de literatuur algemeen wordt aanvaard (Amit & Zott, Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change, 2010). Dit gebrek aan consensus kan gedeeltelijk worden toegeschreven aan de belangstelling voor het concept van uiteenlopende disciplines, die allemaal een verbinding hebben met de term business model (Timmers, 1998; Shafer et al, 2005). Bovendien is de term business model relatief nieuw in de wetenschappelijke literatuur. Door de opkomst middels steeds snellere technologische ontwikkelen en de opkomst van computer en internet is de aandacht voor het thematiek business modellen snel gestegen sinds de jaren '90 (Amit et al, 2001; Shafer et al, 2005). De diversiteit in de beschikbare definities stellen inhoudelijke uitdagingen voor de afbakening van de aard, de onderdelen van een model als ook de bepaling of een model goed is. Verschillende definities van business modellen benoemen verschillende onderdelen (Morris, 2005).

3.1.1 Definities van business modellen

Business modellen worden ontworpen om alle aspecten van de bedrijfsuitvoering in kaart te brengen. Hierbij gaat het zowel om strategische, organisatorische, financiële en operationele aspecten alsook om de synergie en samenhang van de beschreven bedrijfsaspecten. Teece (2010) geeft aan dat business modellen op een positieve en krachtige rol kunnen bijdragen aan de bedrijfsvoering. Een business model moet meer zijn dan alleen een goede logische manier van zaken doen. Het moet worden ingezet om te voorzien in specifieke behoeften van de klant. Amit & Zott (2010) definiëren business modellen als een bundel van specifieke activiteiten welke worden ondernomen om te voldoen aan de specifieke behoeften van de markt, inclusief de specificaties van de partijen die bijdragen aan deze activiteiten en hoe de activiteiten met elkaar verbonden zijn. Naast het in kaart brengen van operationele activiteiten is een essentieel element van een business model het creëren van waarde voor de organisatie en haar klanten (Hamel, 2000; Osterwalder, 2004; Shafer et al, 2005; Morris, 2005; Johnson et al, 2008; Lindgart, 2009; Teece, 2010).

Morris (2005) definiëren een business model als een beknopte weergave van hoe een set van variabelen op het gebied van strategie, architectuur en economie samenhangt en hoe deze zijn gericht om een duurzaam concurrentievoordeel te creëren in de gedefinieerde markten. Shafer et al. (2005) definiëren een business model als een representatie van de onderliggende kernlogica en strategische keuzes van een onderneming om waarde te creëren voor haar klanten en economische waarde voor zichzelf. Vanuit hun onderzoek naar meerdere studies omtrent business modellen concluderen zij dat een business model vier componenten weerspiegelt: Strategische keuzes, waarde netwerk, creëren van waarde en het vangen van waarde. Johnson et al (2008) beschrijven vier elementen die de bouwstenen van een onderneming vormen te weten de value proposition, profit formula, key resources en key processes. De value proposition en profit formula definiëren waarde voor de klant en het bedrijf. Key resources en -processes beschrijven hoe die waarde voor zowel de klant als het bedrijf kan worden geleverd.

Deze bevindingen sluiten goed aan op het Business Model Canvas van Osterwalder (2004). Naast dezelfde elementen als Johnson et al (2008) definieert hij ook customer segments, customer relationships, channels en key partners als belangrijke schakels in een business model. Het business model canvas fungeert als een soort cognitieve kaart om het huidige business model van een organisatie te expliciteren en om oorzaak-gevolgrelaties en de samenhang tussen de verschillende elementen inzichtelijk te maken. Volgens Osterwalder benadrukt een business model duidelijk de rationele gedachte hoe een organisatie waarde creëert, levert en genereert. Naast de value proposition spelen key partners een zeer belangrijke rol bij het doen slagen van een business model. Dit element staat in direct verband met de activiteiten, beschikbare resources, kostenstructuur als ook de value proposition en kan hier een grote invloed op uitoefenen.

Dit wordt ondersteund door Hamel (2000). Hij verklaart dat een organisatie de essentiële middelen welke nodig zijn om waarde te creëren en het business model te doen slagen, kan uitbreiden door relaties en samenwerkingen aan te gaan in zijn waarde-netwerk van klanten, partners en leveranciers. De kracht van een business model ligt niet alleen in de verschillende elementen maar ook in de complexe onderlinge afhankelijkheden en de synergiën die ontstaan (Osterwalder, 2004; Johnson et al 2008). Gemeenschappelijke elementen in de definities van een business model is dat een business model (a) uit verschillende componenten bestaat en deze de relaties tussen deze

componenten en die met externe partijen beschrijft, (b) analyseert hoe waarde creatie voor wie plaatsvindt en hoe het bedrijf deze toe-eigent en (c) inzichtelijk maakt hoe de componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie (Volberda et al, 2013).

Naast de verschillende definities en onderdelen van een business model omschrijft Wirtz (2010) vier verschillende niveaus waar het concept business model kan worden toegepast namelijk (a) industrie niveau, (b) corporate niveau, (c) business unit-niveau en (d) productniveau.

Een goed functioneel business model kan van grote waarde zijn voor het succes van de organisatie en kunnen dienen als essentieel strategisch instrument voor het management. Maar er kunnen ook problemen optreden in het ontwikkelen van een business model en het hanteren daarvan (Shafer et al, 2005; Johnson et al, 2008). Er kunnen vier algemene problemen in creatie en het gebruik van business modellen worden onderscheiden te weten (a) een gebrekkige veronderstellingen van het nut en waarde van een business model, (b) de aanwezige beperkingen in de strategische keuzes, (c) misverstanden over waarde creatie en het vastleggen van waarde en (d) gebrekkige veronderstellingen over het waarde netwerk (Shafer et al, 2005). Unieke elementen, complementaire interacties en synergiën zorgen voor stabiele systemen en een moeilijk te kopiëren concurrentiepositie. Een verandering in één van de elementen kan het gehele systeem beïnvloeden (Johnson et al, 2008).

3.1.2 Businessmodel innovatie

Het (al dan niet noodzakelijk) veranderen van elementen of het compleet vernieuwen van een business model om het gehele systeem te beïnvloeden, wordt ook wel business model innovatie genoemd. Business model innovatie is sterk gerelateerd aan het thematiek business modellen. Net zoals het concept business model is er geen eenduidig concept omschreven wat de definitie is van business model innovatie en hoe het proces verloopt. Wat wel overeenkomt vanuit de literatuur is dat business model innovatie wordt beschouwd als een zeer sterke bron voor het behalen van concurrentievoordeel (Hamel, 2000; Chesbrough et al, 2002; Chesbrough 2007; Teece 2010; Bjorkdahl, 2013). Een innovatief business model kan ofwel een nieuwe markt creëren of nieuwe kansen benutten in bestaande markten. Hoe bedrijven zaken doen, is belangrijker dan wat ze doen (Amit et al, 2012; Teece 2010; Johnson, 2008). Business model innovatie heeft de neiging zeer verstorend te zijn voor gevestigde concurrenten (Markides, 2006).

“A better business model will often beat a better idea or product” Chesbrough, 2007

Zoals beschreven in de vorige paragraaf kan een bedrijf niet alleen vertrouwen op een goed product of dienst om succesvol te zijn. Het

heeft ook een goed business model nodig dat de economische waarde, welke is afgeleid van het product of de dienst, kan vangen. Vanuit meerdere onderzoeken komt naar voren dat onderscheidt middels product- of procesinnovatie geen duurzaam lange termijn concurrentievoordeel meer oplevert. De rol van technologische ontwikkelingen speelt een belangrijke rol in de vergankelijkheid van product- en procesinnovatie. De ontwikkeling van nieuwe technologie is duur en de levensduur ervan steeds korter. Dit biedt geen zekerheid voor de lange termijn. Om te slagen moet men zich daarom ook richten op business model innovatie (Chesbrough, 2007; Johnson et al, 2008). In de steeds sneller veranderende omgeving moeten bedrijven in staat zijn om zich snel aan te passen en te vernieuwen om voordeel te creëren vanuit een competitief business model (Chesbourg et al,

2002; Johnson et al, 2008; Teece 2010). Een gelijkwaardig product- of dienstaanbod van verschillende organisaties kunnen leiden tot totaal andere prestaties afhankelijk van het business model (Chesbourg, 2010). Bekende voorbeelden hiervan zijn Uber en AirBNB. Beide bieden diensten aan die al zeer lang bestaan en niet nieuw zijn. De wijze waarop zij dit echter doen, is zeer innovatief en disruptief voor de gevestigde orde. Studies tonen aan dat er minder waarde kan worden toegeëigend als het gehanteerde business model niet goed aansluit bij het product- of dienstaanbod (Chesbrough et al, 2002; Bjorkdahl, 2013).

Bedrijven maken vaak aanzienlijke inspanningen om hun processen en producten te innoveren om omzetgroei te realiseren, deze in stand te houden of winstmarges te verbeteren. Het proces van innovatie is echter vaak duur en tijdrovend en toekomstige rendementen op deze investeringen zijn

“Waar wij falen, is wanneer we technologische ontwikkelingen steunen en nastreven. Waar we slagen, is wanneer we nieuwe innovatieve business modellen ontwikkelen.” Johnson et al, 2008

vaak onzeker. Als alternatief voor of aanvulling op product- of procesinnovatie kiezen organisaties steeds vaker voor business model innovatie. Uit een wereldwijd onderzoek onder meer dan 4.000

senior managers door de Economist Intelligence Unit blijkt dat de meerderheid (54%) de voorkeur geeft aan nieuwe business modellen of het innoveren ervan als bron van toekomstige concurrentievoordeel ten opzichte van het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (Amit et al, 2012). Ten tijden van instabiliteit en de afname van kansen, kan het toepassen van business model innovatie zeer waardevol zijn. Business model innovatie kan organisatie de mogelijkheid bieden om zich los te maken van intense competitiestrijd, daar waar product- en proces innovatie makkelijker te imiteren zijn, strategieën van concurrenten steeds meer op elkaar gaan lijken en duurzame concurrentievoordeel vervaagd (Lindgart, 2009; Trimi et al, 2012).

Business model innovatie gaat veel verder dan ontwikkelingen van nieuwe producten of diensten. Het opent geheel nieuwe mogelijkheden hoe deel te nemen in economische uitwisselingen (Hamel, 2000). Het behalen van concurrentievoordeel vanuit business model innovatie komt niet voort uit één onderdeel van een business model zoals bij product- of procesinnovatie maar wordt juist gecreëerd door het aanpassen van meerdere elementen alsook de samenhang en interactie tussen meerdere onderdelen (Lindgart, 2009; Frankenberger et al, 2013). Business model innovatie betreft niet alleen producten, productieprocessen, distributiekkanalen en markten, maar het refereert ook naar mechanismen en transactie structuren (Amit et al, 2001; Lindgart, 2009; Bjorkdahl, 2009). Een business model innovatie kan wel een procesinnovatie, een nieuw verdienmodel of andere vormen van innovatie bevatten. Maar centraal staat een nieuwe geïntegreerde logica van de waardecreatie en het vastleggen van deze waarde. Dit kan door een nieuwe combinatie van oude en nieuwe producten of diensten, marktpositie, processen of andere vormen van veranderingen (Bjorkdahl, 2013).

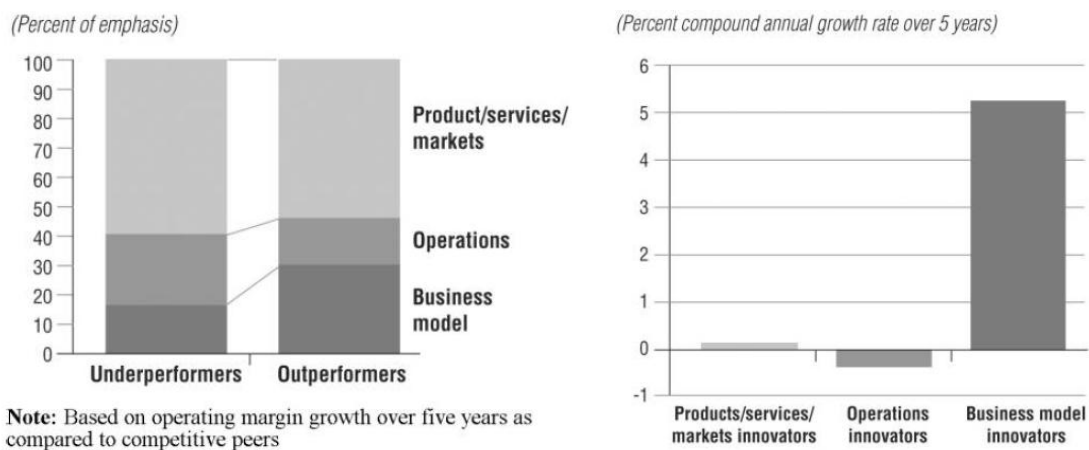
Markides (2006) definieert business model innovatie als een strategie om interne processen in de organisatie radicaal anders te organiseren teneinde een grotere (of andere) groep klanten te kunnen bedienen in een bestaande markt. Hij benadrukt dat een business model innovatie geen nieuwe producten of diensten ontwikkelen, maar herdefinieert wat een bestaand product of dienst is en hoe het aan de klant wordt geleverd. Met andere woorden; wat je doet, ga je anders doen.

Waar de voorgaande definities van business model innovatie hoofdzakelijk exploitatief en intern gericht zijn, kan business model innovatie ook exploratief van aard zijn middels een sterke externe gerichtheid om nieuwe manieren van waarde te vangen alsook het toetreden tot nieuwe markten (Schneider et al, 2013; Spieth et al, 2014).

3.1.3 Businessmodel innovatie - een fenomeen is geboren

Concurrentiedruk en veranderde markten hebben ervoor gezorgd dat het fenomeen business model innovatie hoog op de prioriteitenlijst van CEO's staat. Zakelijke leiders zijn op zoek naar nieuwe manieren om hun business modellen aan te passen om concurrenten voor te blijven in hun huidige industrie of om groei te realiseren naar nieuwe industrieën. Omdat bedrijven vaak zijn gedefinieerd in termen van de producten en diensten die zij aanbieden aan een specifieke markt richten organisaties van oudsher ook hun innovatieve energie en middelen op deze markt. Maar, zoals reeds aangegeven, met de technologische vooruitgang en de globalisering, presenteren zich zowel nieuwe mogelijkheden als bedreigingen. CEO's zijn op zoek naar innovatieve business modellen om een duurzaam concurrentievoordeel en differentiatie voor de organisatie te creëren. Business model innovatie staat nu op gelijke voet met procesinnovatie en wordt bijna net zo belangrijk bevonden als innovatie rond producten en diensten (Phole, 2006; Giesen et al, 2007; Johnson et al, 2008). 98% van ondervraagde CEO's zijn van plan om hun business model te innoveren in de komende drie jaar; meer dan twee derde van hen overwegen uitgebreide vernieuwingen (IBM Global study, 2006).

Dat de bevindingen van het onderzoek IBM Global Study gegrond zijn, blijkt ook uit het vergelijk van verschillende vormen van innovatie en hun effecten op de financiële prestaties van *out-performers* (organisaties die een zeer snelle winstgevende groei ondergaan). Hieruit komt naar voren dat de winstgevendheid twee keer zo hoog is door het toepassen van business model innovatie in vergelijking met product- en procesinnovatie. Ook zijn de operating marges meer als 5x zo hoog in 5 jaar tijd vergeleken met product- en procesinnovatie.



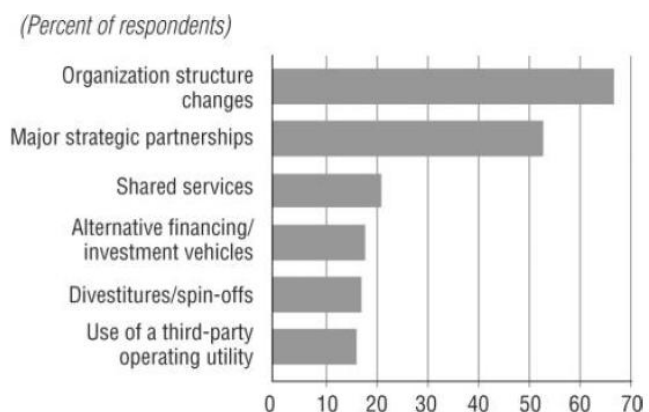
Phole et al (2006), IBM Global CEO study: business model innovation matters, Strategy & Leadership vol. 3

De winstgevendheid van het toepassen van business model innovatie blijkt ook uit het feit dat elf van de totaal zevenentwintig bedrijven, die de afgelopen vijftientig jaar zijn ontstaan, in de Fortune 500 zijn gekomen door in de afgelopen tien jaar business model innovatie toe te passen. Business model innovaties hebben hele industrieën hervormd en miljarden dollars aan waarde herverdeeld

(Johnson et al, 2008). Voorbeelden van nieuwe toetreders tot de Fortune 500-bedrijven welke gevestigde industrieën hebben veranderd of gecreëerd zijn onder andere bekende namen zoals Apple, Southwest Airlines, Google en Wall-Mart (Bjorkdahl, 2013). Een goed voorbeeld van succes en het hanteren van een nieuw innovatief business model is de marktpenetratie van Ikea in Rusland. Ten tijden van toetreding in Rusland kwam Ikea erachter dat iedere keer wanneer zij een winkel opende, de waarde van de omliggende vastgoed sterk steeg. Om deze kans te benutten besloot Ikea een nieuw business model te ontwikkelen en deze tegelijkertijd naast het bestaande model te hanteren. De traditionele verkoop van producten middels de winkels en de waarde die ontstaat in het vastgoed toe-eigenen door het ontwikkelen van winkelcentra. Heden maakt Mega Mall, zoals de nieuwe divisie heet, meer winst in Rusland dan de traditionele winkels van Ikea (Lindgardt, 2009).

3.1.4 Motieven voor businessmodel innovatie

Business model innovatie stelt bedrijven in staat om zich te specialiseren en zich sneller te bewegen om de groeikansen te grijpen als deze zich voordoen. Hieronder valt ook het voortblijven van veranderende en verstorende veranderingen in de omgeving. Kostenbesparing, strategische flexibiliteit en focus op specialisatie worden als voornaamste motieven benoemd van business model innovatie gevolgd door het exploreren van nieuwe markten en het delen van risico/investeringen. Het behouden van de juiste fit tussen business modellen en gehanteerde strategieën in veranderende omgevingen is van cruciaal belang en is een niet-eindig proces.



Phole et al (2006), IBM Global CEO study: business model innovation matters, Strategy & Leadership vol. 3

3.1.5 Verschillende niveaus van businessmodel innovatie

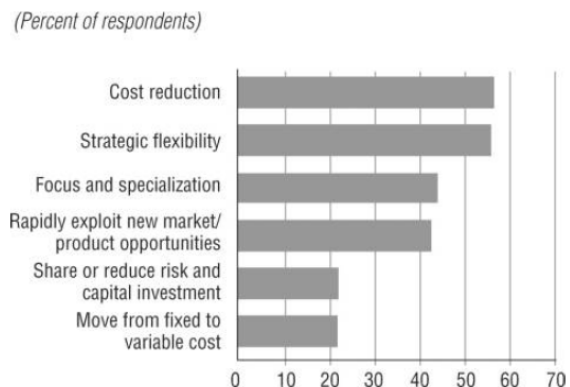
Waar Wirtz (2011) onderscheidt maakt tussen verschillende niveaus in business modellen, zijn er ook verschillende niveaus te onderscheiden op het gebied van business model innovatie. Giesen et al (2007) veronderstelt drie categorieën die allen kunnen leiden tot succes:

- *Industry model innovation* - Innoveren van de gehele waardeketen van de industrie door het penetreren van nieuwe industrieën (diversificatie), het herdefiniëren van bestaande industrieën of het creëren van nieuwe, door het identificeren en het inzetten van unieke middelen en capaciteiten. (Voorbeelden: Apple, Google)
- *Revenue model innovation* - Innoveren van hoe de inkomsten tot stand komen en worden gegenereerd door het veranderen of opnieuw configureren van het aanbod: de mix van product, service en kwaliteit als aanvulling op de prijsmodellen. Deze categorie verhoogt de customer experience, beïnvloedt de keuzes en voorkeuren van de klanten en kan ook nieuwe technologieën benutten (Voorbeelden: Gillette, Netflix)
- *Enterprise model innovation* - Middels deze aanpak wordt de huidige structuur van de organisatie en de rol die het speelt in de omgeving en het netwerk geïnnoveerd. Deze categorie richt zich op het herdefiniëren van de grenzen/kaders van de organisatie in de value chain. Het netwerk om

de organisatie en externe samenwerkingen spelen een zeer belangrijke rol. (Voorbeelden: Zara, Illy Cafe)

Enterprice model innovation (Giesen et al, 2007) komt overeen met extern georiënteerde vernieuwing (Volberda et al, 2013). Terwijl vele wegen kunnen leiden tot succesvolle business model innovaties komen organisaties die actief het *enterprice model* volgen het meeste voor (Giesen et al, 2007). Naast het aanpassen van de organisatiestructuur blijkt het beter benutten van het netwerk en het aangaan van nieuwe externe samenwerkingsverbanden de meest voorkomende vorm van businessmodel innovatie.

Afbeelding: Phole et al (2006), IBM Global CEO study: business model innovation matters, Strategy & Leadership vol. 3



Voornaamste reden hiervan is dat deze vorm van business model innovatie organisaties de mogelijkheid biedt om van koers te veranderen via nieuwe samenwerkingsverbanden of overnames, terwijl zij gebruik kunnen blijven maken van hun merk, schaal, kanalen of andere langdurige sterke punten. De meest significante manieren om *enterprice model innovation* toe te passen is door het vernieuwen van de organisatiestructuur en het aangaan van belangrijke strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden en kan leiden tot (a) het toevoegen van nieuwe activiteiten, bijvoorbeeld, door verticale integratie, (b) het koppelen van activiteiten op nieuwe manieren en (c) het veranderen van een of meerdere partijen die activiteiten voor de organisatie uitvoeren (Giesen et al, 2007).

Veranderingen en het ondergaan van transformaties door het verkrijgen van toegang tot nieuwe technologieën, vaardigheden en andere inzichten middels allianties kunnen het mogelijk maken om de kernactiviteiten te transformeren (Doz & Hamel, 1998; Volberda et al, 2013). Ook bevorderen samenwerkingsverbanden de flexibiliteit van de organisatie. Het bevordert het experimenteren met nieuwe product/markt combinaties (Duysters, 2001a; Duysters, 2010).

Hiernaast versterken samenwerkingsverbanden de interne organisatie door kennis in de organisatie te brengen en te leren van nieuwe technologieën en vaardigheden (Doz & Hamel, 1998).

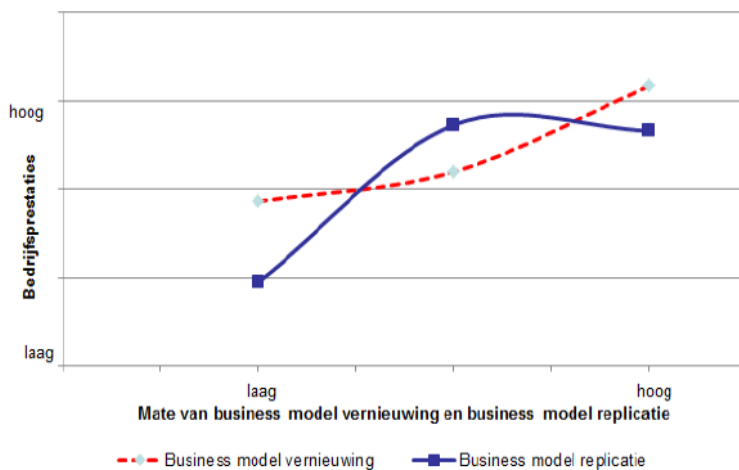
Bovendien, door een meer open houding ten opzichte van R&D en innovatie, versnelt dit model het proces van ideeën-generatie en ontwikkeling ten opzichte van een gesloten interne innovatie proces welke waarschijnlijk duurder en trager zijn (Giesen et al, 2007). Deze bevinding sluiten aan bij de beweringen van Amit & Zott (2012).

Ook Denicolai et al (2014) geeft aan dat businessmodel innovatie vaak gepaard gaat met het verwerven van externe middelen, hun integratie en aanpassing aan de interne mogelijkheden als ook om de exploitatie van deze nieuwe combinaties mogelijk te maken en deze waarde op nieuwe manieren toe te eigenen. De reden volgens Bjorkdahl et al (2013) hiervoor is dat veel bedrijven een meer open business model prefereren omdat zij een meer uitgebreidere repertoire hanteren om waarde te creëren. Bijvoorbeeld het toevoegen van aanvullende diensten, de verkoop van gebundelde producten of het veranderen van hun inkomsten modellen. Ze kunnen onder andere

betrokken zijn bij de financiering, oplossingen, waarde delen, verticale integratie en licenties. Hiervoor zijn vaak externe kennis en middelen nodig.

3.1.6 Businessmodel innovatie: vernieuwing en replicatie

Business model innovatie kan onderverdeeld worden in twee verschillende vormen. De eerste is business model ontwikkeling of business model replicatie waar het doorvoeren van incrementele verbeteringen in huidige onderdelen van een business model. Dit proces is te identificeren als het

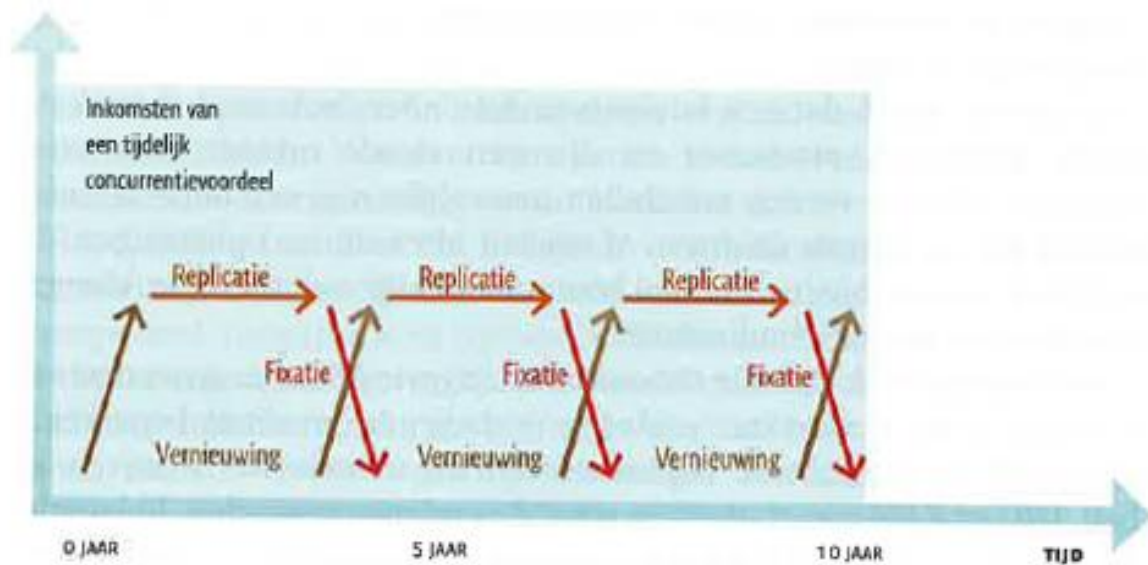


vinden van mogelijkheden voor verbeteringen, aanpassingen en resultaten. Replicatie stelt organisaties in staat om oneffenheden in het bestaande model weg te werken, kansen die het model biedt op te pakken en bedreigingen te bestrijden, wat leidt tot verdere aanscherping van het bestaande businessmodel (Volberda et al, 2013).

Volberda et al (2013), Re-inventing Business

De tweede vorm is businessmodel vernieuwing. Dit is gericht op het radicale innovatie van het huidige business model om een compleet nieuw model te ontwikkelen en de concurrentieverhoudingen binnen een sector volledig op zijn kop te zetten en radicale ontwrichting te veroorzaken (Volberda et al, 2013; Spieth et al 2014). Waar businessmodel vernieuwing een volledig nieuw business model is voor zowel de organisatie als het bedrijf, is businessmodel replicatie alleen vernieuwend voor de organisatie (Volberda et al, 2013). De veranderingen van het complete business model zijn vaak ingrijpend en vernieuwender dan business model ontwikkeling (Spieth et al 2014).

Een extreme verschuiving, waar een organisatie overstapt op een geheel nieuw radicaal model, zorgt voor een tijdelijke afname van de bedrijfsprestaties (Volberda et al, 2013). Het loont in eerste instantie om businessmodel replicatie toe te passen omdat dit makkelijker te verwezenlijken is en positiever gerelateerd is aan de bedrijfsprestaties op de korte termijn. Maar na verloop van tijd volgt er een omslagpunt waar businessmodel vernieuwing sterkere bedrijfsprestaties behaalt. In veel gevallen wisselen businessmodel vernieuwing, -replicatie en -fixatie zich af. Het dient te worden benaderd als een 'ongoing proces'. Voor de bedrijfsprestaties van een organisatie is het van belang om af te wisselen tussen businessmodel replicatie en -vernieuwing voordat fixatie intreedt. De Nederlandse maak-industrie hanteert meer businessmodel replicatie dan business model vernieuwing (Volberda et al, 2013). Dit onderzoek richt zich op businessmodel replicatie.



Volberda et al (2013), Re-inventing Business

3.1.7 Businessmodel innovatie - barrières en uitdagingen

Het ontwerpen van een nieuw business model is voor veel organisaties ingewikkeld en moeizaam te verwezenlijken (Amit et al, 2010; Chesbrough, 2010; Gilbert, 2011). Ondanks de vastgestelde voordelen van business model innovatie in vergelijking met andere vormen van innovatie blijkt uit een recente studie van American Management Association dat niet meer dan 10% van de investeringen in innovatie bij internationale bedrijven is gericht op het ontwikkelen van nieuwe business modellen. Dit komt voornamelijk doordat er geen eenduidige definitie bestaat en er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de processen en het dynamische karakter van business model innovatie.

Er zijn meerdere barrières te benoemen voor het toepassen van business model innovatie. Veel organisaties begrijpen hun eigen business model onvoldoende om hun corebusiness volledig te benutten en deze indien nodig te veranderen (Johnson, 2008; Chesbrough, 2007; Giesen et al, 2007). Ook vergt het toepassen van business model innovatie vergaande en duidelijke betrokkenheid van leiders binnen de organisatie. Veel organisaties hebben te maken met gebrek aan kundig leiderschap op het gebied van business model innovatie. Autoriteit en bekwaamheid om een business model dusdanig te veranderen ontbreekt in veel gevallen. Gevolg hiervan is dat de bereidheid tot experimenteren om nieuwe mogelijkheden te ontdekken vaak ontbreekt. De organisatiecultuur moet dusdanig zijn dat verandering en een nieuw model wordt geaccepteerd (Chesbrough, 2010; Frankenberger, 2013; Volberda, 2015).

Bovendien vergt het proces veel tijd. Aangezien business model innovatie een complex proces is, verspreid over meerdere onderdelen van een business model welke nauw met elkaar samenhangen, kunnen er problemen optreden. Succesvolle organisaties die business model innovatie toepassen zijn vaak niet degene met het originele idee maar juist degene die het gehele proces en implementatie het snelst vermarkten (Lindgardt, 2009).

Hiernaast kan er niet direct resultaat worden verwacht van een nieuw innovatief business model waardoor veel bedrijven dit traject niet aan durven. Al deze factoren dragen bij aan een hoge interne weerstand welke beslecht moet worden. (Chesbrough, 2007; Frankenberger, 2013; Bjorkdahl, 2013; Volberda, 2015). In geval van implementatie van een nieuw model naast een bestaand model creëert

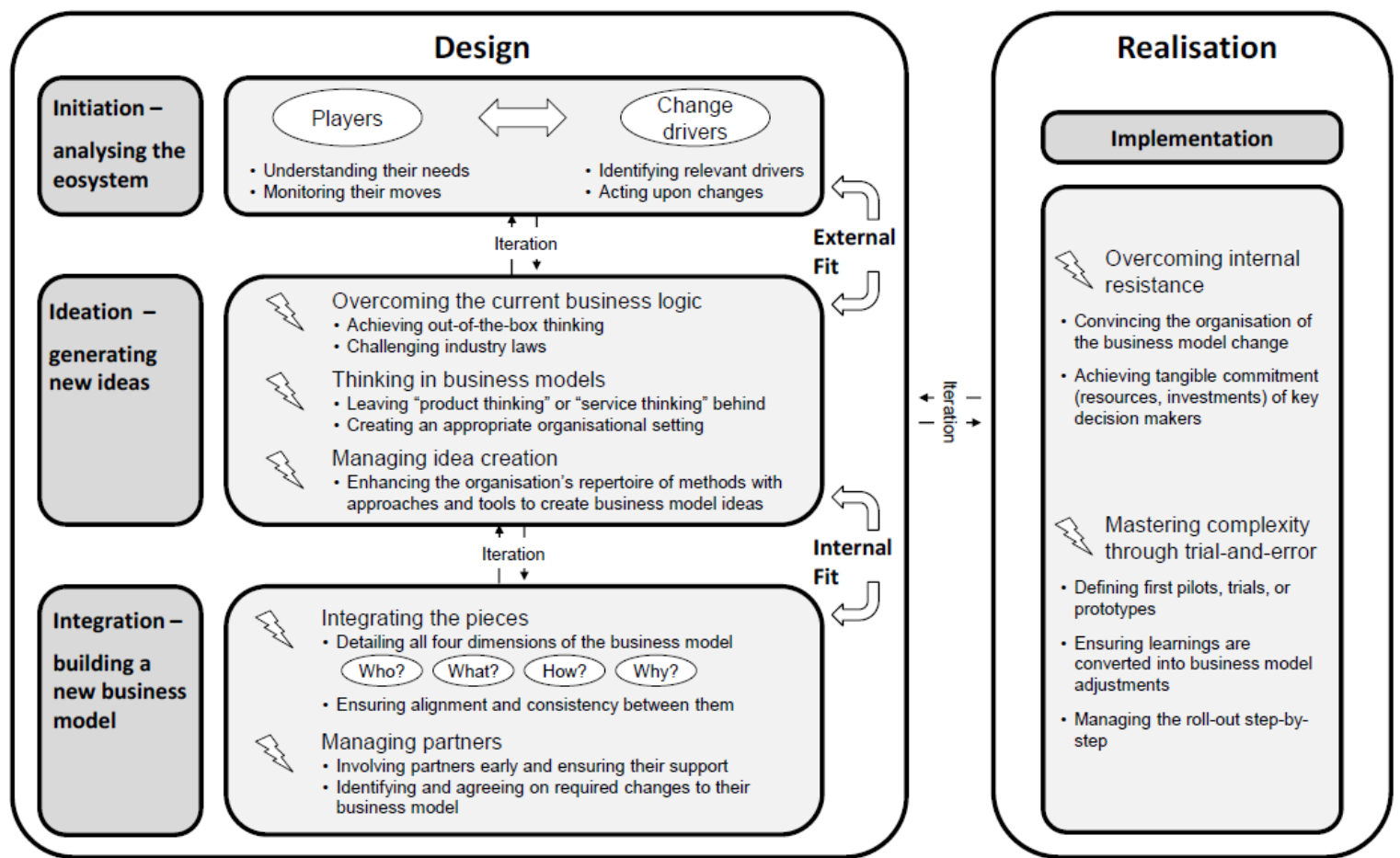
de tegenstrijdigheid van beide modellen vaak een barrière in de implementatiefase (Frankenberger, 2013; Christensen, 2003, Amit et al, 2001).

Naast de moeilijkheidsgraad van business model innovatie en de tijd die het proces vergt, zorgt de groeiende trend richting *enterprise model innovation* voor een barrière. Het model is mede gericht op het aangaan van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden wat als een zelfstandig vraagstuk al niet eenvoudig is om waarde uit te creëren. Het behalen van een succesvolle strategische partnership slaagt maar in 50 procent van de gevallen (Giesen, 2007).

3.1.8 Businessmodel innovatie - toepassen in de praktijk

Om inzicht te geven in het proces en het toepassen van business model innovatie hebben Frankenberger et al (2013) het 4I-framework ontwikkeld. Zij omschrijven vier fases: initiatie, vormen van ideeën, integratie en implementatie. (a) De initiatie-fase kenmerkt zich door de omgeving te begrijpen en te monitoren om de behoeftes van de aanwezige partijen zoals klanten, leveranciers, concurrenten, kennisinstituten en overheden te begrijpen als ook de factoren die veranderingen te teweegbrengen te identificeren. Voorbeelden hiervan zijn wijzigende wet- en regelgeving of fundamentele technologische veranderingen zoals digitalisering. Beide vormen volgens Frankenberger et al (2013) vaak het startpunt van business model innovatie. (b) In de fase voor het vormen van ideeën worden de mogelijkheden voor transformatie welke zijn aangegeven in de initiatiefase omgevormd tot concrete ideeën voor nieuwe businessmodellen. (c) Vervolgens vangt de integratiefase aan van het nieuwe business model. Naast interne integratie speelt het afstemmen van het nieuwe model met de omgeving van de organisatie een cruciale rol. Het nieuwe model kunnen bijvoorbeeld ook aanpassingen in de werkzaamheden en doelstellingen van de partners vergen welke nodig zijn om alle activiteiten die een organisatie dient te verwezenlijken te kunnen voltooien. (d) Ten slotte breekt de implementatiefase aan. Naast het beslechten van interne weerstand is de strategiekeuze van implementatie van belang.

Gekeken naar de invloed van samenwerkingsverbanden op businessmodel innovatie kunnen gedurende het proces twee kritische onderdelen worden aangeduid waar het nuttig kan zijn om samenwerking met andere organisaties aan te gaan; (a) tijdens de initiatie- en verkenningsfase waar strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden als doel heeft externe kennis en advies alsook inspiratie te bieden om tot ideeën te komen en de externe fit met de omgeving te voltooien en (b) tijdens het bouwen en voltooien van het nieuwe business model waar strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden als doel hebben de interne fit zo te ontwerpen dat tijdens de implementatiefase snel kan worden opgeschaald (Frankenberger, 2013; De Jong, 2010).



Frankenberger et al (2013), The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges

3.1.9 Hefbomen voor toepassen businessmodel replicatie

Gebrek aan kennis en leiderschapsvermogen, complexiteit van verandering en de tijdsduur van het proces zijn de voornaamste barrières voor het succesvol toepassen van business model innovatie. Bovendien is waarde creatie vanuit een strategische samenwerkingsverbanden lastig te verwezenlijken.

Voordat het proces wordt doorlopen zoals beschreven door Frankenberger et al (2013) is het noodzakelijk om de hefbomen en contextuele factoren welke businessmodel replicatie beïnvloeden in kaart te brengen. Door deze hefbomen ten positieve aan te wenden en in te zetten wordt het mogelijk om de barrières en uitdagingen te overkomen als ook het proces te versnellen. Het is belangrijker te weten hoe ondernemingen een business model kunnen ontwikkelen en toepassen in plaats van exact te definiëren wat een business model is (Volberda et al, 2013).

Volberda et al (2013) onderscheidt vier hefbomen; (a) nieuwe technologieën, (b) nieuwe management praktijken, (c) nieuwe organisatievormen en (d) co-creation met klanten en partners. Om nieuwe business modellen te kunnen implementeren is veel rek nodig in technologie, management en organisatie. Verandering van business modellen vereist niet alleen een strategische keuze maar ook beheersing van de hefbomen om die verandering mogelijk te maken (Volberda et al, 2013).

Voor het toepassen van business model replicatie middels *enterprise model innovation* (Giesen et al, 2007) of extern georiënteerde vernieuwing (Volberda et al, 2013) staan de hefbomen nieuwe organisatievormen en samenwerking met externe partijen (co-creation) centraal.

Kader 1 - definities van de hefboomen:

- Nieuwe technologieën: Enerzijds het vermogen om binnen de onderneming zelf door kennisuitwisseling en -vermeerdering en investeringen in R&D technologische innovatie te bevorderen. Anderzijds gaat het om het vermogen om nieuwe technologieën en kennis van buiten de organisatie te absorberen.
- Nieuwe managementpraktijken: Het inzetten van nieuwe managementpraktijken om organisatorische doelen te bevorderen zoals besluitvoering, coördinatie maar ook procedures.
- Nieuwe organisatievormen: Op een andere en nieuwe wijze de taken van arbeid onderverdelen en omschrijven hoe de coördinatie van deze taken tot stand komt.
- Co-creation met klanten en partners: Het openstellen van de organisatie voor klanten, leveranciers, complementaire spelers in de waardeketen, concurrenten, brancheorganisaties, kennisinstituten en overheden om zoveel mogelijk kennis van buiten te gebruiken om waarde te creëren.

Het kennen en toepassen van de juiste hefboomen om businessmodel innovatie mogelijk te maken, is noodzakelijk voor een snelle en succesvolle voltooiing van het proces. Om ten volle gebruik te maken van deze hefboomen is het belangrijk om de contextuele factoren in kaart te brengen en deze waar nodig aan te passen. Deze factoren kunnen namelijk de hefboomen sterk beïnvloeden en treden op als katalysator van businessmodel replicatie. Volberda et al (2013) brengt de volgende contextuele factoren in kaart die, indien aanwezig, als versnellers kunnen optreden voor business model replicatie: (a) transformationeel leiderschap, (b) organisatie identiteit, (c) kennisabsorptievermogen, (d) luisteren naar de klant, (e) interne samenwerking, (f) grootte van de organisatie (groei) en (g) corporate governance.

De contextuele factoren die sterk van invloed zijn op de hefboomen co-creation, nieuwe managementvaardigheden en nieuwe organisatievormen welke zoals aangegeven het proces van extern georiënteerde vernieuwing beïnvloeden, zijn leiderschap, kennisabsorptievermogen en luisteren naar de klant. Onderdeel van het kennisabsorptievermogen is de aanwezigheid en het ontwikkelen van nieuwe verbindende vaardigheden welke van belang is voor transformatie van de organisatievorm. Het herconfigureren van bestaande componenten door deze op een nieuwe manier met elkaar te verbinden leidt tot een nieuwe kennisconfiguratie die als platform kan dienen voor zowel aangepaste als nieuwe product-marktcombinaties (Van den Bosch, 2000). Bovendien geven Van den Bosch et al (2000) aan dat uit eerder onderzoek zou blijken dat ondernemingen met een hoog absorptievermogen pro-actiever zijn en zo beter kunnen inspelen op belangwekkende ontwikkelingen voor het voortbestaan van de onderneming. Anders gezegd; hoe hoger het kennisabsorptie-vermogen, hoe beter een onderneming veranderingen kan ondergaan en de concurrentie voor kan blijven. De ICT-capaciteit van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Het vermogen om effectief en efficiënt nieuwe verworven kennis te verwerken en in te zetten is afhankelijk van de beschikbare ICT-capaciteiten (Volberda et al, 2015).

Kader 2 - toelichting van de contextuele factoren welke business model replicatie versnellen:

- Transformationeel leiderschap: Stimuleren van medewerkers om organisatie doelen te bereiken door middel van visie, betrokkenheid en overtuiging.
- Organisatie identiteit: Uit zich in waarden en culturele gebruiken en vertelt waar de organisatie voor staat en hoe deze te werk gaat.
- Kennisabsorptievermogen: Betreft het vermogen om kennis uit de omgeving te identificeren, te verwerken en te benutten.
- Luisteren naar de klant: Afnemers vormen een belangrijke bron voor het vormen van nieuwe ideeën.
- Interne samenwerking: verbondenheid tussen werknemers en afdelingen
- Grootte van de organisatie (groei): Hoe groter de organisatie, hoe moeilijker het is om radicale vernieuwing toe te passen. Vandaar dat grote organisaties voornamelijk replicatie toe passen om groei te verwezenlijken middels samenwerking en/of acquisities.
- Corporate governance

3.2 Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden

Zoals voorgaande uiteenzetting duidelijk maakt, spelen externe relaties een belangrijke rol voor organisaties welke hun concurrentiepositie willen verstevigen middels het toepassen van businessmodel replicatie, specifiek *enterprise model innovation* (Giesen et al, 2007). Bovendien is co-creation één van de vier hefboomen voor het toepassen van business model innovatie en dus een belangrijk onderdeel van business model replicatie (Volberda et al, 2013). Samenwerking kan leiden tot een superieure waarde creatie door de hefboomwerking van de eigen kernactiviteiten met de krachten van de partner (Duysters, 2010).

3.2.1 Definitie en perspectieven

Een strategische interorganisatorische relatie is een samenwerkingsverband tussen twee of meerdere organisaties die hen in staat stellen om hun gemeenschappelijke doelen efficiënter te bereiken. In de wetenschappelijke literatuur worden diverse soorten strategische samenwerkingsverbanden beschreven. Ook zijn er verschillende perspectieven te benoemen hoe tegen een samenwerkingsverband wordt aangekeken. Vanuit het perspectief van de formele relatiestructuur in het samenwerkingsverband maken Rosenbrand et al (2003) onderscheidt in drie soorten samenwerkingsrelaties;

- Verticale samenwerkingsrelatie (binnen de bedrijfskolom)
- Horizontale samenwerkingsrelatie (binnen dezelfde branche)
- Diagonale samenwerkingsrelatie (buiten de bedrijfskolom en branche).

Er bestaan grote verschillen tussen de doeleinden die organisaties nastreven in de verschillende dimensies van samenwerkingsrelaties. Binnen verticale samenwerkingsrelaties wordt er hoofdzakelijk gestreefd naar het verminderen van de transactiekosten, het verbeteren van het ketenmanagement en toegang verkrijgen tot andere markten. Onder samenwerkingsrelaties binnen één branche (horizontale samenwerkingsrelaties) vallen (in)directe concurrenten die met elkaar samenwerken. De samenwerkingsrelaties hebben vaak als doel om een standaard in de markt te creëren of om een machtsblok te vormen tegen potentiële nieuwe toetreders. Diagonale samenwerkingsrelaties daarentegen hebben vaak tot doel, door de sterk wisselende competenties

van de ondernemingen, om gebruik te maken van elkaars vaardigheden en deskundigheden (Rosenbrand, 2003).

Gekeken vanuit het perspectief van de organisatorische verschijningsvorm van het samenwerkingsverband wordt er onderscheidt gemaakt in non-equity allianties, (minority) equity allianties en joint ventures. De eerste betreft een alliantie die gevormd is door formele contracten tussen organisaties terwijl de derde een aparte entiteit vormt welke door meerdere partners is opgezet. De tweede is een tussenvorm van beiden (Hagendoorn, 1993; Das et al, 1998; Hoffmann et al, 2001; Nicolaou et al, 2011). Hoffmann et al (2001) benoemen twee variabelen die van invloed zijn op deze keuze. De noodzaak van controle en de gewenste strategische flexibiliteit van het samenwerkingsverband bepalen de mate van entiteit en financiële verantwoordelijkheid. Hagendoorn (1993) stelt dat bij joint ventures en (minority) equity allianties, door een sterke wederzijdse afhankelijkheid en het aangaan van investeringen, een relatief sterke vorm van interorganisatorische bestuur noodzakelijk is. Daarentegen kennen non-equity allianties een veel mindere mate van afhankelijkheid en zijn contractuele regelingen, zoals gezamenlijke R&D-overeenkomsten, uitwisselen van technologieën en klant-leverancier relaties, voldoende.

De mate van controle en de gewenste strategische flexibiliteit (afhankelijkheid) kan worden samengevat onder de noemer intensiteit van het samenwerkingsverband. Er wordt onderscheid gemaakt in meerdere niveaus betreffende de intensiteit van samenwerking, van autonoom handelen tot volledige integratie van de activiteiten. Naarmate de samenwerking intenser wordt, is een hogere integratie van activiteiten en middelen vereist (Klein Woolthuis, 1999).

Intensiteit van de samenwerking				
Laag				Hoog
Autonoom handelen	Samenwerken op projectbasis	Langdurige relatie	Co-development	Integratie van activiteiten
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, projectleider maakt regels per project	Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijvoorbeeld oprichten van Joint Venture, Stichting of BV

Klein Woolthuis (1999), *Sleeping with the enemy*

3.2.2 Motieven voor samenwerking

De motieven van samenwerking vinden hun oorsprong in externe omgevingsfactoren waar organisaties mee geconfronteerd worden. Het vervagen van competitieve grenzen, ontwikkelingen in communicatietechnologie en de trend naar mondiale markten, toegenomen concurrentie en consumenten die oplossingen eisen in plaats van producten en diensten, het toenemend aantal bedrijven die alliantievaardigheden opbouwen en succesvol allianties kunnen vormen en uitvoeren en de toenemende dynamiek en onzekerheid in de markt. Om in een dynamische en onzekere markt te overleven, is het belangrijk vele opties en mogelijkheden te hebben om waarde te creëren voor consumenten (Booz-Allen & Hamilton, 2000; Duysters, 2001; Duysters, 2010).

Voornaamste motieven voor het aangaan van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden zijn (a) verkrijgen van complementaire resources om deze te combineren, (b) het delen van kennis (c) het verhogen van de time-to-market en (d) het verkrijgen van toegang tot andere (buitenlandse) markten zijn de voornaamste motieven (Hagendoorn, 1993; Barringer et al, 2000;

Rosenbrand, 2003; Dekker, 2007; Berendsen et al, 2010). Markt- en resource gerelateerde motieven domineren (Hagendoorn, 1993; Rosenbrand, 2003; Dekker, 2007; Berendsen et al, 2010).

Volgens Rosenbrand (2003) en Dekker (2007) zijn doelstellingen van een strategische samenwerking onder te verdelen in drie hoofdgroepen te weten (a) bedrijfseconomische doelen, gericht op het verhogen van de efficiëntie en verlagen van de transactiekosten waaronder het voorkomen van overcapaciteit, risico- en kostenspreiding van onderzoek en productontwikkeling, verlagen van kosten van inkoop, distributie en opleiding als ook gedeelde services van staffuncties, overhead en infrastructuur en het verbeteren productieproces door betrekken van toeleveranciers; (b) kennisdoelen, gericht op de complementariteit van competenties zoals gebruik maken van elkaars competenties en ervaringen alsook het bevorderen van het leervermogen van de organisatie door kennisuitwisselingen; (c) politiek-economische doelen en het verbeteren van de bedrijfs- en marktpositionering door onder andere het meeliften op merknaam/reputatie, het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten, het verkorten van time-to-market, vormen van het ideale team om de markt te veroveren, creëren van machtsblok en het behartigen van gezamenlijke (politieke) belangen.

3.2.3 Samenwerking gericht op innovatie

Samenwerkingsverbanden zijn voor innovatieve bedrijven cruciaal voor hun voortbestaan. Zij moeten vaak relaties aangaan en samenwerking creëren met partners, leveranciers en klanten om bijvoorbeeld diverse soorten middelen aan te trekken (De Jong, 2010). Strategische partners en samenwerkingen zijn nodig om het business modellen en innovatie te laten werken. Een organisatie moet zich bij zijn zoektocht naar partners bewust zijn van de afhankelijkheid van de organisatie op de andere partijen. De keuze voor de beste leveranciers en partners en hun innovatiekracht alsook de onderhandelingsmacht en autonomie om een goed financieel rendement te garanderen zijn belangrijke afwegingen voor het aangaan van samenwerkingsverbanden (Moore, 1993).

Innovatie is te specificeren in verschillende soorten. Product-, technologie- en procesinnovatie zijn de bekendste vormen van innovatie. Hiernaast is, net zoals business model innovatie, open innovatie een relatief nieuw begrip. Open innovatie is gericht op het gehele innovatieproces binnen een organisatie en maakt gebruik van doelgerichte in- en uitstroom van kennis om interne innovatie te versnellen en bestaande markten uit te breiden voor extern gebruik van innovatie. Open Innovatie is een paradigma dat ervan uitgaat dat bedrijven zowel externe ideeën evenals interne ideeën kunnen en moeten gebruiken, als ook interne en externe paden te gebruiken om markten te bereiken. Open innovatie geeft organisaties meer mogelijkheden en flexibiliteit in het coördineren en managen van innovatie. Controle over de eigen ontwikkelingen worden namelijk enigszins losgelaten door de open houding van innovatie en invloeden van buitenaf waardoor organisaties zich niet langer beperken tot de markt waarin zij actief zijn. Door samenwerkingen middels bijvoorbeeld partnership, allianties of licenties kan er veel meer uit innovatieprojecten worden gehaald in vergelijking met alleen 'interne' innovatie (Chesbrough, 2003).

De wijze van innoveren verschillen per sector. In de maak-industrie, een belangrijke industrie in Nederland, investeren veel bedrijven nog vooral hun middelen in interne R&D-afdelingen en programma's gericht op product- en procesinnovatie, voornamelijk gericht op doorontwikkeling van bestaande producten in bestaande markten. Zij benaderen innovatie als geleidelijk proces met een

focus op het bestaande. Productiebedrijven zullen op de lange termijn echter overstappen naar meer collaboratieve vormen van innovatie. Uitgaven aan open innovatie en co-creatie bijvoorbeeld, zullen tegen 2025 naar verwachting met 50% stijgen. Maar hoewel veel managers de noodzaak om te innoveren inzien voor het behalen van lange termijn doelstellingen, blijken veel organisaties problemen te hebben met het succesvol doorvoeren van innovaties. Als bedrijven toch besluiten om samen te werken richten productiebedrijven zich hoofdzakelijk op technologiespelers en partners uit de academische wereld voor de grootste impact op innovatie. Leveranciers en social media worden door productiebedrijven het minst gezien als bron van innovatie. Lange termijn trends richting 2025 zien echter verschuiving richting extern gerichte samenwerkingsmodellen – voornamelijk via partnerships en co-creatie.

Tegen 2015 zal interne innovatie zo'n 23% aan terrein hebben verloren ten opzichte van externe samenwerkingen. Deels collaboratieve modellen rond intellectueel eigendom zullen naar verwachting met 12% toenemen, terwijl samenwerkingsnetwerken met maar liefst 50% zullen toenemen (PA Consulting Group and ESB Business School, 2015).

Kader 3 - Voorbeeld Smart Industries

Een goed voorbeeld uit de praktijk van open innovatie en waar bedrijven uit de productiesector samenwerkingen zoeken om te innoveren is het platform Smartindustry.nl. Dit is een initiatief van verschillende partijen van de overheid, bedrijfsleven, kennisinstututen en universiteiten om middels samenwerking en innovatie de Nederlandse (productie)industrie te versterken door deze maximaal gebruik te laten maken van de nieuwste informatie en technologische ontwikkelingen zodat deze efficiënter, flexibeler, kwalitatief beter en tailormade kan produceren. Smart Industries richt zich specifiek op de digitalisering van de industrie. Zij herkennen een enorme versnelling welke grote kansen biedt maar ook bedreigingen. Organisaties worden bij elkaar gebracht in zogeheten Fieldlabs. Dit zijn praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen doelgericht Smart Industry Solutions ontwikkelen, testen en implementeren. Ook proberen zij de verbindingen met onderzoek, onderwijs en beleid op een specifiek Smart Industry thema te versterken.

De motieven voor samenwerkingsverbanden voor innovatiedoeleinde verschillen naar lang de grote van de organisatie (Hagendoorn, 1993; Rosenbrand, 2003; De Jong, 2005; Dekker, 2007). MKB-bedrijven hebben door hun geringe omvang beperkte personele, materiële en financiële middelen voor innovatie beschikbaar. Samenwerking met andere partijen kan uitkomst bieden om een tekort aan middelen te ondervangen en de risico's van het mislukken van een innovatieproject te verkleinen. Ook de mogelijkheden voor risicospreiding zijn beperkter dan in het grootbedrijf, omdat simpelweg minder innovatieprojecten tegelijk uitgevoerd kunnen worden (De Jong, 2005).

Ondanks genoemde motieven en voordelen zijn samenwerkingsverbanden niet noodzakelijk om de verschillende doelen te bereiken. Er zijn ook andere opties zoals het zelf veranderen van interne bedrijfsprocessen, het oprichten van nieuwe bedrijven, fusies aangaan met andere bedrijven of het plegen van een acquisitie (Rosenbrand et al, 2003). Kiezen voor een alliantie of acquisitie is alleen verstandig als interne ontwikkeling niet mogelijk is. De keuze tussen het aangaan van een alliantie of het plegen van een acquisitie hangt of van (a) de resources en synergiën. Bedrijven werken samen

om te profiteren van de synergiën die ze kunnen genereren door het combineren van middelen. De keuzen tussen een alliantie of acquisitie hangt sterk af van de toekomstige synergiën, beschikbare middelen en het bestaan van verwante middelen. Hiernaast zijn (b) marktfactoren van invloed. Het risico en de onzekerheid om toekomstige winsten te behalen is van groot belang. Hoe hoger de marktrisico, hoe eerder de keuzen voor een equity/non-equity alliantie. Bovendien zijn (c) de samenwerkingscapaciteiten van de betrokken partijen van invloed (Dyer et al, 1998).

Ook zijn er nadelen te benoemen voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Zo krijgen organisaties te maken met coördinatiekosten in de vorm van managementtijd en conflictresolutie en een toenemende afhankelijkheid van derden (Duysters et al, 1999; Gulati, 2001b).

3.2.4 Succesfactoren

Het succes van strategische samenwerking is afhankelijk van meerdere factoren. Toewijding, coördinatie, interdependentie en vertrouwen spelen een zeer belangrijke rol in het succes van een strategische samenwerking. Ook het communicatiegedrag van de partners wordt benoemd als kritische succesfactor (Spekman et al 1994; Das et al, 1998; Lee et al, 1999; Lee, 2001; Rosenbrand, 2003; Kaats, 2005; Bergek 2010; Kanter, 2010; Nicolaou, 2011). Bovendien wordt het gebruik van conflict-managementtechnieken geadviseerd om de samenwerking tot een succes te maken (Spekman 1994; Bergek 2010). Vermogen tot samenwerken en de vaardigheden van de betrokkenen is een competentie waarmee de ene organisatie zich kan onderscheiden van de ander (Kaats et al, 2005). Complementaire drijfveren, strategische synergie om gezamenlijk meer waarde te creëren en leiderschap zijn sleutelfactoren in het succes van een alliantie (Duysters, 2010). Ook draagt een hoge mate van het kennisabsorptievermogen van de organisatie bij aan het succes van een samenwerkingsverband. Van de Bosch et al (2000) definiëren het kennisabsorptievermogen als het vermogen van de onderneming om kennis uit de omgeving te identificeren, toe te eigenen en te exploiteren. Het heeft een belangrijke invloed op de mate waarin nieuwe kennis uit de omgeving wordt opgenomen en gebruikt voor succesvolle innovaties.

De kritische succesfactoren binnen een organisatiestructuur welke gericht is op innovatie zijn grotendeels hetzelfde als de eerder omschreven succesfactoren voor samenwerking in zijn algemeenheid. Kleyn et al (2007) omschrijft dat een organisatie die zich richt op innovatie middels strategische samenwerkingsverbanden (a) voldoende coördinatie en ondersteuning dient te bieden aan partnerships; (b) ze moeten beschikken over een flexibel operationeel management om problemen bij het opzetten en runnen van deze partnerships op te lossen; (c) daadkrachtig leiderschap is een must, in het bijzonder bij de verantwoordelijken die samenwerkingen tot stand brengen en leiden; (d) een organisatiestructuur dient gericht te zijn op het ontwikkelen van organisatorische capaciteiten; (e) het bestuur dient een gunstig klimaat te creëren voor innovatie.

Naast kritische succesfactoren in de organisatiestructuur is het kiezen van de juiste partner voor innovatie doeleinden een zeer belangrijke factor voor succes. De mate van effectiviteit van samenwerking is afhankelijk van de gelijkheid van de capaciteiten en/of resources van de potentiële partners. De bedrijfskarakteristieken van beide ondernemingen moeten vergelijkbaar zijn. Start-ups gaan voornamelijk samenwerkingen aan voor economische redenen (kostenverlaging) en het delen van risico. Potentiële partners van een start-up kunnen het beste organisaties zijn met vergelijkbare doelstellingen zoals andere start-ups, kleine ondernemingen, universiteiten of onderzoeksinstituten. Dit geldt ook voor grote ondernemingen die overwegend meer geïnteresseerd zijn in innovatieve

partnerships en daarvoor vergelijkbare organisaties benaderen (Antolin-Lopez 2015). Desondanks zoeken grotere organisaties steeds vaker toenadering tot start-ups om te innoveren. Naast dat start-ups voor inspiratie zorgen, beschikken start-ups over veel specifieke kennis waar grotere organisaties graag gebruik van maken. Het gebrek aan structuur en een te grote focus op het product zijn valkuilen waar grotere organisaties tegen aanlopen als zij samenwerkingsverbanden aangaan. Vanuit het perspectief van start-ups is een gebrek aan snelheid in besluitvorming en het vinden, organisatorische bureaucratie en het vinden van de juiste contactpersoon factoren die een succesvolle alliantie in de weg staan met grotere organisaties (KPMG, New Horizons, 2014).

Voordat er samenwerkingsverbanden worden aangegaan dient de interne organisatie optimaal te zijn afgestemd op het verwerken van kennis om als organisatie zoveel mogelijk te kunnen profiteren van samenwerking en business model innovatie. Het kennisabsorptievermogen speelt hierbij een cruciale rol (Volberda, 2015). De contextuele factoren benoemt door Volberda et al (2013) die business model replicatie kunnen doen versnellen, te weten leiderschap, kennisabsorptievermogen, luisteren naar de klant en corporate governance ook een belangrijke rol vervullen in het succesvol creëren van waarde middels samenwerkingsverbanden. Determinanten die van belang zijn voor een succesvolle samenwerking zijn ook van belang voor een versnelling van business model replicatie. De bevindingen van Kanter (2010) ondersteunen deze bewering. Organisaties die meer waarde uit hun allianties weten te halen, hebben de neiging om interne communicatie, het delen van informatie en het bevorderen van een sfeer van leren middels transformationeel leiderschap te vergroten. Het mogelijk maken van succesvolle verbindingen vraagt een hoge mate van operationele compatibiliteit en kan een overstap naar andere systemen of het creëren van een gezamenlijke tot uitkomst hebben.

3.2.5 Verschillende vormen van samenwerking

Er bestaan meerdere vormen van samenwerkingsverbanden. In dit onderzoek richten we ons op strategische interorganisatorische samenwerkingsrelaties welke kunnen bijdragen aan het succes en snelheid van het proces van businessmodel replicatie. Het perspectief van Hagendoorn (1993) en Hoffmann et al (2001) op samenwerken wordt hierbij gevolgd door onderscheidt te maken in samenwerkingsverbanden naar de organisatorische verschijningsvorm. Deze variëren in de noodzaak tot controle en mate van afhankelijkheid (intensiteit van samenwerking). Ook wordt er gekeken naar het doel van de samenwerking. Van het vinden en ontwikkelen van projecten tot alleen het delen en uitwisselen van informatie.

De meest voorkomende strategische interorganisatorische samenwerkingsrelaties zijn:

1. **Joint venture** kenmerkt zich door een hoge wederzijdse afhankelijkheid en intense mate van samenwerken. Het is een entiteit die ontstaat wanneer twee of meer organisaties een deel van hun middelen bundelen om een aparte gezamenlijk eigendom organisatie te creëren (Barringer et al, 2000). Formele structuren zoals collaboratieve spin-offs worden vaak beschouwd als een joint venture. Spin-offs zijn belangrijk voor grote bedrijven om succesvol te innoveren, aangezien deze zorgen voor een focus op innovaties die deze organisaties normaal niet zouden ontwikkelen (Christensen et al, 1996; Barringer et al, 2000; Braaksma et al, 2005).
2. **Consortia** kenmerken zich door een hoge wederzijdse afhankelijkheid en intense mate van samenwerken. Dit zijn gespecialiseerde joint ventures welke vele verschillende regelingen kunnen omvatten. Gewoonlijk bestaat een consortia uit een groep organisaties die een

soortgelijke behoefte hebben en zich verenigen tot een nieuwe eenheid. Consortia zijn het meest populair in nieuwe technologie gebieden en richten zich doorgaans op pre-concurrerende R&D (Barringer et al, 2000). Een goed voorbeeld is de eerder omschreven Smart Industry welke voldoet aan deze definitie van samenwerking.

3. **Allianties** kenmerken zich door een gemiddelde wederzijdse afhankelijkheid en gemiddelde mate van intensief samenwerken. Dit zijn vaak regelingen tussen twee of meer organisaties welke een uitwisseling tot stand brengen van kennis en middelen, maar met behoudt van de eigen entiteit en zonder gedeelde eigenschap (Barringer et al, 2000). Een strategische samenwerkingsverband of partnership wordt ook wel een alliantie genoemd. Een strategische alliantie is een samenwerkingsverband (of meerdere overeenkomsten) tussen twee of meerdere bedrijven die middelen bijdragen aan een gemeenschappelijk streven om potentieel belangrijke concurrerende voordelen te behalen met behoud van hun eigen identiteit (Gulati, 2001). Duyers et al (2010) definieert allianties, aan de hand van de literatuur, als vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievormen (Osborn et al, 1997) tussen twee of meer organisaties (Duysters, 2001) om zowel gezamenlijke als individuele doelstellingen te verwezenlijken waarbij producten, diensten, en technologieën worden uitgewisseld, gedeeld, of gezamenlijk ontwikkeld (Gulati, 1998) met het behoud van de eigen identiteit (Duysters, 2001).
4. **Netwerken** kenmerken zich door een lage wederzijdse afhankelijkheid en lage mate van intensief samenwerken. Een netwerk is een samenhang van verschillende organisaties die los van elkaar opereren maar middels sociale en contractuele verbindingen met elkaar samenwerken (Barringer et al, 2000). Het inschakelen van een extern netwerk is voor bedrijven waardevol omdat het de eigen beperkingen kan compenseren en zich te concentreren op zijn specialiteit. Contact onderhouden met externe partijen (klanten, toeleveranciers, concurrenten, kennisinstellingen, etc.) biedt kansen om trends en ontwikkelingen uit de omgeving op te pikken. Hiervan kan het bedrijf gebruikmaken om te vernieuwen en te verbeteren. Een goede relatie met toeleveranciers en andere partijen in de bedrijfsomgeving kan, naast een beter inzicht in klantenwensen en de realiseerbaarheid van innovatieve ideeën, resulteren in een intensievere samenwerking met toenemende afhankelijkheid als er sprake is van daadwerkelijke participatie van deze partijen in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (De Jong, 2005). Goede voorbeelden van organisaties die zich richten op hun kerncompetenties zijn Toyota (productie), Nike (ontwerp en marketing) en Dell (ontwerp en assemblage) (Barringer et al, 2000). Binnen een netwerk zijn drie verschillende subgroepen te omschrijven, (a)informele contacten waaronder vrienden en familie, (b)contacten in bedrijfsomgeving waaronder klanten, concurrenten en leveranciers en (c)perifere contacten waaronder kennis- en onderwijsinstellingen, brancheverenigingen en overheden (De Jong, 2005).

Vanuit de bevindingen van Kaats et al (2005) zullen voor business model replicatie voornamelijk samenwerkingsverbanden van toepassing moeten zijn, gericht op het verhogen van efficiëntie van het business model en het uitbesteden van activiteiten. Samenwerkingsverbanden die hiervoor in aanmerking komen, zijn het inschakelen van het netwerk en het aangaan van partnerships/allianties. Dit zijn strategische samenwerkingsverbanden met een lage intensiteit met behoudt van de eigen entiteit, gericht op lange termijn doelstellingen maar zonder integratie van middelen.

In de huidige steeds complexer en kennisintensieve wereld met kortere levenscycli van producten, hebben externe netwerken een nog belangrijkere functie dan voorheen. Veruit de meeste innovaties in kleine bedrijven worden ontwikkeld met steun of inbreng van externe netwerken. Een extern

netwerk van partners dient als een bron van inspiratie, dat wil zeggen; het in staat stellen kansen te identificeren. Andere bijdragen zijn het geven van feedback en advies, levering van arbeidskrachten of het toewijzen van een andere partij om een bepaalde innovatie-gerelateerde taak uit te voeren zoals ontwerp of marketingcampagnes. Ook kan het netwerk een rol spelen in kennisoverdracht, financiering en leveringen van kapitaalgoederen (De Jong et al, 2010).

3.3 Hypothesen

In de steeds sneller veranderende omgeving moeten bedrijven in staat zijn om zich snel aan te passen en te vernieuwen om voordeel te creëren vanuit een competitief business model (Chesbrough 2002; Johnson, 2008; Teece 2010). Het vernieuwen van het business model is een must voor het overleven in snel veranderende markten (Markides, 2006; Chesbrough, 2007; Teece, 2010; Gilbert et al, 2011). Om te slagen moet men zich daarom richten op business model innovatie (Chesbrough, 2007; Johnson et al, 2008). Vanuit de markt en industrie is de kracht van business model innovatie en de voordelen die behaalt kunnen worden, breed geaccepteerd. De resultaten vanuit onder andere IBM's CEO Global study 2006 en het onderzoek van PA Consulting Group and ESB Business School 2015 ondersteunen deze bewering. Het ontwerpen van een nieuw business model is voor veel organisaties echter een ingewikkeld, complex proces welke moeizaam te verwezenlijken is (Amit et al, 2010; Chesbrough, 2010; Gilbert et al, 2011). Bovendien vergt het proces veel tijd (Lindgardt, 2009). Samenwerkingsverbanden zijn van cruciaal belang voor het toepassen van business model innovatie (Doz & Hamel, 1998; Giesen et al, 2007; Frankenberger et al, 2013; Volberda et al, 2013). Gedurende de initiatie- en ideegeneratie van businessmodel innovatie beïnvloeden de omgeving en de externe partners het proces door de organisatie inzichten te geven in veranderingen en ideeën voor nieuwe concepten aan te dragen (Frankenberger et al, 2013). Een hefboom voor het toepassen van businessmodel replicatie is co-creation. Samenwerkingsverbanden hebben invloed op de snelheid van het transformatieproces (Volberda et al, 2013). Dit leidt tot de volgende hypothese;

- H1: Gedurende de initiatie- en idee generatie fase versnellen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden business model replicatie.

Ook gedurende de integratie- en implementatie fase is het betrekken van partners noodzakelijk om hun support te krijgen voor het nieuwe business model en deze af te stemmen op de wensen en behoeften van de partner (Frankenberger et al, 2013). Het toepassen van businessmodel replicatie dient een nieuwe strategie (Volberda et al, 2013). Het is aannemelijk dat bestaande partners niet meer de juiste partners zijn. Een organisatie moet zich altijd afvragen of zij verbonden zijn met de beste leveranciers en partners en of deze ook bijdragen aan innovatie (Moore, 1993). Door een koerswijziging door te voeren, is het aannemelijk dat een organisatie op zoek moet naar nieuwe partners om hun doelen te bereiken. Na het uitwerken van een concept lijken de integratie- en implementatiefase een goed moment om nieuwe partners te binden aan de organisatie om zodoende de snelheid van businessmodel replicatie te verhogen.

De meest kritische stap is het tijdig opschalen van het proces. Dit vindt plaatst in de eindfasen van businessmodel innovatie. Succesvolle organisaties die businessmodel innovatie toepassen zijn vaak niet degene met het originele idee maar juist degene die het gehele proces en implementatie het snelst vermarkten (Lindgardt, 2009). Dit leidt tot de volgende twee hypothesen;

H2: Gedurende de integratie- en implementatiefase versnellen alleen nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie.

H3: Gedurende businessmodel replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe.

Als gevolg van bovenstaande hypotheses is het aan te nemen dat bestaande samenwerkingsverbanden niet in intensiteit toenemen maar volgens dezelfde afspraken voort worden gezet of juist worden afgebouwd. In tegenstelling tot de beweringen van Klein Woolthuis (1999) omtrent productinnovatie worden de samenwerkingsverbanden voor businessmodel replicatie niet intenser naarmate deze vorm van innovatie complexer en intenser wordt. Dit leidt tot de volgende hypothese;

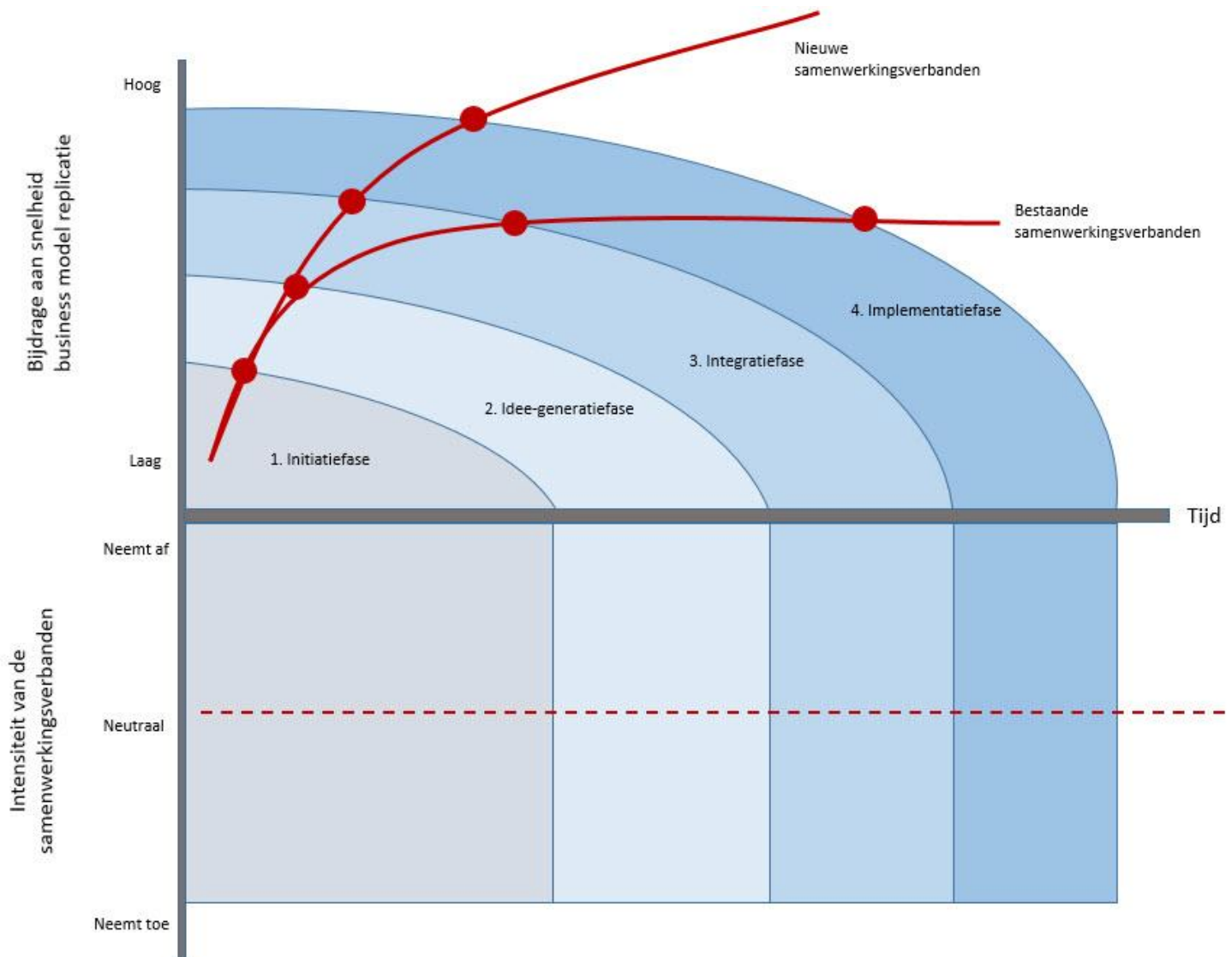
H4: Gedurende businessmodel replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe.

Ook zijn samenwerkingsverbanden welke net zijn ontstaan kwetsbaar voor mislukking (Lee et al, 1999). Om eventuele schade in geval van het mislukken van nieuwe samenwerkingsverbanden te beperken, zal de intensiteit laag zijn (controle / afhankelijkheid). Dit leidt tot de laatste hypothese;

H5: Gedurende businessmodel replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit.

3.4. Conceptueel model

Het onderzoek richt zich op de bijdragen van zowel bestaande als nieuwe samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie gedurende de verschillende fasen. Daarnaast wordt gekeken of de samenwerkingsverbanden veranderen in intensiteit gedurende het proces. Dit onderzoek kent niet een geheel causaal karakter maar tracht het proces over tijd juist weer te geven. De 'waarom-vraag' staat centraal. Gebaseerd op de bevindingen uit het theoretische kader en de opgestelde hypothesen ontstaat het volgende conceptueel procesmodel;



4. Methodologie

In dit hoofdstuk komt de werkwijze en methode van het onderzoek aanbod. Het verschaft inzichten in het type onderzoek dat verricht is alsook de onderzoeksobjecten, de wijze van data verzameling, data analyses en validiteit van het onderzoek.

4.1 Type onderzoek en onderzoekstrategie

Er wordt in de literatuur onderscheidt gemaakt in twee typen onderzoek waarmee onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord. Hierbij gaat het om theoriegericht of praktijkgericht onderzoek. Theoriegericht onderzoek heeft als doel het helpen oplossen van een probleem in de theorievorming op een bepaald vakgebied, en daarbinnen op een bepaald onderwerp. Praktijkgericht onderzoek richt zich op het leveren van een bijdrage aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te veranderen (Verschuren et al., 2000; Dul et al., 2008). Hiernaast maken Verschuren et al (2000) en Dul et al (2008) onderscheidt in twee stromingen binnen theoriegericht onderzoek; (a) theorie bouwend onderzoek en (b) theorie toetsend onderzoek. Theorie bouwend onderzoek richt zich op het ontwikkelen van een nieuwe theorie waar theorie toetsend onderzoek bestaande theorieën toetst en deze eventueel bijstelt en/of verfijnt.

Dit afstudeeronderzoek is een theorie-bouwend onderzoek gericht op het ontwikkelen van een nieuwe theorie op basis van eerdere onderzoeken. Het

**"Nothing is as practical
as a good theory" Van de Ven (1989)**

onderzoek focust zich op de invloed van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie gedurende de verschillende fasen van het proces. Hiernaast wordt ook gekeken of samenwerkingsverbanden veranderen gedurende het proces. Middels een uitgebreide literatuurstudie op het gebied van business model innovatie en strategische samenwerkingsverbanden en de theoretische bevindingen die hieruit voortkomen, wordt er vooronderstelt dat de invloed van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden op de snelheid van business model replicatie afhankelijk is van de bestaansduur van de samenwerking. Ook de invloed van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden op het proces verschilt per fasen en nemen het aantal samenwerkingsverbanden toe gedurende het proces. Dit onderzoek kent dus zowel een exploratief als toetsend karakter. Dit onderzoek kent niet een geheel causaal karakter maar tracht het proces over tijd juist weer te geven.

Zoals Stuart et al (2002) aangeeft is het mogelijk dat gedurende het onderzoek blijkt dat de hypotheses of het conceptueel model moeten worden veranderd omdat er onvoorziene resultaten of variabelen naar voren komen in de resultaten. Omdat dit scriptieonderzoek een theorie bouwend onderzoek is met een verkennend deductief karakter is enige flexibiliteit gewenst gedurende het onderzoek. Dit onderzoek is dus tentatief van aard met voorlopige geformuleerde hypotheses welke het conceptueel model vormen en na onderzoek kunnen worden gewijzigd. Het conceptueel model wordt getoetst door middel van de empirisch verzamelde onderzoek data. Na onderzoek worden de geformuleerde hypotheses eventueel gewijzigd of aangescherpt. Vervolgens wordt na de data-analyse het theoretisch framework definitief gevormd en worden de conclusies geformuleerd. Dit komt overeen met wat Verschuren et al. (2000) en Dul et al. (2008) omschrijven als theorie bouwend onderzoek.

Door het verkennend deductieve karakter van het onderzoek, en voor het formuleren van de onderzoeksvragen en hypothesen, zijn er eerst interviews afgenomen met twee consultants welke gespecialiseerd zijn in transformatieprocessen (Rob Spijkers, CEO van Hamilton Roche en Mevr. Moniek Tiel-Groenesteghe, projectmanager bij Business Models Inc.). Deze vonden plaats gedurende het uitgebreide literatuur onderzoek en hadden als doel de initiële ideeën van het onderzoek te delen met deskundigen om te oordelen of het onderzoek meerwaarde en kans van slagen heeft. De uitkomst was positief en heeft de onderzoeker extra inzichten en handvaten gegeven omtrent het onderzoeksonderwerp en de werking van business model replicatie.

De opbouw van het onderzoek wordt vormgegeven naar aanleiding van de stappen van Voss et al (2002):

1. Onderzoeksdoelstellingen
2. Onderzoeksvragen
3. Theoretisch model
4. Case selectie
5. Onderzoeksinstrumenten en -protocollen
6. Data verzameling
7. Data documentatie en -codering
8. Data analyseren en conclusies

Het onderzoek kent zowel een inductief als een deductief karakter. Vanuit de literatuur zijn er een aantal onderzoeksvragen gevormd welke een inductief karakter hebben. Vervolgens, door de afwezigheid van geschikte literatuur welke zich specifiek en expliciet richt op strategische samenwerking gedurende de verschillende fasen van proces business model replicatie, zijn er hypothesen gevormd welke meer een deductief karakter hebben. De uitkomst kan niet door de beschikbare literatuur beantwoordt worden waardoor kennis vanuit de praktijk nodig is om hier uitspraken over te doen.

4.2 Onderzoeksmethode

Het verzamelen van empirische onderzoek data wordt gedaan middels het uitvoeren van case research. Case research is een van de meest krachtige onderzoeksmethoden in de ontwikkeling van nieuwe theorie en kent een zeer grote impact. Case onderzoek is de onderzoeksmethode die case studies gebruikt als basis. In dit verband zijn de cases de analyse-eenheid binnen dit onderzoek. Casestudies kunnen worden gebruikt voor verschillende doeleinden zoals onderzoek exploratie en het vormen, testen of verder ontwikkelen van theorieën (Voss et al. 2002). Dit onderzoek leent zich volgens Voss et al (2002) uitstekend voor Multi site case studies omdat er de relatie kan worden onderzocht van de verschillende variabelen zoals snelheid van het proces van business model replicatie gedurende de verschillende fasen en strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden alsook de intensiteit van deze verbanden gedurende het proces. Deze vorm van casestudie is zeer geschikt voor het verkrijgen van diepgaande inzichten in de wijze waarop processen zich in de praktijk voltrekken (Verschuren et al, 2000; Voss et al 2002).

4.3 Niveau van analyse en case selectie

Het niveau van analyse is op het niveau van organisatie. Er dienen alleen casestudies te worden geselecteerd welke passen binnen het domein van de theorie. De selectie is een keuze tussen verschillende cases welke wordt gereguleerd door theoretische overwegingen (Dul et al, 2008). Omdat dit onderzoek zich richt op de invloed van samenwerking op de snelheid van businessmodel replicatie in de maak-industrie in Nederland, zijn er tien organisaties geselecteerd waarvan uiteindelijk vier organisaties hun medewerking hebben verleend. De cases worden geselecteerd op expertise en portfolio via het internet en vervolgens telefonisch benaderd om te beoordelen of de case binnen onderstaande criteria valt.

De toegepaste caseselectie criteria zijn:

1. De geselecteerde cases hebben businessmodel replicatie toegepast om hun business model incrementeel te innoveren.
2. Het proces businessmodel replicatie bevindt zich in de eindfase of is geheel afgerond. Het betreffen retrospectieve cases welke grotendeels in het verleden hebben plaatsgevonden (Voss et al, 2002).
3. Gedurende businessmodel replicatie hebben interorganisatorische samenwerkingsverbanden een rol van betekenis gespeeld.
4. De organisaties dienen in de Nederlandse maak-industrie actief te zijn. Om de cases te kunnen vergelijken en externe factoren zoals bijvoorbeeld regelgeving en geografische factoren uit te sluiten is er gekozen voor cases binnen dezelfde sector en land.
5. Aangezien dit onderzoek zich focust op interorganisatorische samenwerkingsverbanden wordt co-creatie met particulieren buiten beschouwing gelaten. Het gaat hier om B2B-samenwerkingsverbanden.
6. Binnen een case dienen er twee of meer interviews plaats te vinden met direct betrokkenen van directie/management niveau. Dit kan plaatsvinden face-to-face of telefonisch.

Naast de casecriteria zijn er extra overeenkomsten tussen de deelnemende organisaties. Alle cases zijn fabrikanten welke zich onderscheiden middels innovatie en het ontwikkelen en vermarkten van premium producten. Bovendien passen zij businessmodel replicatie toe om hun positie in de value chain downstream te verplaatsen dichterbij de daadwerkelijke gebruiker van het product.

Aangezien businessmodel replicatie en de mate van het gebruik van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden per organisatie verschillen en deze vooraf niet te duiden is, is het lastig om onderzoeksobjecten te selecteren die maximaal van elkaar verschillen en voor het overige maximaal aan elkaar gelijk zijn om tot betere bevindingen te komen. Deze strategie kan toegepast worden als er gericht gezocht wordt naar causale verbanden tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele (Verschuren et al, 2000; Dul et al, 2008).

4.4 Data verzameling en -analyse

Semi gestructureerde interviews stelt de onderzoeker in staat om diepgaand onderzoek te verrichten (Voss et al, 2002; Verschuren et al, 2000). Hiernaast wordt er gebruik gemaakt van de methodetriangulatie. Dit houdt in dat de field research data onderbouwd en aangevuld wordt met informatie uit secundaire bronnen, zoals internet, vakbladen, jaarverslagen en dergelijke om een integraal beeld van het proces te kunnen vormen (Verschuren et al, 2000).

Om ervoor te zorgen dat de interviews zo goed mogelijk verliepen, heeft er een testinterview plaatsgevonden met Dhr. W. Klok, General manager van Allsolutions, een IT-organisatie welke ERP-systemen ontwikkeld (zie appendix 1 voor de uitwerkingen). Deze organisatie voldoet aan de selectiecriteria van dit onderzoek, uitgezonderd de sector waarin het actief is. Doel van deze test was om te oordelen of de vragen duidelijk waren en deze relevant waren. Hieruit zijn meerdere vragen anders geformuleerd. Ook zijn er vragen verwijderd uit de vragenlijst en is de volgorde gewijzigd. Gedurende het testinterview lag focus hoofdzakelijk op samenwerkingsverbanden. Vanuit dit thema werd het interview gestart. Businessmodel replicatie was maar een klein onderdeel van het initieel testinterview. Dit is gewijzigd. De interviews welke zijn afgenomen voor de case studies zijn benaderd vanuit het thematiek businessmodel replicatie. Bovendien gaf deze ervaring de onderzoeker de mogelijkheid om een eerste ervaring op te doen met het afnemen van interviews.

Door de data welke is verzameld middels de interviews en secundaire bronnen wordt het mogelijk om een waardeoordeel te geven in hoeverre samenwerkingsverbanden bijdragen aan de snelheid van businessmodel replicatie gedurende de verschillende fasen van het proces. Per fase wordt er een score toegekend aan de bijdragen van samenwerking. In appendix 2 vindt u uitleg en de totstandkoming van de scores.

Naast het afnemen van interviews hebben de geïnterviewde ook een korte enquête ingevuld na afloop van ieder interview om de contextuele factoren, welke op kunnen treden als versnellers van businessmodel replicatie, in kaart te brengen. De contextuele factoren welke voornamelijk invloed hebben op de externe oriëntatie van een organisatie kunnen vervolgens invloed hebben op de hefboom co-creation en de invloed daarvan op de snelheid van businessmodel replicatie (Volberda et al, 2013). De enquête bestaat uit vijf categorieën waar minimaal 3 vragen over worden gesteld. De vragen worden beantwoord aan de hand van een schaal van 1 – 5 waarvan 1 helemaal oneens is en 5 helemaal eens. De totale score per categorie worden vervolgens opgeteld en gedeeld door de maximale score per categorie om tot een oordeel te komen. De enquête, de antwoorden per categorie en de scores zijn geplaatst in appendix 4 In de uitgewerkte casestudies zijn er drie extra categorieën opgenomen welke beoordeeld zijn vanuit het interview.

Na het afnemen van de interviews en verzameling van data wordt er per case een gedetailleerde omschrijving per case gemaakt welke vervolgens wordt geanalyseerd. De analyse bestaat uit twee stappen; (a) het analyseren van data binnen een case of te wel intra-case analyses en (b) het analyseren van data tussen cases ook wel cross case analyses genoemd (Silverman, 2001; Voss et al, 2002). Verschuren et al (2000) ondersteunt deze visie en noemt dit de hiërarchische methode. Dit houdt in dat elke case in eerst fase afzonderlijk wordt bestudeerd alsof het een enkelvoudige case betreft, om het vervolgens in de tweede fase te vergelijken met de andere cases om cross-case patterns te vinden.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Voss et al (2002) maakt onderscheidt tussen vier criteria om de geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen welke aan het einde van het onderzoek worden verklaard. Dit zijn; (a) constructvaliditeit, (b) interne validiteit, (c) externe validiteit en (d) betrouwbaarheid.

4.5.1 Construct validiteit

Constructvaliditeit geeft antwoord op de vraag of de waarnemingen en verschillende empirische en operationele bevindingen welke tijdens het onderzoek verzamelt zijn de vooraf gedefinieerde concepten voldoende afdekken (Voss et al, 2002). Het begrip wordt opgedeeld in losse concepten die allemaal afzonderlijk worden gemeten om een overzichtelijk beeld te krijgen van het onderzoeksonderwerp (Yin, 2009).

De concepten die bestudeerd worden zijn duidelijk gedefinieerd doormiddel van het literatuuronderzoek en deze zijn meetbaar gemaakt doormiddel van een scoringssysteem op single case niveau als ook als groep. Voor dit onderzoek is ook middels een korte enquête in kaart gebracht hoe de organisaties scoren op de versnellers/vertragers van businessmodel replicatie zoals beschreven door Volberda et al (2013). Per determinant zijn er meerdere vragen geformuleerd om deze te kunnen beoordelen en vervolgens een inschatting te kunnen maken hoe het met de externe orientatie van de organisatie is gesteld waarmee het concept zicht verhoudt.

4.5.2 Interne validiteit

Interne validiteit geeft aan in hoeverre de oorzakelijke verbanden die in het onderzoek gevonden naar voren komen ook daadwerkelijk aanwezig zijn. Het geeft de mate aan waarin een causale conclusie van het onderzochte verband de juiste is, en dat de gevonden verbanden correct zijn geïnterpreteerd. (Voss et al, 2002). Interne validiteit is voornamelijk van toepassing bij onderzoeken zoals experimenten waar gezocht wordt naar een causaal verband, ook wel bekend als X leidt tot Y (Yin, 2003).

Om de interne validiteit te garanderen wordt in dit onderzoek de methodetriangulatie toegepast. Dit houdt in dat de onderzoekdata geverifieerd wordt en indien nodig wordt aangevuld met informatie uit secundaire bronnen. Ook wordt er niet afgegaan op maar één interview maar dienen er tenminste twee verschillende personen geïnterviewd te worden. Echter, gezien de complexiteit van zowel businessmodel replicatie en samenwerkingsverbanden alsook veelal bedrijfsgevoelige informatie is het lastig om de verkregen data ook via andere bronnen te verifiëren. Ook kent dit onderzoek, zoals reeds benoemd, niet een geheel causaal karakter. Ondanks dit kenmerkt dit onderzoek zich met een hoge mate van interne validiteit.

4.5.3 Externe validiteit

Externe validiteit geeft antwoord op de vraag of de gegevens uit het onderzoek representatief zijn om uitspraken te kunnen doen over een grotere populatie (Voss et al, 2002; Yin, 2009).

Dit onderzoek kenmerkt zich, ondanks pogingen om invloeden uit te sluiten, door een beperkte externe validiteit.

Ten eerste is de waarde welke uit strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gegenereerd kan worden, afhankelijk van de ervaring die de organisatie heeft met het aangaan van samenwerkingsverbanden. Alle cases hanteren een externe oriëntatie maar de mate van ervaring verschilt. Door een gebrekkige ervaring kan de toegevoegde waarde van een samenwerkingsverband op de snelheid van business model replicatie beperkt zijn. Organisaties die veel ervaring hebben met strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden kunnen het proces van business model replicatie sneller doorlopen dan organisaties die weinig tot geen ervaring hebben met strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden.

Ten tweede kan de snelheid van besluitvorming per case verschillen. Ondanks de vergelijkende kenmerken van de cases is het mogelijk dat er bij de ene case zeer snel een samenwerking kan worden aangegaan terwijl bij de andere organisatie dit lang kan duren.

Ten derde is er een beperkte tijdspanne waarin het onderzoek plaats vindt. Mede hierdoor kan er minder kritisch worden omgegaan met de cases die voorhanden waren, wat ten koste gaat van de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

Ten vierde, door een beperkt aantal onderzoeksobjecten zijn de resultaten minder geschikt om generieke uitspraken te doen voor de gehele populatie.

4.5.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek geeft aan of de bevindingen kunnen worden gerepliceerd in andere onderzoeken (Voss et al, 2002; Yin, 2009). Zijn de resultaten stabiel genoeg dat een andere onderzoeker, als hij dezelfde stappen van dit onderzoek doorloopt en daarbij dezelfde cases onderzoekt, tot dezelfde conclusies komt (Yin, 2009).

Het betreft hier een kwalitatief onderzoek waar data wordt verzameld middels semigestructureerde interviews. De antwoorden van de geïnterviewde cases zijn onderworpen aan de interpretatie van de onderzoeker waardoor er per definitie een inbreuk is op de betrouwbaarheid van de resultaten.

Zoals aangegeven worden de geïnterviewde cases 'gescoord' aan de hand van de gegeven antwoorden die worden onderbouwd door quotes van de geïnterviewde. In appendix 3 zijn bijgesloten de uitwerkingen van de interviews. Het is mogelijk de opnames van deze interviews op verzoek ter verificatie te beluisteren. Doormiddel van deze stappen is getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen.

4.6 Limitaties

Het verrichten van onderzoek middels de strategie case research, en dan specifiek Multi sited case studies, kent meerdere limitaties. Uitspraken en conclusies zijn moeilijk te generaliseren omdat er een beperkt aantal cases worden gehanteerd (Verschuren et al, 2000; Voss et al, 2002; Dul et al, 2008). Door het uitvoeren van een cross-patterns analyses wordt deze limitatie enigszins verminderd (Voss et al, 2002).

Een tweede limitatie is dat data welke wordt verkregen middels Multi sited case studies van retrospectieve aard onvolledig of niet geheel waar kunnen zijn. Doordat er een bepaalde hoeveelheid tijd overheen is gegaan kan het ophalen van de ervaringen onderhevig zijn aan de bias van de geïnterviewde. Dit wordt ook wel post-rationalisatie genoemd. De geïnterviewde interpreteert de ervaringen en bevindingen anders doen toen het project speelde (Voss et al, 2002).

Een derde limitatie is dat door gebruik van Multi sited case studies de externe geldigheid van de resultaten onder druk komen te staan. De resultaten zijn in niet alle gevallen representatief doordat er een niet-juiste populatie is gebruikt in het onderzoek (Verschuren et al, 2000).

Ten vierde heeft het korte tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd aanzienlijke impact op de resultaten en externe validiteit van het onderzoek. Vanwege de arbeidsintensiviteit van deze onderzoeksstrategie (Verschuren et al, 2000), is er ruimte voor een beperkt aantal case interviews.

5. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het empirische onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Centraal in het empirische onderzoek is te oordelen of de theorie waaruit de gestelde hypothesen zijn geformuleerd, overeenkomen met de praktijk.

5.1 Cases

Voor dit onderzoek zijn er vier casestudies uitgevoerd van organisaties in de Nederlandse maak-industrie. Er zijn voor het verzamelen van de empirische data 8 personen geïnterviewd, waarvan zes in persoon en twee per telefoon. Alle personen zijn betrokken en hebben invloed op het proces business model replicatie en hebben inzicht in de strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden van de organisatie. De bevindingen worden uitgebreid per case gepresenteerd. De uitwerkingen van de case beginnen met een introductie van de organisatie. Om een goed beeld te krijgen van de case en de ervaring die de organisatie heeft met samenwerkingsverbanden wordt de introductie gevolgd door een omschrijving van de externe oriëntatie van de organisatie. Hierna wordt het proces business model replicatie beschreven. Als er vervolgens een goed beeld is ontstaan van de context van de case worden de bevindingen per hypothese geanalyseerd en wordt er een conclusie geformuleerd.

5.1.1 Case 1 - Huntsman Holland



Enriching lives through innovation

De geïnterviewde voor deze case was dhr. M. van der Meer, Operational Director Huntsman Europe Polyurethanes. Hij was van het begin betrokken bij het transformatieproces van het business model en had inspraak op het gehele proces.

Algemeen

Huntsman Holland is een Amerikaanse fabrikant van chemische producten en biedt een zeer breed assortiment aan voor zowel consumenten- als industriële markten waaronder transport, huishoudelijke producten, bouw, energie en brandstof maar ook kleding en schoeisel. De organisatie is onderdeel van Huntsman Corporation welke globaal actief is in meer dan 30 landen met meer dan 15.000 medewerkers. Huntsman Corporation bestaat uit 5 business-units; Performance Products, Advanced Materials, Pigments, Polyurethanes en Textile Effects. Huntsman Holland is onderdeel van de business unit Polyurethanes en is samen met twee andere fabrikanten marktleider in Europa met een marktaandeel van ca. 20%. De onderneming is gevestigd in de Rotterdamse Haven en heeft 400 personeelsleden in dienst welke zich hoofdzakelijk richten op productie van de half-fabricaten

isocyanaat en polyool. Hiernaast zijn externe partijen dagelijks werkzaam op ons terrein middels 150 werknemers. Dit zijn hoofdzakelijk logistieke en onderhoudsbedrijven die de organisatie ondersteunen.

Product

Middels de halffabricaten isocyanaat en polyool is het mogelijk om polyurethaan te ontwikkelen. Polyurethaan is een basismateriaal voor kunststof. Huntsman Holland belevt de toeleverancier van verschillende consumentenmarkten en industrieën. Van de automobiellindustrie tot bouwleveranciers. De brede afzetmarkt voor de half-fabricaten is ontstaan door de multi-inzetbaarheid van het product polyurethaan. Polyurethaan kent een zeer brede toepassing; van vulling in matrassen en kussens tot dashboards in auto's. Maar ook als isolatiemateriaal en lijmen of lakken is polyurethaan zeer geschikt. Het middel wordt geproduceerd door het samenbrengen van twee half-fabricaten welke door Huntsman Holland worden ontwikkeld. Door het samenbrengen van de half-fabricaten isocyanaat en polyool ontstaat er schuim. Door het gebruik van verschillende soorten half-fabricaten isocyanaat en polyool wordt het mogelijk om zowel zachte als harde schuim te produceren voor diverse eindproducten.

Organisatie

Huntsman Holland kent aan de ene zijde een regulier klassieke organisatiestructuur met aan het hoofd een directeur met daaronder een managementteam welke de verschillende traditionele vakgebieden aanstuurt zoals onder andere productie, R&D, sales en finance. *"Wij beschikken over een grote R&D afdeling waar wij eigen product- en proces innovaties verwezenlijken. Zonder dit kan een chemiebedrijf niet overleven."* Los van deze afdelingen heeft Huntsman een aparte afdeling opgericht die zich richt op alle improvement-vraagstukken en nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen waar Huntsman Holland waarde kan creëren en toe kan eigenen. *"Speciale projecten voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe processen maar ook advanced data-analyse om grote hoeveelheden data snel te kunnen verwerken om het productieproces efficiënter te maken. Deze losse afdeling kent een meer projectmatige structuur en gebruikt de resources van de andere afdelingen en de gehele organisatie. De organisatie acteert dus ook in een matrix-structuur."*

Onderscheidende kenmerken

De organisatie onderscheidt zich door een steeds sterker wordende focus gericht op de afnemer (downstream) en deze te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe applicaties. In plaats van een vast assortiment aan producten en leveringsvoorwaarden is de organisatie meer gericht op klantspecifieke wensen en de mogelijkheid om zich daarop aan te passen. Hiernaast onderscheidt de organisatie zich met het aanbieden van innovatieve producten van hoge kwaliteit. *"Ook beschikken wij over een flexibele, informele organisatie met een lage hiërarchie. Dit komt de snelheid van onze besluitvorming ten goede. Wij kunnen hierdoor snel reageren op ontwikkelingen in de omgeving."*

Externe oriëntatie - Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden

Onderdeel van het huidige business model is een open vizier naar haar omgeving en deze te gebruiken om waarde te creëren. De organisatie hanteert hierbij een agressieve groeistrategie. Het plegen van een acquisities gebeurt veelvuldig en is een beproefde manier voor de organisatie om groei te verwezenlijken alsook nieuwe markten te kunnen betreden en kennis voor innovatie aan te trekken. *"Autonoom groeien wij maar het is beperkt wat je daar in kunt doen. Als je een stepchange*

wilt maken, moet je acquireren." Acquireren betekent in dit verband niet altijd een complete overname maar kan een equity-partnership betekenen door een belang in een andere partij te nemen. Om te waken voor het verdwijnen van kennis binnen de organisatie welke wordt geacquireerd streeft de organisatie altijd naar behoudt van management en personeel. *"Dit komt ook business model innovatie ten goede."* Motivaties voor het aangaan van samenwerkingsverbanden liggen voornamelijk op het aantrekken van complementaire resources en het verkrijgen van kennis met als doel om nieuwe producten te ontwikkelen, efficiënter te produceren en nieuwe markten te kunnen betreden. Dat de organisatie naar zijn omgeving gericht is voor groei en ontwikkeling blijkt wel uit de positie die de organisatie inneemt in de Rotterdamse Haven. Ook Van de Bosch et al (2011) omschrijft de positie van de organisatie als een centraal onderdeel van een chemisch cluster in het HIC Rotterdam. Het cluster betreft samenwerking tussen meerdere organisaties welke middelen en capaciteit met elkaar delen.

Kader 4 - Samenwerking in HIC Rotterdam

Stoom en elektriciteit geproduceerd door Eurogen wordt als input gebruikt voor Huntsman's productie van hoofdzakelijk polyurethaan. Water dat vrijkomt tijdens het productieproces wordt door Huntsman geleverd aan Lucite International als input voor het productieproces van voornamelijk acryl, terwijl Huntsman gebruik maakt van Lucite International's restproduct stoom als input voor het productieproces. Uit de productie van polyurethaan door Huntsman komt stoom, water en elektriciteit vrij dat doorgesluist wordt naar Invista als grondstof voor de productie van polymeren. Deze 'verbindingen' door middel van pijpleidingen en elektriciteitskabels illustreren een industrieel ecologisch systeem waarin meer dan 25 bedrijven (waaronder ook Air Liquide, Akzo Nobel, Gasunie en Waterbedrijf Europort) met elkaar zijn verbonden. Deze vorm van connectiviteit leidt tot een hogere resourceproductiviteit, stimuleert innovatie en versterkt het cluster. (Van den Bosch et al, 2011)

Een ander voorbeeld en onderdeel van het cluster waarin de organisatie opereert is de unieke strategische interorganisatorische samenwerkingsverband met Akzo Nobel en Shin-Etsu. *"Op het gebied van procesinnovatie en samenwerking is Huntsman in 2011 een uniek samenwerkingsverband aangegaan om de chloor-keten te optimaliseren."*

De organisatie ontvangt via een directe pijpleiding van Akzo Nobel chloor, hier worden vervolgens half-fabricaten van geproduceerd om polyurethaan te kunnen maken. Niet het gehele chloorproduct wordt door Huntsman gebruikt. Het chloormolecuul welke overblijft, wordt in de vorm van zoutzuur vervolgens weer teruggestuurd naar Akzo Nobel welke deze vervolgens weer doorstuurt naar Shin-Etsu. Zij maken hier vervolgens weer PVC van. *"Er is hier een speciaal model voor ontwikkeld om niet alleen te profiteren van elkaars complementaire resources maar ook om bij elkaar in de keuken te kijken om de betrouwbaarheid van de samenwerking te meten en te vergroten."* Deze intensieve samenwerking is volledig contractueel vastgelegd. Huntsman is een pijpleidingcontract aangegaan met Akzo Nobel waardoor de onderlinge afhankelijkheid van deze drie bedrijven erg groot is. *"Als één bedrijf niet aan zijn verantwoordelijkheid kan voldoen, benadeelt dit direct de bedrijfsuitvoering van de andere partijen."* Dit kan resulteren in claims wat in een samenwerkingsverband spanningen op kan leveren. Vertrouwen en communicatie speelt een grote rol in het succes van deze

samenwerkingsvorm. De acquisities en samenwerkingsverbanden zijn hoofdzakelijk gerelateerd aan efficiënter produceren alsook product- en procesinnovatie hoewel de huidige samenwerkingsverbanden ook bijdragen aan verandering. *"Huntsman is een bedrijf die niet stand alone opereert. Wij geloven sterk in clusters en het benutten van kansen middels een netwerk. Door samen te werken wordt het mogelijk waarde te creëren wat je alleen niet zal lukken, laat staan toe te eigenen."*

Naast samenwerkingsverbanden met grote multinationals en fabrikanten zoekt de organisatie ook bewust toenadering tot start-ups en ondernemers uit andere branches. *"Grote bedrijven vinden het vaak lastig om veranderingen door te voeren en besluitvorming duurt vaak lang."* Zo verhuurt de organisatie bijvoorbeeld een grote loods op het eigen terrein aan kleine start-ups gericht welke zich richten op (technologische) innovatie. Dit brengt veel nieuwe kennis bij elkaar, gericht op samenwerking. Huntsman schuift hier geregeld aan bij brainstormsessies of andere meetings. Ook dit helpt de organisatie nieuwe kennis naar binnen te brengen.

Toepassen businessmodel replicatie

Meer dan twee jaar geleden is een traject gestart om het huidige business model van de organisatie te transformeren en incrementeel te vernieuwen. *"De veranderingen die wij doorvoeren zijn markt gestuurd welke uitmonden in een nieuwe strategie en positionering van de organisatie om de ontwikkelen in de markt het hoofd te kunnen bieden."* Centraal in de transformatie staat het opschuiven in de value chain waarin Huntsman Holland zich bevindt. *"Wij willen ons meer downstream in de value chain gaan positioneren"*. In plaats van de toeleveranciers van verschillende markten en industrieën te bedienen, wil Huntsman uiteindelijk meer de eindklant gaan bedienen. *"Onze klant wordt dus een andere klant. Dit betekent dat onze wijze van bedrijfsvoering, ons business model, meer gericht moet worden op de eindgebruiker."*

Motivatie voor deze transformatie is de sterke concurrentie binnen de value chain en het innemen van de beste plek in de value chain waar de organisatie de meeste waarde kan creëren en deze ook toe kan eigenen. *"Upstream in de value chain, dus meer richting het winnen van de grondstoffen en het traject voor de productie van half-fabricaten, ben je enorm afhankelijk van een sterke kostenpositie en de beschikking over goedkope grondstoffen en arbeidsmiddelen."* Als fabrikant van innovatieve producten van een hoge kwaliteit welke gevestigd is in Nederland, is het zeer lastig om een concurrerende positie in te nemen upstream in de value chain. Upstream zijn de concurrenten gevestigd in hoofdzakelijk het Midden Oosten en het Verre Oosten, continenten waar de beschikbaarheid over goedkope grondstoffen en arbeidskrachten groot is. *"Wij ondervinden upstream veel nadelen die onze concurrentiepositie onder druk zetten. Bovendien moet je als organisatie welke gevestigd is in Europa enorm innovatief zijn en zo efficiënt mogelijk produceren om je positie te handhaven en je slagkracht optimaal te houden. Dit is heel moeilijk voor ons om te verwezenlijken."*

Door een sterkere positionering downstream bij de afnemer, wordt het voor de organisatie mogelijk om meer waarde te creëren middels haar onderscheidende kenmerken. *"Wij zijn van mening dat wij juist meer waarde downstream kunnen creëren, bij onze klanten en in de toekomst bij de klant van onze klanten."* Door upstream meer te focussen op het combineren van grondstoffen en half-fabricaten, wordt het mogelijk om downstream Premium systemen aan te kunnen bieden, een

combinatie van verschillende complementaire producten. *"Voor het bedienen van bestaande klanten maar ook voor het bedienen van nieuwe markten."* En door het betrekken van klanten gedurende het ontwikkelen van nieuwe applicaties richt de organisatie zich op het creëren van een unieke positie in de value chain. Er ontstaat meer afstand tussen haar belangrijkste concurrenten waardoor er meer ruimte is voor groei. *"Een systeem van producten en applicaties is zeer moeilijk te kopiëren waardoor een unieke positie gecreëerd kan worden. Ook wordt het dan mogelijk om andere nieuwe markten beter te kunnen bedienen."* Veranderingen binnen de value chain welke ontstaan door opkomende economieën en de toenemende slagkracht van organisaties uit andere continenten alsook het besef dat het huidige model aan slijtage onderhevig is en voor de lange termijn niet levensvatbaar en concurrent is, heeft de organisatie doen beseffen dat veranderingen noodzakelijk zijn. *"De veranderingen die wij doorvoeren zijn markt gestuurd welke uitmonden in de nieuwe strategie en positionering van de organisatie om de ontwikkelen in de markt het hoofd te kunnen bieden."* Dat het ontwikkelen van een nieuw business model lastig is en veel tijd kost is, ondervinden vele organisaties en is uitvoerig beschreven in de literatuur. Zo ook Huntsman. Zij blijven gebruik maken van het oude model en implementeren het nieuwe model pas als deze levensvatbaar is en het oude is voorbij gestreefd. *"Het oude model moeten we blijven koesteren totdat het nieuwe model geheel klaar is en voldoende oplevert zodat je daarmee verder kan."*

De organisatie richt zich ten eerste op het ontwikkelen van een sterk business model, de snelheid van het proces is van ondergeschikt belang. Desalniettemin probeert de organisatie het proces wel zo veel mogelijk snelheid mee te geven om de gewenste positie zo snel mogelijk in te kunnen nemen.

"Deze transitie kost veel tijd en dit willen wij uiteraard zoveel mogelijk snelheid mee geven. Maar snelheid is niet bepalend. Business model innovatie, hoewel vaak noodzakelijk, is niet een proces welke overhaast moet worden." Voor het ontwikkelen van meer snelheid gedurende business model replicatie zoekt de organisatie naar kennis en middelen buiten de eigen organisatie. *"Om autonoom business model replicatie te versnellen is zeer lastig. Acquireren, samenwerkingsverbanden en co-creation is noodzakelijk om extra snelheid te verwezenlijken."*

Kader 5 - Aanwezigheid van versnellers/vertragers van business model replicatie

Zoals vastgesteld en uitgewerkt in het theoretisch kader zijn er een aantal succesfactoren te benoemen die bijdragen aan het succes van samenwerkingsverbanden alsook optreden als factoren welke bijdragen aan de snelheid van business model replicatie.

Wat opvalt, is dat het kennisabsorptievermogen van de organisatie een onvoldoende scoort. Dit is een belangrijke succesfactor voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Dit is vooral te wijten aan het gebrek van een volwaardig en compleet CRM-systeem alsook onvoldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken en deze te delen met de andere businessunits. Bij een organisatie waar groei en samenwerking met het netwerk een zeer belangrijk is, kan dit de waarde die gecreëerd kan worden vanuit samenwerking negatief beïnvloeden. Ook treedt dit op als vertragende factor in geval van business model replicatie.

Vertragers / versnellers business model replicatie		
	Aanwezig	Score
Transformationeel Leiderschap	V	8,8
Identiteit van de organisatie	V	7,0
Kennisabsorptievermogen	X	5,4
Interne samenwerking	V	9,0
Groei organisatie (extern)	V	8,0
Cooperate Governance	V	Hoog
Luistern naar bestaande klanten	V	Hoog
Intensiteit samenwerking	V	Hoog

Tabel 1: scoren Huntsman versnellers/vertragers businessmodel replicatie (zie bijlage voor de vragenlijst)

Gedurende de initiatie- en idee generatie fase versnellen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 1)

Voor Huntsman Holland versnellen zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden de initiatie- en idee generatiefase van business model replicatie. Bestaande samenwerkingsverbanden dragen in een breder aspect bij aan beide fasen. Door een hoge mate van intensieve samenwerkingsverbanden met andere organisaties zowel binnen als buiten de branche is de organisatie zich erg bewust van veranderingen die optreden in de omgeving wat bijdraagt aan de snelheid van de initiatiefase. *"Het geeft ons inzicht in toekomstige ontwikkelen. Het draagt bij aan het beginproces van verandering en versnelt dit proces ook. Samenwerkingsverbanden en ons netwerk helpen ons anders naar ons eigen business model te kijken. Opereren wij veel meer stand alone, dan vind de initiatiefase van verandering veel minder snel plaats."* Door een hoge mate van transformationeel leiderschap en interne samenwerking (zie kader 2) is de organisatie ook in staat om deze veranderingen te onderkennen en hier actief op te reageren. Maar ook gedurende het ontwikkelen van nieuwe ideeën en concepten voor het toepassen van business model replicatie blijken bestaande samenwerkingsverbanden de snelheid te doen verhogen. Co-creation met klanten is een goede methode om niet alleen nieuwe ideeën op te doen voor producten maar ook voor het testen van nieuwe concepten. *"In specifieke gevallen delen of combineren wij ook resources met bestaande klanten om nieuwe concepten te testen wat tot co-creation leidt. Met het oog op het creëren van meerwaarde bij onze klanten en het uitrollen van nieuwe business modellen een belangrijke schakel. (...) Dit versnelt het proces van business model replicatie hoofdzakelijk gedurende het ontwikkelen van nieuwe ideeën en concepten en het testen ervan."* Een goed voorbeeld hiervan is dat de organisatie bij een klant 20% van de productiecapaciteit van de klant benut om producttesten te verrichten. *"Wij huren capaciteit voor onze eigen productverbeteringen. Daar profiteert onze klant van door te kunnen beschikken over verbeterde producten van Huntsman, maar deze verkopen wij ook andere klanten. Onze positie wordt bij de klant sterker."*

Niet alleen bestaande samenwerkingsverbanden dragen gedurende de initiatie- en idee generatiefase van business model replicatie bij aan de snelheid van het proces, maar ook nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen een positieve invloed hierop hebben. Het betreft hier samenwerking met consultants om business model replicatie toe te passen. *"Voordat je ideeën gaat vormen, dien je goed te analyseren hoe de situatie is om een diagnose te kunnen stellen. (...) Om tot deze diagnose te komen, hebben wij zeer nauw samengewerkt met consultants (McKinsey &*

Company). Zij zijn vrij snel betrokken geraakt, aan het einde van de initiatiefase. Wij hadden als snel door dat wij een grootschalige transitie van ons huidige business model niet alleen zouden kunnen trekken." Niet alleen voor het maken van een diagnose gedurende de initiatiefase dragen consultants positief bij aan de snelheid van het proces. Ook bij het tot stand brengen van nieuwe ideeën en het helpen voor het creëren van draagvlak voor deze nieuwe ideeën binnen de organisatie dragen consultants positief bij aan de snelheid van deze fase. "(...) Wij hadden de consultants ook als change agent nodig. Gedurende de tweede fase van idee-generatie en hoe wij deze ideeën tot concepten kunnen verwezenlijken, spelen consultants voor ons een grote en belangrijke rol. Gedurende de eerste twee fasen van businessmodel innovatie hebben onze samenwerking met consultants het proces extra kracht en snelheid gegeven." Zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen hoofdzakelijk bij door middel van het aantrekken van kennis. Gedurende zowel de initiatie- en idee generatiefase is de bijdragen aan de snelheid van business model replicatie van samenwerking toe te schrijven aan het toe-eigenen van kennis. Andere motieven voor samenwerking zoals het aantrekken van resources, capaciteit en het toetreden tot nieuwe markten komen gedurende de beginfase van business model replicatie voor Huntsman Holland niet aan de orde.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 1	Huntsman Holland	+	+

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 2	Huntsman Holland	+	+

Tabel 2: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie Huntsman Holland gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase

Gedurende de integratie- en implementatiefase versnellen alleen nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 2)

Voor Huntsman Holland hebben bestaande samenwerkingsverbanden geen invloed gehad op de snelheid van business model replicatie gedurende de integratiefase. Daarentegen hebben nieuwe samenwerkingsverbanden wel degelijk een rol gespeeld voor de transformatie en de snelheid van deze fase. De invloed van nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden is voor de organisatie onder te verdelen in twee oorzaken. Enerzijds kan het toepassen van business model replicatie tekortkomingen aan het daglicht brengen. In geval van Huntsman is de omgang met data een tekortkoming waar aan gewerkt moet worden om zoveel mogelijk waarde te creëren middels business model replicatie om de nieuwe positionering downstream uit te voeren. "De hoeveelheid data binnen een chemie fabrikant is immens. Hier staan wij echt nog in de kinderschoenen. Beschikbare data omzetten naar mogelijkheden om bijvoorbeeld meer value-gestuurd te produceren in plaats van volume gestuurd, biedt ons enorm veel kansen en zorgt voor versnelling van het transformatieproces." Dit sluit aan bij de bevinden van het gebrek van een volwaardig en compleet CRM-systeem alsook onvoldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken. Middels samenwerking kan hier vooruitgang in geboekt worden. "Om hier stappen in te ondernemen hebben wij een partner gezocht en zijn een project gestart met een organisatie buiten de branche. Kleine organisaties zijn zeer geschikt om transitie snelheid te geven en kwaliteiten en/of

competenties toe te kunnen voegen aan onze organisaties. Hier maken wij ook gebruik van gedurende de integratiefase."

Anderzijds dragen nieuwe samenwerkingsverbanden in de integratiefase voor de organisatie bij aan het opdoen van ervaring van de mogelijkheden die ontstaan. Door een beperkt aantal projecten te starten, wordt het mogelijk om sturing te geven aan het toepassen van business model replicatie. De organisatie is onlangs een partnership met een Engels bedrijf aangegaan welke een uitkomst is van de nieuwe strategie van de organisatie welke door het toepassen van business model replicatie kan worden verwezenlijkt. *"Dit bedrijf zamelt glas in waar korreltjes van worden gemaakt. Met ons systeem worden hier glasplaten van gemaakt welke worden gebruikt voor het goedkoop fabriceren van huizen (...) Ook een markt die wij, door onze shift naar meer eindklant value-gericht denken en het aanbieden van een systeem hebben kunnen betreden. Dit zorgt voor een steeds sterker wordend business model en het besef dat we op de goede weg zijn."* Naast een partnership heeft de organisatie ook een bedrijf overgenomen gedurende de integratiefase van business model replicatie. *"De recente overname van een bedrijf in Italië, welke bidkleden ontwikkeld en direct verkoopt aan de gebruiker, is een voorbeeld waar ons nieuwe business model toe in staat is.(...) Indien wij de nieuwe applicatie niet als systeem zouden aanbieden, was deze markt nooit in ons vizier gekomen."* Beide voorbeelden dragen bij aan snelheid van de integratiefase. Hoe sneller het nieuw business model zicht bewijst hoe eerder er over kan worden gegaan op volledige implementatie ervan.

Aangezien de organisatie nog niet volledig de integratiefase van business model replicatie heeft doorlopen is er geen bewijs gevonden of bestaande en/of nieuwe samenwerkingsverbanden ook bijdragen aan de snelheid van de implementatiefase.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 1	Huntsman Holland	+/-	n.s.

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 2	Huntsman Holland	+	+

Tabel 3: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie Huntsman Holland gedurende de integratie- en implementatiefase

Gedurende businessmodel replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (hypothese 3)

Voor Huntsman Holland neemt de mate van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe gedurende business model replicatie. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan gedurende alle fasen van business model replicatie (uitzondering implementatie aangezien de organisatie deze fase nog niet heeft bereikt).

Gedurende businessmodel replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe (hypothese 4)

Voor Huntsman Holland is de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen van businessmodel replicatie niet veranderd. De afhankelijkheid van partners alsook de controle over partners is niet noemenswaardig veranderd. *"De wijze van samenwerking*

met onze partners is niet veranderd in gedurende het proces." Uitzondering hierop is co-creation met klanten. *"In het genoemde voorbeeld van co-creation, om een nieuw concept uit te proberen, zijn we intensiever gaan samenwerken met een klant. De wederzijdse afhankelijk werd hierdoor groter en er diende geïnvesteerd te worden."* Maar dit is niet specifiek en volledig toe te schrijven aan business model replicatie maar kan worden opgevat als een gevolg van de nieuwe strategie van de organisatie en de reden voor het toepassen van business model replicatie. Door meer focus downstream, een hoge mate van de externe oriëntatie van de organisatie en de intentie om een sterkere relatie met de klant aan te willen gaan, zullen relaties met klanten worden versterkt.

Gedurende businessmodel replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (hypothese 5)

De nieuwe samenwerkingsverbanden welke Huntsman Holland is aangegaan gedurende business model replicatie variëren in intensiteit. Gedurende het proces zijn er vier noemenswaardige nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden aangegaan. Tijdens de initiatie en ideegeneratie-fase is samengewerkt met consultants welke een lage intensiteit kende. Zowel de afhankelijkheid, controle over de partner en noodzaak tot investering was laag. Vervolgens gedurende de integratiefase zijn er verschillende samenwerkingen aangegaan. De partnership met het Engelse bedrijf en de acquisitie van het Italiaanse bedrijf kennen beide een hoge intensiteit. Zowel de afhankelijkheid als de controle over de partner en noodzaak tot investering was hoog. De samenwerking met een partner om de beschikbare data binnen de organisatie aan te wenden kent daarentegen weer een lage intensiteit aangezien dit een project is om te beoordelen wat de gevolgen en opbrengsten kunnen zijn van de samenwerking. Zowel de afhankelijkheid, controle over de partner en noodzaak tot investering was laag maar kan na evaluatie van het project doen toenemen. De nieuwe samenwerkingsverbanden kennen dus verschillende mate van intensiteit gedurende de verschillende fasen van business model replicatie.

Samenvattende conclusies van de bevindingen case Huntsman Holland

De organisatie heeft een hoge mate van externe oriëntatie. Door samen te werken met verschillende soorten organisaties in diverse clusters, is de organisatie in hoge mate afhankelijk van zijn partners. Gedurende het toepassen van business model replicatie hebben mede daarom zowel bestaande als nieuwe samenwerkingsverbanden grote invloed gehad op de snelheid van het proces. Tijdens de initiatie- en idee-generatiefase is de toegevoegde waarde van de samenwerkingsverbanden het verkrijgen van kennis. De bestaande partners dragen bij aan het verkrijgen van inzichten in marktontwikkelingen en het helpen bij het genereren van nieuwe ideeën. Nieuwe partners gedurende deze fasen is de samenwerking met consultants om het gehele proces in gang te zetten (H1). Ook gedurende de integratiefase hebben partners invloed op de snelheid van business model replicatie. Wat opvalt is dat dit nieuwe partners zijn, bestaande partners dragen niet bij aan versnelling van het proces. Motivatie voor het zoeken van nieuwe partners is het verkrijgen van complementaire resources alsook het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten waar een positie in wordt genomen als directe leverancier aan de gebruiker (meer downstream), wat de nieuwe strategie van de organisatie is (H2).

Het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden neemt gedurende het proces toe (H3). De samenwerkingsverbanden met bestaande partners nemen gedurende business model replicatie over het algemeen niet in intensiteit toe (H4). De nieuwe samenwerkingsverbanden variëren in intensiteit. Gedurende de eerste fasen van businessmodel replicatie kennen deze een

lage controle en afhankelijkheid waardoor de intensiteit als laag wordt beschouwd. Naarmate er nieuwe samenwerkingsverbanden worden aangegaan verder in het proces (integratiefase) nemen de afhankelijkheid en controle en dus de intensiteit toe (H5).

Wat extra opvalt is dat de contextuele factoren, welke op kunnen treden als versnellers van business model replicatie, niet volledig worden benut. Het kennisabsorptievermogen van de organisatie wordt als onvoldoende beschouwd wat opmerkelijk is aangezien samenwerking zeer belangrijk is voor de organisatie. Dit kan resulteren in het niet volledig benutten en toe-eigenen van waarde uit samenwerkingsverbanden. Door dit te verbeteren kunnen strategische samenwerkingsverbanden nog meer waarde opleveren en nog meer invloed hebben op de snelheid van business model replicatie.

5.1.2 Case 2 - IHI Hauzer Techno Coatings



De geïnterviewde voor deze case was dhr. R. Smabers, Chief Operations Officer (COO) van IHI Hauzer Techno Coatings. Hij was van het begin betrokken bij het transformatieproces van het business model en had inspraak op het gehele proces.

Algemeen

Hauzer Techno Coating is opgericht in 1983 en gespecialiseerd in het ontwerpen, ontwikkelen en plaatsen van coatingmachines voor de industrie. Het hoofdkantoor van de organisatie is gevestigd in Venlo (NL). De organisatie heeft ook vestigingen in Shanghai (CH), Yokohama (J) en Barcelona (SP). In totaal werken er in Nederland ca. 150 mensen waarvan er 110 direct in dienst zijn bij de organisatie. De overige werknemers werken op basis van detachering. Sinds 2008 is Hauzer Techno Coatings onderdeel van de Japanse IHI Group (1853). De bedrijven die onder de IHI Group opereren delen een focus op techniek en technologie. IHI Group bestaat uit meer dan 188 bedrijven met wereldwijd 26.000 werknemers met een jaaromzet in 2014 van €10.800.000.000,-. De organisatie heeft hierop een naamswijziging ondergaan naar IHI Hauzer Techno Coatings.

Product

De organisatie is een toonaangevende leverancier van Physical Vapour Deposition (PVD) en Plasma Assisted Chemical Vapour Deposition (PACVD) om functionele en duurzame coatings aan te brengen op driedimensionale producten. Zowel de benodigde technologie als de machines worden door de organisatie vervaardigd. De organisatie belevt hoofdzakelijk de segmenten Automotive (aanbrengen van coatings op de decoratieve onderdelen in auto's zoals dashboards), Gereedschapsindustrie (aanbrengen van coatings op o.a. boren, bits en frezen) en Decoratieve organisaties (aanbrengen van coatings op o.a. brillen, monturen, kranen en deurkrukken).

Middels zowel de technologie als de machines wordt het mogelijk om speciale industriële coatings, zoals metallisch of keramische coatings, aan te brengen van. Deze verschillen van samenstelling in vergelijking met gangbare lakken en verven. De coatings worden onder vacuüm aangebracht, zowel in batchprocessen als continue processen. Bij een batchproces wordt er een lading in de machine geplaatst welke na een bepaalde tijd weer uit de machine wordt gehaald. Bij continue processen is het een doorlopend proces. Alle systemen worden ontwikkeld vanuit een vaste basis maar worden voorzien van de speciale wensen van de klant. Er wordt specifiek ontwikkeld naar de behoefte voor afgestemde custom made systemen. Een hechte en intensieve samenwerking met de klant is hiervoor vereist. Dit jaar worden ca. 25 machines ontwikkeld met een waarde van € 500.000, - tot € 4.000.000,-. De gehele productieplanning is aan het begin van een kalenderjaar al bekend waardoor de organisatie snel kan bepalen hoe het jaar eruit gaat zien.

Organisatie

Het overgrote deel van de klanten van de organisatie (95%) zijn gevestigd in het buitenland. In de segmenten Automotive en Decoratief neemt de organisatie de positie van marktleider in. In de Gereedschapsindustrie kan de organisatie gezien worden als relatieve nieuwkomer. De groei binnen

dit segment komt voort uit een grotere interne focus en het aanbieden van een breder assortiment. De organisatie kent een klassiek hiërarchische structuur. Hiernaast worden er wel projectteams gevormd welke zich richten op ontwikkeling van nieuwe toepassingen. Deelnemers van deze projectteams zijn afkomstig van verschillende afdelingen waardoor de organisatie ook kenmerken heeft van een matrixstructuur. Dit komt ook de interne samenwerking van de verschillende afdelingen ten goede.

Onderscheidende kenmerken

IHI Hauzer Techno Coatings produceert machines van premium kwaliteit en positioneert zich in het hogere segment. Door het aanbieden van kwaliteit en systeemoplossingen onderscheidt de organisatie zich ten opzichte van prijsvechters aan de onderkant van de markt welke afkomstig zijn van buiten Europa, o.a. China. *"Zij concurreren vanuit een gunstige kostenpositie waar wij niet tegen op kunnen. Zij kunnen mede door goedkopere grondstoffen, ontwikkelings- en arbeidskosten voordeliger produceren."* Hiernaast heeft de organisatie een onafhankelijke positie in de value chain en zijn zij niet gebonden aan een loon-coat-keten waar de meeste concurrenten middels contracten gebonden zijn aan verschillende loon-coat-ketens. *"Wij kunnen vrij leveren aan iedereen."* Hiernaast onderscheidt de organisatie zich met een snel innovatieproces waardoor nieuwe oplossingen en technologieën snel ontwikkeld en geïntroduceerd kunnen worden. Ook zijn de machines in vergelijking met andere aanbieders zeer flexibel in gebruik die voor veel verschillende processen kunnen worden ingezet. De inzetbare diversiteit is hoog. Bovendien is de organisatie naar haar omgeving zeer open en transparant. *"Wij bieden onze klanten de vrijheid om ook andere processen te draaien met de machines en stellen hiervoor informatie en recepten beschikbaar. De inzetbaarheid van de machines worden niet door ons beperkt in het gebruik. Concurrerende ondernemingen van ons doen dit niet."*

Externe oriëntatie - Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden

Zowel van het van de organisatie als de IHI Group bevindt de organisatie zich in een industriegroep waar een groot groeipotentieel zit. Investerings in innovaties op het gebied van technologie genereert groei in omzet, marktaandeel, klanten en kennis. Maar ook de gehele IHI Group profiteert van de nieuwe kennis welke de innovaties opleveren. *"Door onze groei wordt het mogelijk om als complete IHI Group te moderniseren en meer hightech oplossingen te kunnen aanbieden in andere industrieën om zodoende de marktposities te doen verbeteren en de winstgevendheid te doen toenemen."* Om groei te verwezenlijken hanteert de organisatie een agressieve groeistrategie. *"Als wij kunnen groeien dan worden wij ook geacht te groeien door ons moederbedrijf. Indien de mogelijkheid zich voordoet, pakken we deze."* De druk om te groeien en de investeringsdruk is hoog. Groei behaalt de organisatie zowel autonoom maar ook middels samenwerking en door het plegen van acquisities om de innovatie. Innovatieve procesontwikkelingen vinden zowel intern als extern plaats. De externe oriëntatie is hierbij belangrijk voor de organisatie. *"De grootste aanjagers om winstgevend groei te realiseren voor ons is middels innovatie, co-creation met klanten en samenwerkingsverbanden met commerciële partijen en onderzoeksinstanties. Wij gaan samenwerkingsverbanden aan om onze innovatiekracht te vergroten."* De samenwerkingsverbanden voor de organisatie kunnen onderverdeeld worden in drie groepen. Er wordt veel samengewerkt met onderzoeksinstanties om inzicht te krijgen in nieuwe ontwikkelingen en om nieuwe kennis tot zich te nemen. *"Wij verrichten zelf geen research, wij doen alleen aan development."* Door samen te werken met kenniscentra en onderzoeksinstanties en het actief deelnemen aan conferenties is de organisatie in staat om op de hoogte te blijven van toekomstige marktontwikkelingen en -bewegingen.

Daarnaast spelen klanten een belangrijke rol in ontwikkeling van nieuwe oplossingen waardoor een intensieve samenwerking vaak vereist is. Ook worden samenwerkingen aangegaan met andere commerciële partijen in de industrie met als motief hoofdzakelijk het aantrekken van complementaire resources. *"Inspelen op nieuwe kennis en marktontwikkelingen door samenwerkingen aan te gaan met andere partijen in de markt die over complementaire resources beschikken of deze innovaties aan te kopen."* In geval van co-creation met klanten en onderzoeksinstituten alsook samenwerking met andere commerciële partijen worden vaak uitgebreide contracten opgesteld om onder andere juridische verantwoordelijkheden, investeringen en taakverdelingen vast te leggen. Dit kost tijd en staat de snelheid en flexibiliteit van een innovatieproject middels co-creation enigszins in de weg. *"Helaas ontkomen we er niet altijd aan maar onze voorkeur gaat uit naar een flexibele no-nonsense samenwerking waar vertrouwen en eensgezindheid de basis vormt"*.

Kader 6 - Samenwerking met meerdere partijen in één project

Dat strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden niet separaat hoeven te verlopen, blijkt uit de deelname van de organisatie aan Europese ontwikkelprojecten van productinnovatie voor de automotive industrie. Hierbij zijn zowel kennisinstituten alsook klanten en andere commerciële partijen betrokken. Uitgangspunt is het bedenken en ontwikkelen van nieuwe concepten. Het verkrijgen van kennis, uitbreiden van het waarde netwerk en ontwikkeling van nieuwe producten zijn de motivaties voor het aangaan van dit soort projecten.

Toepassen businessmodel replicatie

Voor de organisatie heeft een strategische interorganisatorische samenwerkingsverband ook tot business model replicatie geleid. Al enige tijd werkt de organisatie samen met Sidasa om tezamen een nieuwe technologie en benodigde machines te ontwikkelen om het aanbrengen van chroomlagen op een duurzame, schone en gezonde manier te laten plaatsvinden. Het partnership werd aangegaan op initiatief van Sidasa om een nieuwe duurzame en schone oplossing te realiseren zonder dat daar het middel galfanie voor gebruikt dient te worden. *"De technologie die nu hiervoor wordt gebruikt, is niet milieuvriendelijk en zeer schadelijk voor de gezondheid omdat daar ook Chroom 6 in wordt gebruikt."* De klant wil naar een applicatie zonder het gebruik van schadelijke stoffen, mede op aandringen van de overheid. Deze productinnovatie is klant gedreven. *"Daar hebben wie samen een alternatief voor ontwikkeld welke direct werd ingezet bij een Italiaanse klant."* Motief voor de samenwerking was het aantrekken van complementaire resources. *"Sidasa beschikte over de kennis van de technologie, wij over de kennis voor het ontwikkelen van de machines."* Het toepassen van business model replicatie begon toen er, gaandeweg het innovatieproces, de mogelijk zich voordeed om de intellectuele eigendomsrechten en merken van de technologie Cromatipic® over te nemen. Deze technologie, een duurzame milieuvriendelijke toepassing van coatings zonder schadelijke stoffen zoals Chroom 6, was eigendom van Sidasa Engineering in Spanje. Alle verantwoordelijkheden, processen, technologieën en productietechnieken werden onderdeel van deze acquisitie. *"De mogelijkheid tot acquireren ontstond omdat onze partner eigenlijk niet over de juiste kennis beschikte om een winstgevende business case te maken en hierdoor bereidt waren tot verkoop. Zij zagen er op de lang termijn geen mogelijkheden in."*

Waar het in eerste instantie ging om het ontwikkelen van een nieuwe applicatie leidde deze samenwerking tot incrementele vernieuwing van het business model. *"Wij gaan namelijk het nieuwe inline-systeem aanbieden als een complete turn-key plant. Dit is een complete fabrieksinrichting bestaande uit: een vacuüm coatingmachine, een laklijn met complete luchtbehandelingsinstallatie en een reinigingsinstallatie inclusief transportsupport inclusief robotarmen en -handling."* Door het aanbieden van een nieuw duurzame oplossing middels een compleet turn-key plant is de organisatie in staat om een compleet nieuwe klantenkring aan de portefeuille toe te voegen. Bovendien neemt de organisatie een bredere positie in de value chain. *"Door de overname zijn wij ook eigenaar van de lak geworden. Deze verkopen wij nu als onderdeel van het systeem. Dit deden wij voorheen niet."* Waar de organisatie voorheen alleen een machineleverancier was, zijn zij nu ook lakleverancier. Ook dit is nu onderdeel van het toepassen van business model replicatie. De ontwikkeling en productie blijft niet zelfstandig naast IHI Hauzer Techno Coatings bestaan maar wordt volwaardig onderdeel van de organisatie. *"Net zoals vestigingen in Japan en China hebben we nu ook een vestiging in Spanje middels een nieuwe fabriek onder de naam IHI Hauzer Iberica."*

Gekeken naar het huidige business model innoveert de organisatie incrementeel de value proposition, key-resources, cost structure, profit formula, customer segments en key partners. *"Zeker de rol van samenwerking met key partners is van grote invloed op verandering op het kunnen veranderen van ons business model en de snelheid hiervan."*

Niet alleen de aanleiding voor het toepassen van business model replicatie komt voort uit een samenwerkingsverband. Ook vraagt het doorlopen van het proces om nieuwe samenwerkingsverbanden. *"Het aangaan van een nieuwe partnership was niet alleen noodzakelijk, ook heeft het snelheid van business model replicatie doen toenemen."*

Kader 7 - Aanwezigheid van versnellers/vertragers van business model replicatie

Zoals vastgesteld en uitgewerkt in het theoretisch kader zijn er een aantal succesfactoren te benoemen die bijdragen aan het succes van samenwerkingsverbanden alsook optreden als factoren welke bijdragen aan de snelheid van business model replicatie. Alle factoren die bijdragen aan versnelling van businessmodel replicatie worden door de organisatie benut.

Vertragers / versnellers business model replicatie		
	Aanwezig	Score
Transformationeel Leiderschap	V	8,7
Identiteit van de organisatie	V	7,5
Kennisabsorptievermogen	V	8,3
Interne samenwerking	V	8,5
Groei organisatie (extern)	V	7,0
Corporate Governance	V	Hoog
Luisteren naar bestaande klanten	V	Hoog
Intensiteit samenwerking	V	Hoog

Tabel 4: Scoren IHI Hauzer versnellers/vertragers businessmodel replicatie (zie bijlage voor de vragenlijst)

Gedurende de initiatie- en idee generatie fase versnellen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 1)

Voor IHI Hauzer Techno Coatings versnellen bestaande strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden de initiatie- en idee generatiefase van business model replicatie. Gedurende het toepassen van productinnovatie in samenwerking met Sidasa, een bestaande partner, ontstond het besef van een incrementele verbetering van het business model. De initiatie fase van business model replicatie ontstond door toedoen van een bestaande strategische interorganisatorische samenwerkingsverband. *"Het begon met productinnovatie maar mondde uiteindelijk uit in een compleet nieuw business model."* Gedurende de samenwerking en het proces van productinnovatie realiseerde de organisatie dat deze productinnovatie grote kansen bood om een compleet nieuw systeem aan te kunnen bieden middels een nieuw business model. *"Zodoende hebben we gekozen voor acquisitie. We werken nog steeds nauw samen met deze partner, alleen zijn de rollen nu omgedraaid."* Het proces van productinnovatie was nog niet geheel ten einde. De twee processen overlappen elkaar. Productinnovatie loopt voorop, gevolgd door business model replicatie. *"Onze partnership met Sidasa heeft de snelheid van business model replicatie gedurende de initiatie fase sterk doen toenemen. Deze was zelfs noodzakelijk. Zonder deze partner waren we nu niet tot het toepassen van business model replicatie gekomen."* Ook de snelheid gedurende de idee-generatiefase is sterk beïnvloed door de bestaande partner Sidasa. *"Maar ook de Italiaanse klant heeft bijgedragen aan de snelheid van de idee-generatiefase door het toetsen van de ideeën die wij hadden."* Er zijn voor zowel de initiatie- als de idee-generatiefase geen nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden aangegaan. Ook is er niet samengewerkt met consultants.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 1	IHI Hauzer Techno coatings	+	+

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 2	IHI Hauzer Techno coatings	+/-	+/-

Tabel 5: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie IHI Hauzer gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase

Gedurende de integratie- en implementatiefase versnellen alleen nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 2)

Voor IHI Hauzer Techno Coatings hebben bestaande samenwerkingsverbanden geen invloed gehad op de snelheid van business model replicatie gedurende de integratiefase. Daarentegen hebben nieuwe samenwerkingsverbanden wel degelijk een hele belangrijke en grote rol gespeeld voor de snelheid van deze fase. *"Gedurende de Integratie fase heeft het aangaan van een specifiek nieuwe partnership aan de leverancierskant voor enorme versnelling gezorgd van het proces."* Toen de aanpassingen van het business model duidelijk waren, is de organisatie op zoek gegaan naar een nieuwe partner waarmee zij het nieuwe systeem konden verwezenlijken en alsook de aanpassingen daarvoor in het huidige business model konden maken. *"Door deze samenwerking is het mogelijk geworden om onze ideeën omtrent het nieuwe product, en daaraan gebonden het realiseren van een nieuw business model, uit te kunnen voeren. Net zoals de andere partnership met Sidas is deze partnership met Vernooij Vacuum Engineering noodzakelijk voor snelheid en voltooiing."* Door een nieuwe samenwerking met Vernooij Vacuum Engineering, onderdeel van de Masevon Group (NL), te beginnen gedurende de integratiefase werd het voor de organisatie mogelijk om de productinnovatie af te ronden en deze te operationeren in een nieuw business model. Niet alleen gebrek aan kennis maar ook capaciteit was een reden voor het zoeken naar een nieuwe partner. *"Wij zijn heel sterk in het ontwikkelen van coatingmachines. Maar voor het realiseren van een compleet nieuw systeem inclusief de toepassing transport hebben wij veel minder kennis en ervaring. Bovendien hadden we onvoldoende capaciteit."* De implementatiefase van het proces van business model replicatie zit in de afrondingsfase. De inrichting van de nieuwe fabriek in Spanje wordt nu afgerond en binnen twee maanden moet de fabriek starten met productie. Er is een nieuw salesteam aangetrokken welk al bezig is met de verkoop van het nieuwe systeem. Ook is een eerste concept van het verbeterde inline-systeem geïnstalleerd bij de klant in Italië. Gedurende deze fase worden er geen nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan. Maar het nieuwe samenwerkingsverband welke aan is gegaan gedurende de integratiefase speelt hier nog wel steeds een rol in het versnellen van het proces.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 1	IHI Hauzer Techno coatings	+/-	+/-

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 2	IHI Hauzer Techno coatings	+	+

Tabel 6: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie IHI Hauzer gedurende de integratie- en implementatiefase

Gedurende businessmodel replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (hypothese 3)

Voor IHI Hauzer Techno Coatings neemt de hoeveelheid en het gebruik van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe gedurende business model replicatie. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan alsook heeft er verandering in intensiteit van een bestaande samenwerkingsverband plaatsgevonden.

Gedurende businessmodel replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe (hypothese 4)

Gekeken naar alle samenwerkingsverbanden die IHI Hauzer Techno Coatings heeft, is de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen van businessmodel replicatie niet noemenswaardig veranderd. Daarentegen is de verandering in intensiteit van de samenwerking met Sidasa cruciaal geweest voor het toepassen van businessmodel replicatie. Heel vroeg in de initiatiefase heeft de organisatie een acquisitie gedaan om eigenaar te worden van de nieuwe technologie welke voorheen eigendom was van de partner. De samenwerking bleef bestaan, alleen is de machtspositie van de organisatie veranderd. Hiervoor heeft de organisatie wel moeten investeren. Niet alleen om de controle te krijgen over de technologie maar ook in het realiseren van een nieuwe fabriek in Spanje welke beide cruciaal waren voor het toepassen van businessmodel replicatie. Ondanks dat het hier maar om één bestaande samenwerking gaat, is de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden toegenomen.

Gedurende businessmodel replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (hypothese 5)

Voor IHI Hauzer Techno Coatings is de intensiteit van de nieuwe samenwerkingsverband met Vernooy Vacuum Engineering intens. Er is een behoorlijke afhankelijkheid van deze partner. *"Zij geven ons ook advies in het ontwikkelen van onze machines en hoe deze nog beter afgestemd kunnen worden op de fabricage en ontwikkeling van de toevoegingen welke vanuit hun worden ontwikkeld."* De inbreng van de nieuwe partner is noodzakelijk voor het doen slagen van ontwikkeling van het complete systeem en het toe-eigenen van waarde uit het nieuwe business model. Door afstemming van de productie wordt de afhankelijkheid nog groter van elkaar. Dit gaat gepaard met het extra investeringen. De controle middels wederzijdse investeringen is (nog) niet aan de orde.

Samenvattende conclusies van de bevindingen case IHI Hauzer Techno Coatings

Ook deze organisatie heeft een hoge mate van externe oriëntatie. De organisatie werkt veel samen met diverse partners. De organisatie is in haar dagelijkse bedrijfsuitvoering afhankelijk van zijn partners. Partners spelen voor de organisatie een zeer grote rol in het toepassen van businessmodel replicatie en het versnellen van het proces.

Gedurende het toepassen van businessmodel replicatie hebben alleen bestaande samenwerkingsverbanden invloed gehad op de snelheid van het proces. Door een bestaande samenwerking is het mogelijk geworden om businessmodel replicatie toe te passen. Niet alleen het besef voor toepassing werd door deze partner ontwikkeld, ook het verkrijgen van extra kennis en complementaire resources van deze partner was zeer belangrijk gedurende de eerste fasen van business model replicatie. Ook tijdens het testen van het nieuwe concept gedurende de tweede fasen speelde een bestaande klant een belangrijke rol in versnelling van het proces. Nieuwe samenwerkingsverbanden zoals het samenwerken met consultants zijn niet aangegaan gedurende de eerste fasen van business model replicatie (H1).

Ook gedurende de integratiefase hebben partners invloed op de snelheid van businessmodel replicatie. Wat opvalt is dat dit nieuwe partners zijn, bestaande partners dragen niet bij aan versnelling van het proces. Motivatie voor het zoeken van nieuwe partners is het verkrijgen van complementaire resources en noodzakelijk voor het doen slagen en versnellen van business model replicatie (H2).

Het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden neemt gedurende het proces toe (H3). De samenwerkingsverbanden met bestaande partners nemen gedurende business model replicatie over het algemeen niet in intensiteit toe. Daarentegen neemt door de overname van een bestaande partner gedurende de initiatiefase wel degelijk toe in intensiteit (H4). Het nieuwe samenwerkingsverband welke is aangegaan gedurende de integratiefase wordt als intensief ervaren. Door het afstemmen van de ontwikkeling en productie is de onderlinge afhankelijkheid en noodzaak tot controle groot (H5).

Wat extra opvalt is dat alle contextuele factoren, welke op kunnen treden als versnellers van businessmodel replicatie, volledig worden benut. De organisatie, waar samenwerking met partners en klanten onderdeel is van de strategie, is volledig afgestemd op het benutten van de waarde welke de samenwerkingsverbanden creëren. De strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden hebben mede hierdoor veel invloed op de snelheid van business model replicatie.

5.1.3 Case 3 - Festool Nederland BV



De geïnterviewde voor deze case waren dhr. Leo van der Werf, directeur Festool Nederland BV en Remko Dorreman, Marketing Manager Festool Nederland BV. Beide waren van het begin betrokken bij het transformatieproces van het business model en hadden inspraak op het gehele proces.

Algemeen

Festool Nederland BV is onderdeel van de Festool Group, een Duitse fabrikant en leverancier van elektrisch gereedschap voor de professional. De Festool Group is opgericht in 1925. Sinds de oprichting onderscheidt de organisatie zich met het premium merk Festool zich op het gebied van kwaliteit, efficiëntie en innovatie. Festool heeft door de loop der jaren meerdere baanbrekende innovaties ontwikkeld en geïntroduceerd. Het hoofdkantoor is gevestigd in Duitsland, Wendlingen. De eigen fabrieken zijn gevestigd in Duitsland en Tsjechië. Met eigen verkoopkantoren in 25 landen en 40 importpartners is de organisatie internationaal actief en wordt de Festool Group vertegenwoordigd door meer dan 2.500 werknemers. Festool Nederland BV bestaat sinds 1987. Het verkoopkantoor in Nederland richt zich op verkoop-, marketing- en aftersalesactiviteiten waaronder reparatiewerkzaamheden. Bij Festool Nederland BV werken 40 werknemers. Sinds het toetreden tot de Nederlandse markt heeft Festool Nederland BV een sterk selectief distributienetwerk opgebouwd. Via het distributienetwerk, van oudsher IJzerwaren vakhandels maar ook steeds meer bouwmaterialen groothandels, worden de machines verkocht aan de klant. De klanten zijn hoofdzakelijk professionele vaklieden. Van oudsher is de focus alsook het assortiment voornamelijk gericht op houtbewerking voor de doelgroepen timmerlieden, interieurbouwers, meubelmakers en parketteurs. In deze niche heeft de organisatie een zeer sterke positie met een gemiddeld marktaandeel van hoger dan 60% en een onbeholpen naamsbekendheid van > 60%. De positie van Festool Nederland BV binnen de Festool Group is goed tot sterk. In vergelijking met andere landen binnen de organisatie bevindt Festool Nederland BV zich in de volwassenheidsfase waar vele andere landen deze fase nog niet hebben bereikt. Per hoofd van de bevolking behaalt Festool Nederland BV de hoogste omzet in vergelijking met andere verkoopkantoren binnen de Festool Group.

Product

De organisatie fabriceert en verkoopt elektrische machines welke gebruikt worden voor hoofdzakelijk het bewerken van hout zoals zagen, schuurmachines, frezen, schroefboormachines en schaven. Twee jaar geleden is het assortiment uitgebreid met meer dan 25 machines voor het bewerken van steen en beton om een completer assortiment aan te kunnen bieden.

Organisatie

De organisatie kent een klassiek hiërarchische structuur. Festool Nederland BV is opgedeeld in drie lagen waar de directeur eindverantwoordelijke is. Hij wordt ondersteund door een management laag welke leiding geeft aan meerder afdelingen zoals Marketing, Verkoop, Administratie en Reparatie. De directeur rapporteert aan een Area Manager van het hoofdkantoor. Om meerdere doelgroepen te bedienen is het organisatie verdeeld in drie divisies te weten Hout, Schilders en Constructie/Bouw. Alleen het salesteam is ook onderverdeeld in deze drie divisies, de overige afdelingen werken voor alle divisies.

Onderscheidende kenmerken

Het merk Festool onderscheidt zich door kwalitatief hoogstaande producten te ontwikkelen. Het merk staat bekend als zeer duurzaam en wordt als enige merk nog volledig in het Westen (Duitsland) vervaardigd. Bovendien kunnen de machines zeer nauwkeurig worden afgestemd wat met name voor de interieurbouwer, meubelmaker en timmerman belangrijk is. Daarnaast biedt het merk een compleet systeem aan wat zeer goed op elkaar afgestemd is. Het systeem bestaat uit een machine welke gekoppeld is met een stofzuiger voorzien van eigen verbruiksmaterialen en accessoires. Het merk introduceert geen me-too producten maar richt development hoofdzakelijk op het ontwikkelen van compleet nieuwe machines. Hiernaast biedt de organisatie kosteloos een compleet servicepakket aan gericht op het ontzorgen van de gebruiker en het bieden van een vaste lage cost of ownership. Onder andere een gratis reparatieservice als diefstalverzekering vallen hieronder en zijn uniek in de markt. Zowel op het gebied van het ontwikkelen van machines en het aanbieden van een compleet service pakket loopt de organisatie voor op haar concurrenten en creëert het waarde, niet alleen voor de organisatie zelf, maar ook voor de gebruiker en het selectief dealernetwerk.

Externe oriëntatie - Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden

De externe oriëntatie van de organisatie is hoofdzakelijk gericht op het dealernetwerk. *"We werken met een selectief distributienetwerk welke wij als partners beschouwen"*. Het selectief dealernetwerk bestaat in Nederland uit > 900 vestigingen. Deze vestigingen zijn onderdeel van ca. 600 dealers. Deze samenwerkingsverbanden zijn contractueel vastgelegd en worden als intensieve samenwerkingen beschouwd. Naast het up-to-date houden van de winkelvloer en het trainen van personeel worden er ook veel custom made marketing- en salesactiviteiten ondernomen. *"Het onderhouden van het netwerk vergt ons veel capaciteit maar brengt ons ook voordelen zoals een landelijke dekking, een volwaardige logistieksysteem inclusief aanleggen van voorraden, het afwikkelen van financiële transacties als ook het promoten van het merk Festool."* Het grootste gedeelte van de dealers zijn aangesloten bij een inkooporganisatie. *"In Nederland is ons dealernetwerk al een aantal jaren onderhevig aan een sterke mate van consolidatie. Inkooporganisaties worden steeds groter en machtiger."* Er zijn nu nog vijf inkooporganisaties die de markt in controleren waar de organisatie goede banden mee heeft. Desalniettemin vormt dit ook een bedreiging voor de organisatie aangezien een conflict met een inkooporganisatie grote gevolgen heeft voor het dealernetwerk en dus de beschikbaarheid van het merk. Middels het dealernetwerk blijft de organisatie ook op de hoogte van ontwikkelingen in de markt, zowel bij de afnemer als de concurrentie.

Ook is de organisatie aangesloten bij brancheorganisatie Viveg waar zo goed als alle fabrikanten van elektrisch handgereedschap voor de professional bij aangesloten zijn. Hier worden onder andere ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving besproken. ook worden inkoop gerelateerde

cijfers gedeeld waardoor het mogelijk wordt om marktaandelen te berekenen. Dit is zeer waardevol voor de organisatie. *"Hiernaast werken wij met enige regelmaat samen met TNO om de veiligheid van onze machines te laten testen en te certificeren."* Ook zijn er meerdere multiplicators aan het merk Festool gebonden waaronder fabrikant van lijmen Repair Care en wordt er regelmatig samengewerkt met TU Delft om nieuwe concepten te ontwikkelen. Motieven voor het samenwerken met multiplicators is het verkrijgen van kennis en data om niet te worden verrast door ontwikkelingen in de markt. Ook dragen zij enigszins bij aan het verhogen van de naamsbekendheid in andere segmenten. Het contact met deze multiplicators is niet intens. *"Hier kunnen wij nog veel meer uithalen."* Aangezien fabricage als ook productontwikkeling plaatsvindt op het hoofdkantoor en in de fabrieken zijn er in Nederland geen contacten of samenwerkingsverbanden met leveranciers.

Toepassen businessmodel replicatie

Begin 2016 is het business model van Festool Nederland BV incrementeel verbeterd. Er zijn veranderingen doorgevoerd in hoofdzakelijk de value proposition, customer segments, channels en de organisatiestructuur. Gedurende 2011, ten tijde van de hypotheek- en bouwcrisis en het slechte economische klimaat, ontstond het besef dat de omgeving van de organisatie aan sterke veranderingen onderhevig was. Hiernaast was er gedurende dezelfde periode een aanvaring met het kartelambt omtrent prijsbeleid alsook de benoemde sterke consolidatie in het dealernetwerk wat leidde tot strategische vraagpunten. Om een onderbouwde diagnose te stellen van de situatie, de positie van de organisatie in de value chain als ook eventuele koerswijzigingen heeft de organisatie een grootschalig marktonderzoek uit uitgevoerd. *"Het onderzoek heeft ons zowel aan de afnemerskant als distributiekant belangrijke inzichten opgeleverd"*. Wat betreft de customer segments zijn de doelgroepen opnieuw vastgesteld en nieuwe doelgroepen zijn in kaart gebracht welke zich in eerste instantie buiten het niche-segment bevinden maar waar een groot groeipotentieel is vastgesteld vanuit de behoefte van het product. Dit heeft de organisatie de kans gegeven om het assortiment beter af te stemmen op de in kaart gebrachte productbehoefte. *"Naast verkoop- en groeikansen, voedt dit onze productiepijplijn om in samenwerking met het hoofdkantoor tot nieuwe productinnovaties te komen."* Een belangrijke nieuwe doelgroep is bouwtimmerman. Deze groep bevindt zich in het verlengde van de traditionele timmerman waar de organisatie een sterke positie hebben maar verschilt hier toch ook weer enorm van. De werkomgeving van deze groep is anders als ook het werk aan zich. De groep is meer actief op de bouwplaats waar de organisatie voorheen minder op gericht is.

Ook is gebleken dat de value proposition en de meerwaarde van het merk Festool onvoldoende bekend is bij zowel de huidige en potentiële klanten, en dan in het bijzonder op het niveau van de beslissers. De naamsbekendheid is zeer hoog en de onderscheidende kenmerken zoals kwaliteit en nauwkeurigheid wordt alom geprezen maar de toegevoegde waarde van de unieke en uitgebreide services, wat zorgt voor een vaste lage cost of ownership en volledige ontzorging in geval van tegenslag, is onvoldoende bekend. *"Juist dit unieke cruciale onderdeel van onze value proposition is zeer belangrijk voor onze klanten en beslissers van grotere ondernemingen."*

Als toevoeging op het marktonderzoek heeft de organisatie middels een nieuw CRM-systeem en het afnemen van interviews van de dealers een uitgebreide dealer portfolio-analyse en dealer potentieel-analyse gemaakt om de gebruikte channel te analyseren. *"Na het vaststellen van de product- en informatiebehoeften aan de afnemerszijde van ons business model hebben wij ook onze channel, ons selectief distributienetwerk, geanalyseerd. Deze channel is in onze sector nog steeds erg belangrijk."* Wat betreft de verkooppunten van het merk Festool zat de organisatie voor het grootste gedeelte

goed en was het merk verkrijgbaar op de locaties waar zowel de bestaande als potentiële nieuwe doelgroepen hun materialen afnemen. Daarentegen bleek dat de bijdrage van het merk Festool aan de totale omzet van een dealer gering is. Maximaal 8% van de omzet van een dealer afkomstig is van de verkoop van gereedschappen. In de meeste gevallen bieden dealers meerdere merken aan. Mede hierdoor is er onvoldoende aandacht van de dealer om de value propositie en toegevoegde waarde over te brengen aan de gebruiker van elektrisch gereedschap. *“Verkoop van gereedschap behoort niet tot de corebusiness van de meeste dealers.”*. Dealerschap van het merk Festool draagt voornamelijk bij aan het imago en de professionele uitstraling van de dealer richting zijn klanten. Bovendien blijken de dealers voornamelijk met interne processen bezig te zijn zoals logistieke-, financiële- en ERP-systemen. *“Zij nemen weinig tijd om de meerwaarde van Festool uit te leggen aan hun klanten. Onze dealers kijken in de regel naar marge en aanbiedingen, niet naar het beste advies voor de klant. Uitzonderingen daargelaten maar wij zijn hier wel afhankelijk van en moeten hier mee om zien te gaan en onze positie veilig stellen. Wij zaten dus in een spagaat.”* Aan de klantzijde worden de producten enorm gewaardeerd maar ontbreekt een actieve informatiestroom richting de beslissers waardoor de value propositie onvoldoende bekend. En aan de dealerzijde is de positie van gereedschap als ook het merk Festool gering waardoor deze informatiestroom ook niet op gang komt. *“Het eerste wat we veranderd hebben, zijn de contracten met onze dealers.”* Om het assortiment beter af te stemmen op de behoefte van de klant alsook de kwaliteit van leveren en informatiestroom naar de klant te doen verhogen zijn de voorwaarden voor dealerschap aangepast. Door de resultaten van de onderzoeken en het in kaart hebben gebracht van de (nieuwe) doelgroepen die een dealer bediend weet de organisatie beter hoe het gewenste assortiment van een dealer eruit moet komen zien. *“Hiervoor boden wij standaard assortimenten aan waaraan een Festool dealer diende te voldoen. Nu denken wij meer mee met de dealer en proberen hier zo goed mogelijk aansluiting te vinden om gezamenlijk de klant te voorzien van de juiste oplossing.”* Vervolgens is de value propositie veranderd. In de oude value propositie stond het product centraal. Nu met de focus op gebruiker en het versterken van de relatie is onze value propositie veranderd van productgericht naar merkgericht. *“Niet waarom je bijvoorbeeld een zaag van Festool moet kiezen maar wat is de meerwaarde die Festool mij biedt als leverancier. Gericht op cost of ownership en efficiëntie.”* Vervolgens is de organisatiestructuur en het inzetten van capaciteit en middelen aangepast om meer tijd te kunnen besteden aan de klant en de unieke propositie waar te kunnen maken. *“Afdelingen zijn anders ingericht, we hebben een customer service afdeling samengesteld en de slagkracht buiten is verhoogt.”* Ook vragen de aanpassingen een andere invulling en gebruik van resources. Er dienen andere sales- en marketingprojecten te worden bedacht en uitgevoerd. *“Dit vraagt veranderingen van onze gehele organisatie, zowel binnen als buiten. Een goed voorbeeld is dat wij in Nederland nu over drie experience centra beschikken om klanten rechtstreeks te trainen en te informeren.”*

Het doel van het toepassen van business model replicatie voor de organisatie is om downstream in de value chain een sterkere positie in te nemen direct bij de gebruiker om zodoende de afhankelijkheid van het dealernetwerk af te bouwen. Gezien vanuit de value chain wordt de focus opgeschoven. Waar deze voorheen volledig op het selectieve dealernetwerk was gericht, wordt deze meer en meer verplaatst naar het einde van de value chain om daar de unieke propositie en het premium systeem van Festool te positioneren. *“We willen veel meer betrokken raken en een sterkere relatie opbouwen met de klant. De customer journey dient niet meer afhankelijk te zijn van de dealer maar moet door onszelf worden gestuurd en gemonitord.”* Het gehele transformatie proces is nog

niet geheel afgerond. *"We hebben het nieuwe business case geïmplementeerd maar het duale beleid is nog niet geheel op volle kracht."* Het duale beleid is dit geval: zowel trouw blijven naar het dealernetwerk en hen te ondersteunen waar nodig maar ook de klant rechtstreeks benaderen om relaties te onderhouden alsook het aanboren van nieuwe grote klanten."

Kader 8 - Aanwezigheid van versnellers/vertragers van business model replicatie

Zoals vastgesteld en uitgewerkt in het theoretisch kader zijn er een aantal succesfactoren te benoemen die bijdragen aan het succes van samenwerkingsverbanden alsook optreden als factoren welke bijdragen aan de snelheid van business model replicatie.

Wat opvalt, is dat het groei van de organisatie voornamelijk autonoom wordt behaald en niet middels nieuwe samenwerkingsverbanden of acquisitie. Dit verklaart ook dat de intensiteit van samenwerking als gemiddeld wordt ervaren. Het grootste gedeelte van de samenwerkingsverbanden zijn de partnerships met de dealers welke onderdeel is van de strategie van organisatie. Festool Nederland BV maakt hiernaast weinig gebruik van andere partners. Autonome groei wordt gezien als vertragende factor in geval van business model replicatie.

Vertragers / versnellers business model replicatie		
	Aanwezig	Score
Transformationeel Leiderschap	V	7,5
Identiteit van de organisatie	V	8,5
Kennisabsorptievermogen	V	7,3
Interne samenwerking	V	7,5
Groei organisatie (extern)	V	4,0
Corporate Governance	V	Hoog
Luistern naar bestaande klanten	V	Gemiddeld
Intensiteit samenwerking	V	Gemiddeld

Tabel 7: Scoren Festool Nederland versnellers/vertragers businessmodel replicatie (zie bijlage voor de vragenlijst)

Gedurende de initiatie- en idee generatie fase versnellen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 1)

Voor Festool Nederland BV hebben bestaande strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden niet de snelheid beïnvloed van de initiatie- en idee generatiefase van business model replicatie. *"De huidige samenwerkingsverbanden die wij in Nederland hadden gedurende deze fasen hebben wij niet betrokken. Ons inziens zouden die geen echte wenselijke bijdragen kunnen leveren. Eerder juist alleen vertragend."* Hier wordt met bedoeld op het selectief distributienetwerk. Zorgen over rechtstreeks zaken doen met de gebruiker en zodoende een dealer overslaan is een gedachte die bij veel dealers heerste. Ook de andere minder intensieve samenwerkingsverbanden hebben geen bijdragen geleverd aan de snelheid van de deze fasen.

Nieuwe samenwerkingsverbanden hebben daarentegen wel invloed gehad op de snelheid. Gedurende de initiatiefase heeft de organisatie nauw samen gewerkt met de consultants van Bain & Company gedurende het uitvoeren van een grootschalig marktonderzoek. *"Zij hebben voor ons wel het proces versneld door het uitvoeren van het marktonderzoek op een wetenschappelijke en grondig wijze, dit is niet iets wat wij zelf zo snel hadden kunnen doen."*

Bestaande samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 3	Festool Nederland BV	+/-	+/-

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 3	Festool Nederland BV	+	+

Tabel 8: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie Festool Nederland gedurende de initiatie- en idee-generatiefase.

Gedurende de integratie- en implementatiefase versnellen alleen nieuwe samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie (hypothese 2)

Voor Festool Nederland BV hebben bestaande samenwerkingsverbanden geen invloed gehad op de snelheid van business model replicatie gedurende de integratie- en implementatiefase van business model replicatie. Daarentegen hebben nieuwe samenwerkingsverbanden wel invloed gehad op snelheid van de implementatiefase. De organisatie is een partnership aangegaan met Onderhoud NL. Dit is een brancheorganisatie waar heel veel grotere onderhoudsbedrijven bij aangesloten zijn die vanuit het nieuwe perspectief van de organisatie heel interessant zijn. Het motief voor het aangaan van een partnership met Onderhoud NL is tweeledig. *"Enerzijds zorgt het voor een toenemend aantal activiteiten richting deze klantengroep, het is een extra communicatiekanaal voor ons om deze groep aan te spreken. Anderzijds beschikt Onderhouden NL over veel data en kennis van deze markt welke wij tot ons willen nemen om meer inzicht in de markt te krijgen en daarvan te profiteren."* Hiernaast is de organisatie gedurende de laatste fase een samenwerking aangegaan met Search & Result, een B2B-marketingbureau voor het genereren van leads en afspraken bij grote ondernemingen in de doelgroepen. Deze samenwerking was direct een groot succes. *"De afspraken met beslissers van interessante klanten kwamen in rap tempo binnen. Dit zorgde voor een bevestiging van onze nieuw uitgestippelde strategie en zorgde voor versnelling van deze fase. Blijft de bevestiging uit dan kan twijfel het proces vertragen."*

Bestaande samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 1	Festool Nederland BV	+/-	+/-

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Integratiefase	Implementatiefase
Case 2	Festool Nederland BV	+	+

Tabel 9: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie Festool Nederland gedurende de integratie- en implementatiefase

Gedurende businessmodel replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (hypothese 3)

Voor Festool Nederland BV is gedurende het toepassen van business model replicatie het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toegenomen. Door nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan en het behoudt van bestaande strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden neemt de hoeveelheid van partners toe.

Gedurende businessmodel replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe (hypothese 4)

Voor Festool Nederland BV is de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen van businessmodel replicatie over het algemeen genomen niet veranderd. Uitzonderingen van een intensere samenwerking met dealers zijn er daarentegen wel. Er zijn ook dealers die, ondanks een eerdere terughoudende houding nu ook de potentie zien voor hun eigen organisatie en graag intensiever betrokken willen worden bij de nieuwe strategie van de organisatie. *"Onze dealers hebben hierdoor ook een antwoord op Hilti, een fabrikant die direct de klant belevd. Wij kunnen juist ook als blok fungeren voor onze dealer om Hilti buiten de deur te houden bij de klant."*

Gedurende businessmodel replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (hypothese 5)

Voor Festool Nederland BV hebben nieuwe samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen van business model replicatie een lage intensiteit. De afhankelijkheid van partners is laag, ook worden er geen investeringen in elkaar gedaan en worden eigen processen niet aangepast op de partner.

Samenvattende conclusies van de bevindingen case Festool Nederland BV

De organisatie heeft een gemiddelde mate van externe oriëntatie. De organisatie werkt veel samen met het bestaande dealernetwerk. De organisatie is in haar dagelijkse bedrijfsuitvoering sterk afhankelijk van deze groep partners/dealers. Van andere organisaties, buiten het dealernetwerk, wordt in mindere mate gebruik gemaakt. Dit wordt ondersteunt door de bevindingen dat de contextuele factoren, welke op kunnen treden als versnellers van business model replicatie niet volledig worden benut. De organisatie behaalt groei hoofdzakelijk autonoom. Ook worden klanten niet volledig betrokken bij interne processen en is de mate van samenwerking met andere organisaties gemiddeld.

Gedurende de eerste fasen van business model replicatie hebben bestaande samenwerkingsverbanden geen invloed gehad op de snelheid van het proces. Nieuwe samenwerkingsverbanden, het samenwerken met consultants gedurende de eerste fasen van business model replicatie, hebben daarentegen wel bijgedragen aan versnelling van het proces en hadden als motief het verkrijgen van extra kennis (H1). Ook gedurende de integratiefase hebben bestaande partners geen invloed gehad op de snelheid van business model replicatie. Wat opvalt, is dat nieuwe partners daarentegen wel bijdragen aan versnelling van het proces. Motivatie voor het zoeken van nieuwe partners is het verkrijgen van kennis en complementaire resources en noodzakelijk voor versnellen van business model replicatie (H2). Het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden neemt gedurende het proces toe (H3). De samenwerkingsverbanden met bestaande partners nemen gedurende business model replicatie over

het algemeen niet in intensiteit toe (H4). De nieuwe samenwerkingsverbanden welke zijn aangegaan gedurende zowel de initiatiefase als ook de ideegeneratie- en integratiefase kennen een zeer lage onderlinge afhankelijkheid. Ook de noodzaak tot controle is laag waardoor deze samenwerkingsverbanden een lage intensiteit kennen (H5).

5.1.4 Case 4 - QBTEC



De geïnterviewden voor deze case zijn dhr. G. Okkerman, eigenaar/directeur QBTEC en dhr. J. van Amstel, customer service manager.

Algemeen

QBTEC is een Nederlandse producent van professionele kook- en frituurinstallaties. De organisatie vermarkt de producten onder vier merknamen te weten Kiremko, Perfecta, Smitto, Qook! en Hifri. Het hoofdkantoor en productiefaciliteit is gevestigd in Woerden (NL). In totaal werken er bijna 150 mensen bij de organisatie.

Per jaar worden er gemiddeld 1200 eenheden geproduceerd. Deze worden hoofdzakelijk geleverd aan de Nederlandse en Belgische markt. Naast deze grootste afzetmarkten breidt de organisatie steeds verder uit naar Duitsland, Groot-Brittannië, Italië en Frankrijk. Groeimarkten voor de organisatie die ook steeds meer in het vizier komen zijn Dubai, Rusland en China. In Nederland en België is de organisatie marktleider.

Product

De organisatie produceert kwalitatief hoogwaardige frituurbakinstallaties, (vis)bakovens en kookapparatuur. Alle producten zijn maatwerkproducten voor een veelzijdige doelgroep zoals de cafetariabranche, grootkeukenbranche en restaurants. Hiernaast komt de organisatie ook steeds vaker in direct contact met klanten die niet in deze branches actief zijn catering verzorgen voor servicedoeleinden zoals de Amsterdam Rai, het stadion van voetbalclub Chelsea (UK) en het hoofdkantoor van Porsche (DLD).

Organisatie

QBTEC kent een regulier klassieke organisatiestructuur met aan het hoofd een directeur met daaronder een managementteam welke de verschillende traditionele vakgebieden aanstuurt zoals onder andere productie, R&D, sales en finance. *"Wij onderscheiden ons middels kwaliteit, innovatie en service en beschikken over een grote interne R&D afdeling waar wij eigen product- en proces innovaties verwezenlijken en aftersalesafdeling."* Hiernaast vertoont de organisatie ook kenmerken van een matrixorganisatie. *"Op innovatiegebied worden projectteams gestoord vanuit meerdere disciplines."*

Onderscheidende kenmerken

De organisatie onderscheidt zich van andere aanbieders door het aanbieden van producten van de hoogste kwaliteit en duurzaamheid. Door ieder project te benaderen vanuit het perspectief van de gebruiker wordt ieder project maatwerk waardoor de afnemer veel invloed heeft op het project. *"Bovendien zorgen de innovatieve ontwikkelingen voor een constante stroom aan nieuwe oplossingen, hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van een hogere efficiëntie en kostenbesparing voor de afnemer. Maar ook het beschermen van de gezondheid en het ontlasten van het milieu zijn uitgangspunten welke onderdeel zijn van nieuwe producten."* Ook de aftersaleswerkzaamheden als ook onderhoud en service zijn onderdelen van de bedrijfsuitvoering welke zeer gewaardeerd worden door de afnemers en waar, ten opzichte van andere aanbieders, veel meer aandacht aan wordt besteed door de organisatie.

Externe oriëntatie - Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden

De externe oriëntatie van de organisatie is groot. Door gebruik te maken van de kennis van afnemers, dealers en toeleveranciers weet de organisatie welke kant de ontwikkelingen binnen de branche opgaat en weten zij hier op te anticiperen. *"Op het gebied ontwikkeling worden door de ingenieurs van beide bedrijven (QBTEC en Kiremko Food Processing Equipment) nauw met elkaar samengewerkt en worden er diverse gezamenlijke projecten uitgerold."*

Om deze kennis te verwerken maakt de organisatie gebruik van een goed ontwikkeld ERP-systeem. *"Het kennisabsorptievermogen is hoog."*

Toepassen businessmodel replicatie

Het incrementeel vernieuwen van het businessmodel komt voort uit een geslaagde innovatieve productontwikkeling om te kunnen voldoen aan de stijgende vraag van zijn afnemers en potentiële nieuwe klanten. *"Om een nog gezondere oplossing te kunnen bieden aan onze klanten en potentiële afnemers zijn wij vijf jaar geleden gestart met de ontwikkelingen van de HIFRI. Dit is een friteuse waarmee gefrituurd kan worden op professioneel niveau zonder het gebruiken maken van vet."*

De ontwikkeling en introductie van dit nieuwe product heeft invloed gehad op meerdere aspecten van het business model. *"Voornamelijk op organisatiestructuur, value propositie, afnemers en partners hebben de laatste jaren, als gevolg van de introductie van de HIFRI, wijzigingen voorgedaan."*

Door middel van het aanbieden van innovatief vernieuwend product, welke betere resultaten behaald dan de directe concurrentie, wordt het voor de organisatie mogelijk om middels een aangepaste value propositie grote nieuwe klanten aan zich te binden vanuit nieuwe markten. *"Met de ontwikkeling van de nieuwe HIFRI en een vernieuwde value propositie hebben wij een goede stap gezet om ook aan deze 'nieuwe' vraag te kunnen voldoen. Dit was ook de reden voor Ikea om ons te benaderen."*

Naast het aanpassen van de value propositie en het productassortiment heeft de organisatie ook de organisatiestructuur aangepast. Zo is de verkoopmachine nu onderverdeeld in gespecialiseerde divisie naar merk en toepassing. *"Ook hebben we een nieuwe customer service afdeling opgericht om nog meer één van onze onderscheidende kenmerken extra kracht bij te zetten en onze voorsprong te behouden, onze gehele aftersales."*

Naast het incrementeel vernieuwen van de value propositie, productassortiment, afnemers en organisatiestructuur heeft de organisatie ook nieuwe partners aan zich weten te verbinden. Zowel

voor ondersteuning van de ontwikkeling van de HIFRI maar ook in het distributiekanaal zijn het toevoegen van nieuwe partners cruciaal gebleken. Deze hebben met name betrekking op het succesvol plegen van productinnovatie. Specifiek voor het toepassen van businessmodel replicatie is de organisatie een samenwerking aangegaan met een groot adviesbureau welke gespecialiseerd is in businessmodel transformaties. *"Wij zijn in de beginfase van de transformatie een samenwerking aangegaan met een groot adviesbureau welke ervaring heeft met grote bedrijfstransformatie."*

Motivatie voor het toepassen van businessmodel replicatie komt voort uit een nieuwe vraag voor een gezondere oplossing voor het aanbieden van voedsel welke traditioneel gezien wordt bereidt middels frituurinstallaties en bakovens. Door het aanpassen van het businessmodel wordt het mogelijk om als organisatie sneller in te spelen op deze vraag en de afnemer nog beter aan zich te kunnen binden. Hiernaast speelt de groei strategie naar buitenlandse markten mee in het aanpassen van het huidige businessmodel. Het wordt beter mogelijk om grote projecten zoals Ikea succesvol uit te voeren en daardoor een sterke naamreputatie op te bouwen.

Kader 9 - Aanwezigheid van versnellers/vertragers van business model replicatie

Zoals vastgesteld en uitgewerkt in het theoretisch kader zijn er een aantal succesfactoren te benoemen die bijdragen aan het succes van samenwerkingsverbanden alsook optreden als factoren welke bijdragen aan de snelheid van business model replicatie. Alle factoren die bijdragen aan versnelling van businessmodel replicatie worden door de organisatie benut.

Vertragers / versnellers businessmodel replicatie		
	Aanwezig	Score
Transformationeel Leiderschap	✓	7,7
Identiteit van de organisatie	✓	7,5
Kennisabsorptievermogen	✓	7,4
Interne samenwerking	✓	8
Groei organisatie (extern)	✓	6
Coöperatie governance	✓	Hoog
Luisteren naar bestaande klanten	✓	Hoog
Intenisteit samenwerking	✓	Gemiddeld

Tabel 10: Scoren Festool Nederland versnellers/vertragers businessmodel replicatie (zie bijlage voor de vragenlijst)

Gedurende de initiatie- en idee generatie fase versnellen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden business model replicatie (hypothese 1)

Voor QBTEC versnellen zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden de initiatie- en idee generatiefase van businessmodel replicatie. Bestaande samenwerkingsverbanden dragen in een breder aspect bij aan beide fasen. Door een hoge mate van intensieve samenwerkingsverbanden met andere organisaties is de organisatie zich erg

bewust van veranderingen die optreden in de omgeving wat bijdraagt aan de snelheid van de initiatiefase.

Door een hoge mate van transformationeel leiderschap en interne samenwerking (zie kader 2) is de organisatie ook in staat om deze veranderingen te onderkennen en hier actief op te reageren.

Niet alleen bestaande samenwerkingsverbanden dragen gedurende de initiatie- en idee generatiefase van businessmodel replicatie bij aan de snelheid van het proces, maar ook nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen een positieve invloed hierop hebben. Het betreft hier samenwerking met consultants om businessmodel replicatie toe te passen.

Zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen hoofdzakelijk bij door middel van het aantrekken van kennis. Gedurende zowel de initiatie- en idee generatiefase is de bijdragen aan de snelheid van business model replicatie van samenwerking toe te schrijven aan het toe-eigenen van kennis. Andere motieven voor samenwerking zoals het aantrekken van resources, capaciteit en het toetreden tot nieuwe markten komen gedurende de beginfase van businessmodel replicatie voor QBTEC niet aan de orde.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 1	QBTEC	+	+

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase
Case 1	QBTEC	+	+

Tabel 10: scoren invloed samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie Festool Nederland gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase.

Gedurende de integratie- en implementatiefase versnellen alleen nieuwe samenwerkingsverbanden business model replicatie (hypothese 2)

Helaas is deze hypothese middels de empirische bevinden voor de case studie van QBTEC niet te beantwoorden. De organisatie heeft de fase van integratie nog niet volledig doorlopen, zo ook de fase van implementatie van het nieuwe businessmodel niet.

Gedurende business model replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (hypothese 3)

Voor QBTEC neemt de mate van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe gedurende businessmodel replicatie. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan, in ieder geval gedurende de eerste twee fasen van businessmodel replicatie.

Gedurende businessmodel replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden toe (hypothese 4)

Voor QBTEC is de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen van businessmodel replicatie niet veranderd. De afhankelijkheid van partners alsook de controle over partners is niet noemenswaardig veranderd.

Gedurende business model replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (hypothese 5)

De nieuwe samenwerkingsverbanden welke QBTEC is aangegaan gedurende het toepassen van businessmodel replicatie kent, tot nu toe een lage intensiteit. Gedurende de eerste twee fasen van proces is er maar één noemenswaardige nieuwe strategische interorganisationele samenwerkingsverband aangegaan. Tijdens de initiatie en ideegeneratie-fase is samengewerkt met consultants welke een lage intensiteit kende. Zowel de afhankelijkheid, controle over deze partner en noodzaak tot investering was laag.

Samenvattende conclusies van de bevindingen case QBTEC

De organisatie heeft een gemiddelde tot hoge mate van externe oriëntatie. De organisatie werkt samen met het bestaande dealernetwerk en zijn klanten. Ook spelen toeleveranciers een rol in het productie proces als ook het plegen van productinnovatie.

Gedurende de eerste fasen van businessmodel replicatie hebben zowel bestaande samenwerkingsverbanden als nieuwe samenwerkingsverbanden, het samenwerken met consultants gedurende de eerste fasen van businessmodel replicatie, bijgedragen aan versnelling van het proces en hadden als motief het verkrijgen van extra kennis (H1). Gedurende de integratie en implementatiefase is er geen bewijs gevonden van de rol van samenwerkingsverbanden gedurende businessmodel replicatie aangezien deze fasen nog niet afgerond zijn (H2). Het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden neemt gedurende het proces toe (H3). De samenwerkingsverbanden met bestaande partners nemen gedurende business model replicatie over niet in intensiteit toe (H4). De nieuwe samenwerkingsverbanden welke zijn aangegaan gedurende zowel de initiatiefase als ook de ideegeneratie- kennen een lage onderlinge afhankelijkheid. Ook de noodzaak tot controle is laag waardoor deze samenwerkingsverbanden een lage intensiteit kennen (H5).

5.2 Bevindingen cross case analyse

Middels de crosscase analyse wordt het mogelijk om, gebaseerd op de losse cases, gedeelde factoren als ook verschillen te vinden tussen de cases. Vervolgens wordt hier verklaringen voor aangedragen (Silverman, 2001; Voss et al, 2002).

5.2.1 Bijdragen van bestaande en nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase op de snelheid van businessmodel replicatie (H 1)

Opvallend is dat bestaande samenwerkingsverbanden gedurende de begin fasen van businessmodel replicatie bij drie van de vier cases de snelheid van het proces verhogen. Alleen Festool Nederland BV heeft gedurende deze fasen geen gebruik gemaakt van bestaande samenwerkingsverbanden. Waar bij de andere drie cases bestaande samenwerkingsverbanden een bijdragen aan de snelheid van het proces leveren door inzichten in de marktveranderingen en het aandragen van nieuwe ideeën en concepten als ook het testen van deze in de praktijk (motief van samenwerking; hoofdzakelijk verkrijgen van kennis) gebruikt Festool Nederland BV deze niet.

Een verklaring hiervoor is dat deze organisatie, in vergelijking met de andere organisaties, een lagere externe oriëntatie kent en minder gebruik maakt van samenwerkingsverbanden. De ervaring om waarde te creëren uit samenwerking met andere organisaties en deze vervolgens te gebruiken om het proces te versnellen is niet groot (mate van samenwerking). Ter ondersteuning van deze verklaring, vanuit het inklaart brengen van de contextuele factoren welke bijdragen aan versnelling van het proces welke in relatie staan met de externe oriëntatie scoort Festool Nederland BV lager ten opzichte van de andere organisaties op het gebied van het luisteren van de klant (score; gemiddeld) en groei wordt hoofdzakelijk autonoom bereikt i.p.v. samenwerking of acquisitie. De drie andere cases welke gedurende de eerste fasen van het proces wel gebruik maken van bestaande samenwerkingsverbanden om businessmodel replicatie te versnellen, hebben een hoge mate van externe oriëntatie en scoren 'hoog' op het inzetten van de gerelateerde contextuele factoren.

Bestaande samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase	Integratiefase	Implementatiefase
Huntsman Holland		+	+	+/-	n.s.
IHI Hauzer Techno coatings		+	+	+/-	+/-
Festool Nederland BV		+/-	+/-	+/-	+/-
QBTEC		+	+	n.s.	n.s.
Totaal		3	3	0	0

Tabel 13: Scoren bijdragen bestaande samenwerkingsverbanden aan de snelheid van businessmodel replicatie gedurende de verschillende fasen.

Niet alleen bestaande samenwerkingsverbanden dragen gedurende de eerste twee fasen bij aan het versnellen van businessmodel replicatie. Ook nieuwe samenwerkingsbestanden dragen hieraan bij. Drie van de vier cases gaat gedurende de initiatiefase een samenwerking aan met consultants welke ook gedurende de idee-generatiefase wordt doorgezet. Voornaamste reden hiervoor is het gebrek aan kennis om een complex proces zoals businessmodel replicatie in gang te zetten en goed te laten verlopen.

Motivatie voor samenwerking is het genereren van kennis. De samenwerkingen kennen een lage intensiteit omdat de afhankelijkheid laag is alsook de noodzaak tot controle. Het zijn losstaande samenwerkingsrelaties waar geen investeringen of afstemming van processen voor nodig zijn. Uitzondering is de organisatie IHI Hauzer Techno Coatings. Verklaring hiervoor is dat het besef van verandering en hoe te veranderen plaatsvond door overname van een bestaande partner gedurende de initiatiefase. Benodigde kennis was hierdoor als grotendeels aanwezig voor het incrementeel aanpassen van het businessmodel. Inschakelen van consultants is hierdoor niet nodig geacht.

Nieuwe samenwerkingsverbanden		Initiatiefase	Idee-generatiefase	Integratiefase	Implementatiefase
Huntsman Holland		+	+	+	n.s.
IHI Hauzer Techno coatings		+/-	+/-	+	+
Festool Nederland BV		+	+	+	+
QBTEC		+	+	n.s.	n.s.
Totaal		3	3	3	2

Tabel 14: Scoren bijdragen nieuwe samenwerkingsverbanden aan de snelheid van businessmodel replicatie gedurende de verschillende fasen.

- ❖ Op basis van de resultaten in tabel 1 & 2 en daaraan gekoppelde conclusie wordt hypothese 1 ondersteund. Zowel bestaande als nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen gedurende de initiatie- en idee-generatiefase van businessmodel replicatie bij aan het verhogen van de snelheid.

5.2.2 Bijdragen van nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende de integratie- en implementatiefase op de snelheid van businessmodel replicatie (H 2)

Zoals tabel 13 laat zien dragen bestaande interorganisatorische samenwerkingsverbanden niet bij aan het verhogen van de snelheid van het proces gedurende de integratie- en implementatiefase. Daarentegen worden er na de idee-generatiefase in alle cases (uitgezonderd QBTEC; zij hebben geen score aangezien deze fasen nog niet geheel is afgerond) nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden aangegaan (tabel 14).

Waar het motief voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden gedurende de eerste fasen van businessmodel replicatie is toe te schrijven aan het verkrijgen van kennis, is de motivatie gedurende de integratie- en implementatiefase gericht op het verkrijgen van complementaire resources en toegang tot andere markten. Het toepassen van een nieuwe strategie kan als verklaring worden gegeven. Businessmodel replicatie is een middel om een koerswijziging door te voeren. Het volgen van een nieuwe strategie, herpositionering in de value chain en het aanboren van nieuwe afzetmarkten is voor de cases het uiteindelijke doel. De value propositie dient te worden aangepast maar ook onder andere de noodzakelijke resources en activiteiten dienen te veranderen. Om dit te verwezenlijken is het aantrekken van nieuw personeel om andere vaardigheden in huis te halen een

optie. Zo hebben Festool Nederland BV en IHI Hauzer Techno Coatings op salesniveau een geheel nieuw verkoopteam opgezet. Maar om andere resources aan te trekken en nieuwe afzetmarkten aan te boren is het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden een goede wijze om snel een koerswijziging door te voeren. De empirische bevindingen geven aan dat het verkrijgen van de benodigde nieuwe resources en aanboren van nieuwe afzetkanalen niet via de bestaande samenwerkingsverbanden worden behaalt.

- ❖ Op basis van de resultaten in tabel 13 & 14 en daaraan gekoppelde conclusie wordt hypothese 2 ondersteund. Alleen nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen gedurende de integratie- en implementatiefase van businessmodel replicatie bij aan het verhogen van de snelheid.

5.2.3 Gedurende business model replicatie neemt het aantal strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden toe (H 3)

De koerswijziging welke volgt door het toepassen van businessmodel replicatie creëert de noodzaak voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden om het proces succesvol te verwezenlijken. Alle cases gaan in de verschillende fasen gedurende het proces één of meerdere nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- ❖ Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek wordt hypothese 3 ondersteund.

5.2.4 Gedurende business model replicatie neemt de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet toe (H 4)

Over het algemeen verandert de intensiteit van bestaande samenwerkingsverbanden niet gedurende businessmodel replicatie. Alleen de case IHI Hauzer verschilt hiervan. Hier stond aan de basis van businessmodel replicatie juist een toename van intensiteit van een bestaand samenwerkingsverband in de vorm van een grote investering voor het verkrijgen van controle.

- ❖ Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek wordt hypothese 4 verworpen. Waar bij 75% van de cases deze hypothese wordt ondersteund, is het belang van deze hypothese voor 25% van de cases te groot om deze hypothese te ondersteunen. Het is aan te nemen dat bestaande samenwerkingsverbanden in intensiteit kunnen toenemen gedurende businessmodel replicatie.

5.2.5 Gedurende business model replicatie hebben nieuwe samenwerkingsverbanden een lage intensiteit (H 5)

Waar de intensiteit tijdens de initiatie- en idee-generatiefase van de nieuwe samenwerkingsverbanden bij alle cases laag is, verschillen deze wel gedurende de integratie- en implementatiefase. Waar Huntsman Holland en IHI Hauzer Techno Coatings intensieve samenwerkingsverbanden zijn aangegaan, deed Festool Nederland BV dit niet. Mogelijke verklaring hiervoor is dezelfde als in paragraaf 5.2.1, een lage externe oriëntatie en het realiseren van autonome groei. De groeistrategieën van Huntsman Holland en IHI Hauzer Techno Coatings zijn veel

agressiever en gericht op het verkrijgen van groei middels samenwerking en/of het plegen acquisitie waar Festool Nederland BV zijn groei voornamelijk autonoom behaalt. Bovendien verschilt Festool Nederland BV als organisatie van Huntsman Holland en IHI Hauzer Techno Coatings. Festool Nederland BV is een *subsidiary company* waar niet daadwerkelijk geproduceerd wordt. Zij verrichten sales-, marketing- en aftersalesactiviteiten, geen R&D- of productieactiviteiten waar de andere cases dit wel doen. Festool Nederland BV beschikt ook niet over een mandaat om overnames te plegen of equity-samenwerkingsverbanden aan te gaan.

- ❖ Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek wordt hypothese 5 verworpen. De intensiteit van de nieuwe samenwerkingsverbanden (afhankelijkheid en controle) verschillen per case.

5.3 Nieuwe inzichten

Naast bovengenoemde bevindingen welke worden aangedragen om de hypothesen te ondersteunen of te weerleggen, zijn er een aantal interessante nieuwe inzichten verkregen.

Duidelijk uit de empirische bevindingen is dat het motief voor samenwerking verschilt per fasen van businessmodel replicatie. Gedurende het begin van het proces zijn organisaties meer opzoek naar het aantrekken van kennis. Naarmate het proces wordt doorlopen, verandert het motief voor samenwerken naar het aantrekken van complementaire resources en het toe kunnen treden tot nieuwe markten. Door dit gegeven wordt het voor managers en organisaties die businessmodel replicatie toepassen inzichtelijk welk doel gedurende welke fasen van businessmodel replicatie een samenwerkingsverband dient na te streven. De vraag is of dit ook voor businessmodel vernieuwing geldt, de radicale vorm van vernieuwing middels het toepassen van businessmodel innovatie. Dit leidt tot de volgende nieuwe hypothesen:

H: Het motief voor samenwerken gedurende de initiatie- en ideegeneratiefasen van businessmodel vernieuwing is gericht op het verkrijgen van kennis.

H: Het motief voor samenwerken gedurende de integratie- en implementatiefase van businessmodel vernieuwing is gericht op het verkrijgen van complementaire resources en toegang tot nieuwe markten.

Ook speelt in dit onderzoek de mate van externe oriëntatie een belangrijke rol. Indien deze laag of geheel niet aanwezig is, kan je de vraag stellen of het verstandig is samenwerkingsverbanden te gebruiken of deze aan te gaan gedurende het toepassen van businessmodel replicatie, wat Giesen et al (2007) *Enterprise Model Innovation* noemt. In hoeverre hebben strategische samenwerkingsverbanden dan nog invloed op de snelheid van businessmodel replicatie? Dit leidt tot de volgende nieuwe hypothese:

H: Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden dragen niet bij aan de snelheid van businessmodel replicatie als de organisatie niet een gemiddeld tot hoge mate van externe oriëntatie heeft.

Middels de caseselectie- en criteria zijn er een viertal vergelijkende organisaties onderzocht. Hiernaast zijn de organisaties vergelijkbaar met elkaar omdat zij allen zich onderscheiden middels het toepassen van vergaande productinnovaties en het leveren van een Premium product. Naarmate het onderzoek vorderde kwam naar voren dat het toepassen van businessmodel replicatie als doel had om op te schuiven in de valuechain richting downstream als gevolg van hardnekkige concurrentie op prijs en kosten meer upstream de valuechain. Allen willen dicht bij de daadwerkelijke gebruiker een sterke positie innemen met als doel deze aan zich te verbinden en marges te behouden. Zij gebruiken samenwerkingsverbanden om dit te realiseren en het proces te doen versnellen. Dit inzicht kan leiden tot de volgende nieuwe hypothese gericht op juist het herpositioneren upstream de valuechain:

H: Gebruik maken van samenwerkingsverbanden gedurende het toepassen van businessmodel replicatie om upstream de valuechain te herpositioneren draagt bij aan de snelheid van het proces.

6. Discussie en conclusie

Vele organisaties erkennen de kansen van businessmodel innovatie en de meerwaarde ervan. Businessmodel innovatie staat op gelijke voet met procesinnovatie en wordt bijna net zo belangrijk bevonden als innovatie rond producten en diensten (Phole, 2006; Giesen et al, 2007; Johnson et al, 2008). Ondanks het bewustzijn dat businessmodel innovatie kansen biedt welke product- en procesinnovatie niet bieden, hebben vele organisaties moeite met het toepassen van businessmodel innovatie. Complexiteit en snelheid worden als grootste barrières beschouwd. Het aangaan van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden om het proces te doen versnellen en de complexiteit van het proces het hoofd te kunnen bieden, kan voor organisaties die hun concurrentiepositie willen versterken middels het toepassen van businessmodel replicatie een oplossing zijn om deze barrières te overwinnen. Eén van de hefbomen voor het toepassen van businessmodel innovatie is co-creation en wordt beïnvloed door meerdere contextuele factoren die, indien aanwezig, als versnellers kunnen optreden voor businessmodel replicatie (Volberda et al, 2013). Het ontbreekt de bestaande literatuur aan pragmatische inzicht gedurende de verschillende fasen en de invloed van samenwerking op het proces en de snelheid ervan. Om inzicht te krijgen in het proces en managers een advies te kunnen geven gedurende welke fase van businessmodel replicatie welke soort interorganisatorische samenwerkingsverbanden invloed hebben op de snelheid van het proces is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

- ❖ In hoeverre beïnvloeden verschillende typen en de mate van intensiteit van strategische interorganisatorische samenwerkingsrelaties van een organisatie de duur van de opeenvolgende fasen van het proces business model replicatie van die organisatie in de maak-industrie?

Om deze vraag te beantwoorden, is er eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd om antwoord te geven op wat businessmodel innovatie is, of er verschillende toepassingen bestaan en wat dit betekend voor organisaties. Ook is onderzocht wat strategische samenwerkingsverbanden bijdragen aan businessmodel innovatie en welke determinanten er binnen de organisatie aanwezig dienen te zijn zodat strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden de snelheid van specifiek businessmodel replicatie kan doen beïnvloeden (deelvraag 1-3). Businessmodel innovatie

wordt beschouwd als een zeer sterke bron voor het behalen van concurrentievoordeel (Hamel, 2000; Chesbrough et al, 2002; Chesbrough, 2007; Teece 2010; Bjorkdahl, 2013; Volberda et al, 2013) en heeft de neiging zeer verstorend te zijn voor gevestigde concurrenten (Markides, 2006). Businessmodel innovatie kan worden onderverdeeld in twee verschillende vormen te weten (a) businessmodel replicatie waar het doorvoeren van incrementele verbeteringen in huidige onderdelen van een businessmodel centraal. Replicatie stelt organisaties in staat om oneffenheden in het bestaande model weg te werken, kansen die het model biedt op te pakken en bedreigingen te bestrijden, wat leidt tot verdere aanscherping van het bestaande businessmodel (Volberda et al, 2013). De tweede vorm is (b) businessmodel vernieuwing wat gericht is op radicale innovatie van het huidige business model om een compleet nieuw model te ontwikkelen en de concurrentieverhoudingen binnen een sector volledig op zijn kop te zetten en radicale ontwrichting te veroorzaken (Volberda et al, 2013; Spieth et al 2014). Waar businessmodel vernieuwing een volledig nieuw business model is voor zowel de organisatie als het bedrijf, is businessmodel replicatie alleen vernieuwend voor de organisatie (Volberda et al, 2013). Businessmodel innovatie betreft dus niet alleen producten, productieprocessen, distributiekkanalen en markten, maar het refereert ook naar mechanismen, synergiën en transactie structuren (Amit et al, 2001; Lindgart, 2009; Bjorkdahl, 2009). Dit onderzoek richt zich op businessmodel replicatie.

Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden kunnen een grote rol spelen voor organisaties die zich richten op het toepassen van businessmodel replicatie. Voor *enterprise model innovation* (Giesen et al, 2007) wat vergelijkbaar is met wat Volberda et al (2013) externe georiënteerde vernieuwing noemt, speelt samenwerking een grote rol. Externe relaties hebben een belangrijke functie voor organisaties welke hun concurrentiepositie willen verstevigen middels het toepassen van businessmodel replicatie, specifiek *enterprise model innovation* (Giesen et al, 2007). Bovendien is co-creation één van de vier hefboomen voor het toepassen van businessmodel replicatie (Volberda et al, 2013). Samenwerking kan leiden tot een superieure waarde creatie door de hefboomwerking van de eigen kernactiviteiten met de krachten van de partner (Duysters, 2010). Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden zijn samenwerkingsverbanden tussen twee of meerdere organisaties die hen in staat stellen om hun gemeenschappelijke doelen efficiënter te bereiken. Voornaamste motieven voor het aangaan van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden zijn (a) verkrijgen van complementaire resources om deze te combineren, (b) het delen van kennis (c) het verhogen van de time-to-market en (d) het verkrijgen van toegang tot andere (buitenlandse) markten zijn de voornaamste motieven (Hagendoorn, 1993; Barringer et al, 2000; Rosenbrand, 2003; Dekker, 2007; Berendsen et al, 2010).

Belangrijkste determinanten, gekeken naar extern georiënteerde vernieuwing, die aanwezig dienen te zijn, wil een organisatie het proces businessmodel replicatie doen versnellen, zijn (a) transformationeel leiderschap (Kleyn et al, 2007; Duysters, 2010, Volberda et al, 2013), (b) kennisabsorptievermogen (Van de Bosch et al, 2000; Volberda et al, 2013), (c) luisteren naar de klant en (d) grootte van de organisatie (Volberda et al, 2013).

Om inzicht te krijgen in hoe strategische samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie beïnvloeden, gedurende welke fasen van businessmodel replicatie bestaande of nieuwe samenwerkingsverbanden de snelheid van het proces het meest doen versnellen en of de samenwerkingsverbanden toenemen in intensiteit gedurende het proces, zijn er vijf hypothesen ontworpen welke middels een uitgebreide casestudie onderzoek aan de hand van

semigestructureerde interviews in de praktijk zijn getoetst. De uitkomsten geven antwoord op deelvraag 4 – 5:

- ❖ Hoe beïnvloeden strategische samenwerkingsverbanden businessmodel replicatie en dragen deze bij aan de snelheid gedurende de verschillende fasen van businessmodel innovatie?
- ❖ Wanneer pas je welk soort samenwerkingsverband toe gedurende de fasen van businessmodel replicatie?

Uit de empirische bevindingen kan worden geconcludeerd dat strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden een grote invloed kunnen hebben op businessmodel replicatie. Deze bevinding ondersteunt de conclusie van Volberda et al (2013) dat co-creation als hefboom dient gedurende dit proces. De strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende businessmodel replicatie zijn gericht op het verkrijgen van kennis, het aantrekken van nieuwe noodzakelijke resources en toegang verkrijgen tot nieuwe markten. Gekeken naar de verschillende fasen van businessmodel replicatie en de conclusies uit de empirische bevindingen verschillen de motieven van samenwerkingsverbanden per fasen. Gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase is het doel van samenwerking hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van extra kennis. Dit motief dient twee doeleinden; om snel tot nieuwe ideeën en initiatieven te komen alsook om de complexiteit van het proces het hoofd te kunnen bieden. Voor het komen tot nieuwe inzichten, ideeën en initiatieven kunnen uitstekend bestaande samenwerkingsverbanden worden gebruikt. Specifiek nieuwe samenwerkingsverbanden worden aangegaan gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase van businessmodel replicatie om de complexiteit van het proces het hoofd te kunnen bieden. Om deze kennis aan te trekken, worden voornamelijk consultants ingehuurd.

Dit onderzoek laat ook zien waar het gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase zowel bestaande als nieuwe samenwerkingsverbanden zijn, het gedurende de integratie- en implementatiefase hoofdzakelijk alleen nieuwe samenwerkingsverbanden zijn die invloed hebben op het proces en de snelheid hiervan verhogen. De koerswijziging welke volgt door het toepassen van businessmodel replicatie creëert de noodzaak voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden om het proces succesvol te verwezenlijken. Alle cases paste businessmodel replicatie toe met als doel het opschuiven in de value chain richting de eindgebruiker van het product wat resulteert in het bedienen van nieuwe klanten in eventueel nieuwe markten. Dit vraagt om het aangaan van nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden. Het is aan te nemen dat bestaande samenwerkingsverbanden niet voorzien in de nieuwe behoeften van de nieuwe organisatie. Het mogelijk maken van een nieuw business model lijkt alleen te lukken middels het aangaan van nieuwe samenwerkingsbestanden. Het aanboren van nieuwe markten en het verkrijgen van andere resources dienen als motief voor het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden gedurende deze fasen van businessmodel replicatie. Strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden hebben gedurende alle fasen invloed op het proces door het leveren van kennis, resources en het vergeven van toegang tot nieuwe markten. Ook verhogen strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden de snelheid van alle fasen. Wel dient rekening te worden gehouden met de bestaansduur van een samenwerkingsverband. Bestaande samenwerkingsverbanden hebben geen invloed gedurende de integratie- en implementatiefase en versnellen deze fasen niet. Dit onderzoek levert geen bewijs dat nieuwe samenwerkingsverbanden met lage intensiteit het meeste invloed hebben op het proces en de snelheid daarvan zoals het waardenetwerk en/of allianties. Het is niet bewezen dat deze meer bijdragen aan de snelheid van het proces in vergelijking met bijvoorbeeld

joint ventures of andere vormen van samenwerking. Alleen gedurende de beginfase kenmerken nieuwe samenwerkingsverbanden door een lage intensiteit. Naar mate het proces vordert verschilt dit per case. Daarentegen komt uit de cases duidelijk naar voren dat samenwerkingsverbanden over het algemeen niet veranderen gedurende het proces. De intensiteit blijft gelijk. Dit leidt tot het volgende (proces) model:

Invloed van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden gedurende de verschillende fasen op de snelheid van business model replicatie



6.1 Implicaties voor de theorie

Dit scriptieonderzoek had tot doel om de theorievorming uit te breiden omtrent de invloed van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden op de snelheid van businessmodel replicatie. Zoals beschreven in de conclusie geeft dit onderzoek per fasen van businessmodel replicatie aan of strategische samenwerkingsverbanden het proces doet versnellen. Ook maakt dit onderzoek onderscheidt in de levensduur van het samenwerkingsverband, de intensiteit van samenwerking en het motief van samenwerking.

Waar in de literatuur omtrent businessmodel innovatie hoofdzakelijk wordt gesproken over samenwerking als vast gegeven en in zijn algemeenheid, is het zoals dit onderzoek aantoonst belangrijk om onderscheidt te maken in de levensduur van een samenwerkingsverband. Bestaande samenwerkingsverbanden dragen niet bij aan het verhogen van de snelheid van businessmodel replicatie in de fase van integratie en implementatie. In dit onderzoek wordt als voornaamste reden aangedragen dat deze niet langer passen in de vernieuwde strategie van de organisatie welke zij middels het toepassen van businessmodel replicatie gaan volgen. Er is een noodzaak voor het

aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Uit de empirische bevindingen blijkt dat bestaande samenwerkingsverbanden niet veranderen over het proces heen. Het motief van samenwerken heeft hier invloed op aangezien de nieuwe samenwerkingsverbanden gedurende de integratie- en implementatiefase voornamelijk gericht is op het verkrijgen van complementaire resources (welke ze voorheen niet nodig hadden) en het aanboren van nieuwe markten.

Ook is het belangrijk om te realiseren dat de nieuwe strategie als ook de mate van externe oriëntatie een groot rol spelen in de invloed van samenwerkingsverbanden op het proces en de snelheid ervan. De empirische bevindingen tonen aan dat als de externe oriëntatie laag is, het aan te nemen is dat de invloed minder hoog is in vergelijking met organisaties die een hoge mate van externe oriëntatie hebben. Dan vormt samenwerking dus geen katalysator voor businessmodel replicatie. Net zoals samenwerking niet als vast gegeven benaderd kan worden, geldt dit ook voor businessmodel replicatie.

6.2 Implicaties voor managers

Managers en betrokkenen bij transformaties van business modellen kunnen de snelheid van businessmodel replicatie versnellen door gebruik te maken van samenwerkingsbestanden. Het blijkt waardevol te zijn om gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase gebruik te maken van bestaande alsook nieuwe samenwerkingsverbanden maar gedurende de integratie- en implementatiefase zich te richten op het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Ook blijken organisaties bestaande samenwerkingsverbanden niet te veranderen gedurende het proces.

De mate van externe oriëntatie is een belangrijke determinant welke grote invloed heeft op het gebruik kunnen maken van bestaande samenwerkingsverbanden en de invloed van hen op het proces en de snelheid ervan. De contextuele factoren die grote invloed hebben op het succes van het samenwerkingsverband en die aangewend kunnen worden om het proces te doen versnellen, dienen in hoge mate aanwezig te zijn. Is dit niet het geval dan is deze vorm van businessmodel replicatie, te weten *enterprise model innovation* of extern georiënteerde vernieuwing, niet de juiste methode voor de organisatie om het business model te verbeteren.

Raadzaam is het om gedurende de initiatiefase gebruik te maken van deskundigen op het gebied van transformatieprocessen van business modellen. Niet alleen om complexe vraagstukken te overkomen maar ook om draagvlak te creëren binnen de organisatie.

6.3 Limitaties

Een limitatie van dit onderzoek is de grootte van het aantal cases waar de bevindingen op zijn gebaseerd. Er is sprake van een beperkte externe validiteit en betrouwbaarheid. Een grotere onderzoekspopulatie met meerdere interviews en cases was dit onderzoek ten goede gekomen. Hierdoor is te voorbarig om vergaande kritiek te leveren op de bestaande literatuur of deze te verrijken. Desalniettemin bieden de resultaten van dit onderzoek interessante inzichten en handvatten voor toekomstig onderzoek.

Ook zijn de cases in dit onderzoek gericht op organisatie die een gemiddelde tot hoge externe oriëntatie hebben. Het gebruik maken van strategische samenwerkingsverbanden voor het versnellen van het proces zal hierdoor automatisch een grotere impact hebben op organisatie welke

een lage externe oriëntatie hebben. Het is aan te nemen dat de empirische resultaten en conclusie minder toepasselijk zijn voor organisaties met een lage externe oriëntatie.

Om praktische redenen heeft dit onderzoek niet de impact gemeten wat de resultaten van samenwerking is gedurende het proces business model replicatie en het succes ervan. De resultaten uit dit onderzoek zijn afkomstig uit interviews met betrokkenen waardoor de onderzoeker aangewezen is op de openheid en eerlijkheid van de geïnterviewde. Dit kan een negatieve invloed hebben op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Tevens zijn de samenwerkingsverbanden ook niet per eenheid beoordeeld. Dit onderzoek heeft alleen gekeken naar totale invloed van samenwerking op de snelheid van business model replicatie.

Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op extern georiënteerde vernieuwing. Het kan dus zijn dat de empirische resultaten, conclusie en discussie minder toepasselijk zijn voor bedrijven die radicale innovaties lanceren in de business-to-business sector. Het is dan ook aan te raden een vervolgstudie te doen naar het effect van lanceringstactieken op de diffusie van een radicale innovatie binnen de business-to-business sector

6.4 Suggesties voor verder onderzoek

Om de bevindingen uit dit onderzoek te beoordelen op betrouwbaarheid en mate van generalisatie is het aan te raden om een grootschalig kwantitatief vervolgonderzoek te verrichten. Zodoende kan het mogelijk worden om de conclusies uit dit onderzoek beter te beoordelen.

Ook kan het interessant zijn om onderzoek te verrichten naar de invloed van samenwerkingsverbanden op businessmodel replicatie in andere sectoren. In dit onderzoek ligt de focus op de maak-industrie, een sector waar traditioneel samenwerkingsverbanden worden aangegaan.

Tevens is het interessant om te onderzoeken of de invloed van samenwerking op de snelheid van businessmodel replicatie vergelijkbaar is met businessmodel vernieuwing. Dit komt ook in hoofdstuk 5.3 naar voren.

Bovendien zijn er uit de benoemde nieuwe inzichten extra hypothesen geformuleerd welke interessant zijn om te onderzoeken.

Bibliografie

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *Navarra: IESE Business School*.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovatio. *MIT Sloan Management Review*, 40-49.
- Antolin-Lopez, R. M.-d.-R.-L.-V. (2015). The choice of suitable cooperation partners for product innovation: Differences between new ventures and established companies. *European Management Journal*, 1-13.
- Barringer, B. H. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 367-403.
- Berendsen, G., & van Liere, M. (2004). Organisatienetwerken; op weg naar continue verbetering . *Management Executive*, 1-24.
- Bergek, A. B. (2010). Are patents with multiple inventors from different countries a good indicator of international R&D collaboration? The case of ABB. *Research Gate*.
- Bertolini, M. D. (2015). Knowing When to Reinvent. *Harvard Business Review*, 90-101.
- Bjorkdahl, J. (2013). Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 213-225.
- Braaksma, R. d. (2005). *Spin offs van grote bedrijven (R.M. Braaksma, J.P.J. de Jong)*. Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Ministerie van Economische Zaken.
- Bughin, J. C. (2015, Augustus). An Executive's Guide to the Internet of Things. *McKinsey Quarterly*.
- Chesbourg, H. (2010). Business Model Innovaton: Oppertunities and Barriers. *Long Range Planning*, 354-363.
- Chesbrough, H. (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*(50), 55-59.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xenox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Christensen, C. B. (1996, March). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Das, T., & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 491-512.

- De Jong, J. (2005). *De bron van vernieuwing; Rol van netwerken bij innovaties in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- De Jong, J., & Hulsink, W. (2010). *Patterns of innovation networking in Dutch small firms*. Zoetermeer: SCALES.
- De Jong, J., W.E.J., B., & Harkema, S. (2005). *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*. Den Haag: SDU.
- Dekker, G., Ten Klooster, G., Oeij, P., Den Hoedt, M., & Reinders, G. (2007). *Innovatie door samenwerking in het midden- en kleinbedrijf*. Hoofddorp: TNO.
- Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2014). Creating and capturing value from external knowledge: the moderating role of knowledge intensity. *R&D Management*, 248-264.
- Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Research Methodologie in Business Research*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duysters, G. (2001). *Partner or Perish: Surviving the Network Economy*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Duysters, G. (2010). *Handboek Strategische Allianties*. Brabant Center of Entrepreneurship.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Grassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 249-273.
- Giesen, E. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 27-33.
- Gilbert, C. E. (2011). Two Routes to Resilience. *Harvard Business Review*, 66-73.
- Gulati, R. (2001). Why Alliances Fail: Alliance Session 2. *Course Presentation at Kellogg Graduate School of Management*. Northwestern University.
- Hagendoorn, J. (1993). Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. *Strategic Management Journal*, 371-385.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. New York: Plume.
- Hamilton, B.-A. &. (2000). *The Allied Enterprise: Breakout Strategy for the New Millenium*. Los Angeles: Booz-Allen & Hamilton.

- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises; An empirical survey. *Long Range Planning*, 357-381.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Kaats, E. (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Scriptum.
- Kanter, R. (2010). 15 Steps for Successful Strategic Alliances (and Marriages). *Harvard Business Review*.
- Klein-Woolthuis, R. (1999). *Sleeping with the Enemy; Trust, dependence and contracts in interorganisational relationships*. Interorganisational relationships and innovation' of the University of Twente Entrepreneurship Centre.
- Kleyn, D. K. (2007, June). Partnership and Innovation in the Life Science. *Imperial College Press*, 11(2), 323-347.
- KPMG. (2014). *New Horizons*. KPMG.
- Lee, J. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 323-335.
- Lee, J., & Kiim, Y. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 29-61.
- Lindgardt, Z. (2009). *Business Model Innovation*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Product Innovation Management*, 23, 19-25.
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Morris, M. S. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 726-735.
- Nicolaou, A., Sedatole, K., & Lankton, N. (2011). Integrated Information Systems and Alliance Partner Trust. *Contemporary Accounting Research*, 1018-1045.
- Osborn, R., & Hagendoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, 261-278.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*.
- Phole, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34-40.
- Prahalad, C. R. (2004). Co-creation Unique Value With Customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.

- Rosenbrand, M. (2003). *Kansrijker door Samenwerking; Kenmerken en Resultaten van Samenwerking door Kleine Ondernemingen*. Zoetermeer: EIM.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*.
- School, P. C. (2015). *Innovation for Peak Performance*. PA Consulting Group.
- Shafer, S., Smith, J., & Linder, J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 199-207.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publications.
- Spekman, R. M. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques . *Strategic Management Journal*, 135-152.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 237-247.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective . *Journal of Operations Management* , 419-433.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electron Common Europe*.
- Todeva, W. K. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, 43, 1-22.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 449-465.
- Van den Bosch, F., Hollen, R., Volberda, H., & Baaij, M. (2011). *De strategische waarde van het Haven- en Industriecomplex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland: Een eerste verkenning*. Rotterdam: Inscope: Research for Innovation.
- Van den Bosch, F., Volberda, H., & De Boer, M. (2000). Kennisabsorptie van ondernemingen: Hoe co-evolueren ondernemingen in een dynamische kennisomgeving? *M&O*, 27-47.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Het Ontwerpen Van Een Onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.
- Volberda, H. V., & Heij, K. (2013). *Re-Inventing Business*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Volberda, H. v., & Van der Weerd, N. (2015). *Businessmodel-innovatie in de accountancy: Focus en aanpak MKB-kantoren*. NEMACC.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*.

Wirtz, B. (2010). Strategic Development of Business Models; Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 272-290.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.

Appendix 1 – Uitwerkingen interview test case

Bedrijf:	AllSolutions (www.allsolutions.nl)
Geïnterviewde:	Wout Klok
Functie:	General manager
Datum:	28.06.2016
Duur:	53 min.

Algemeen

AllSolutions is specialist op het gebied van geïntegreerde online business software. De organisatie is opgericht in 1987 en richt zich op online oplossingen voor kennisdeling binnen organisaties om de gebruikers zo efficiënt mogelijk hun bedrijfsdoelstellingen te helpen bereiken. Om dit te verwezenlijken heeft AllSolutions een volledig ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) ontwikkeld en levert dit product middels een SaaS-oplossing (online business Software as a Service). Om de gebruiker de bedrijfsuitvoering veilig en overal te kunnen laten monitoren en beheren, is het ERP-systeem online beschikbaar achter een gesloten log-in.

De organisatie richt zich hoofdzakelijk op vier segmenten te weten: Verenigingen (branche- en beroepsverenigingen zoals BOVAG), Publieke sector (bijv. Waterschappen), Zakelijke dienstverlening & project gestuurde organisaties (consultancy, ICT, MarCom) en Service organisaties (bijv. verhuur van kapitaalgoederen)

"Waarde wordt gecreëerd door het ERP-systeem specifiek naar de wensen van de klant te vormen. Het ontwikkelen van maatwerk middels klant specifieke software waar alle functionele domeinen in zijn opgenomen (o.a. commercieel, operationeel, financieel, HR) en waarin het managen en samenwerken tussen afdelingen, relaties en afnemers wordt gestimuleerd, is een expertise die niet veel andere organisaties kunnen bieden. Daarnaast worden ook nieuwe informatiekkanalen geïntegreerd zoals Social Media om de informatiestroom binnen organisaties te maximaliseren. Vervolgens wordt het ERP-systeem middels maandelijkse software up-to-date gehouden" aldus Wout Klok, general manager van AllSolutions. Sleutelrol in de waarde propositie is het samenwerken met andere IT-organisaties.

Van wat voor een soort samenwerkingsverbanden maakt de organisatie gebruik van?

AllSolutions maakt gebruik van meerdere strategische partnerships. Met tot nu toe elf andere organisaties zijn samenwerkingsverbanden aangegaan. "Deze samenwerkingsverbanden zijn hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van complementaire resources om nieuwe functionaliteiten toe te voegen en het ERP-systeem toe te verrijken. De partner heeft de technologie, AllSolutions heeft de klant." Hiernaast verkrijgt de organisatie veel inzichten door samenwerking aan te gaan met de klant (co-creation). AllSolutions heeft een groot aantal consultants in dienst van wie de taak is bij de klant op de vloer mee te lopen en mee te denken in software oplossingen om de bedrijfsuitvoering van de klant nog efficiënter te kunnen laten verlopen en te optimaliseren. Hier worden gezamenlijk functionaliteiten uitgedacht welke vervolgens door AllSolutions, of één van zijn partners, kan worden ontwikkeld.

Wat zijn de ervaringen van de organisatie met het aangaan van samenwerkingsverbanden?

Positief. Vanuit de value proposition en strategie zijn samenwerkingsverbanden vereist om een volledig, compleet en op de bedrijfsuitvoering afgestemd ERP-systeem te ontwikkelen.

Wat is op dit moment het beleid van de organisatie m.b.t. samenwerking in het algemeen?

"Er wordt geen uitgeschreven beleid gevolgd. Samenwerkingsverbanden worden aangegaan met partijen wanneer de vraag vanuit meerdere klanten dusdanig is dat het een verrijking voor het product oplevert en de oplossing van AllSolutions de verwachting van de klant tegemoet komt. In plaats van dat de organisatie zelf de gevraagde software gaat ontwikkelen, verkrijgen wij deze middels het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere IT-ontwikkelaars."

Wat zijn de doelen van de samenwerkingsverbanden?

"Door het aangaan van meerdere samenwerkingsverbanden en het kunnen toevoegen van nieuwe functionaliteiten aan het ERP-systeem is het mogelijk om een volledig custom made oplossing aan de gebruiker te bieden en creëren wij een sterke *defendable position*. AllSolutions verstevigt de value proposition middels onderscheidende partners."

Wat zijn de motieven voor deze samenwerkingsverbanden?

"De partners waarborgen de snelheid voor het ontwikkelen van een custom made ERP-systeem. Het toevoegen van functionaliteiten en het ontwikkelen van een custom made ERP-systeem gaat veel sneller door het gebruik te maken van deze partners in plaats van het zelf ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten. De samenwerkingsverbanden van AllSolutions worden aangewend om innovatieprocessen uit te besteden om vervolgens de nieuwe functionaliteiten te koppelen aan het huidige ERP-systeem. Deze werkwijze ontlast de eigen organisatie en zorgt ervoor dat wij onze capaciteit daar in kunnen zetten waar onze kracht ligt, bij de klant."

Een gevolg van samenwerking met meerdere partners is dat het de organisatie ook flexibiliteit biedt. "Software gaat steeds minder lang mee en de behoefte verandert ook steeds sneller. Tijdig aanpassen en vernieuwen van de functionaliteit is daarom zeer belangrijk. Dit is vanuit ons een vereiste om een succes te maken van een partnership. Onze partners dienen er voor te zorgen dat wij altijd een up-to-date en custom made ERP-systeem kunnen aanbieden."

Zijn er samenwerkingsverbanden over een langere periode veranderd?

Dit is afhankelijk van de functionaliteit die de partner toevoegt aan het systeem van de klant. "Sommige samenwerkingsverbanden gaan verder dan alleen software aanbieden maar verlenen ook extra services aan de gebruiker. Hoe belangrijker de toevoeging aan het ERP-systeem voor de klant is, hoe intensiever de samenwerking." Maar op het gebied van het verkrijgen van meer controle bij de partner veranderen de samenwerkingsverbanden niet over een langere periode. AllSolutions is niet uit op het verkrijgen van meer controle over een partner door bijvoorbeeld grote investeringen te doen in deze partner. "Wij sluiten een overname niet per definitie uit maar zullen dit niet snel overwegen. We krijgen weleens partijen aangeboden maar dan moeten we vaak concluderen dat de waarde die zo'n partij eventueel kan toevoegen al binnen onze organisatie aanwezig is of dat er een hele grote overlap is met wat een partij aanbiedt en wat al in ons product aanwezig is. Hierdoor is een eventuele investering niet te rechtvaardigen. De motieven die wij hebben zijn dus ook niet veranderd over tijd."

Naar welke vorm van samenwerking gaat de voorkeur uit?

Samenwerkingsvormen die de organisatie nu aangaan met andere IT-aanbieders zijn hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van complementaire resources in de vorm van partnerships waar de controle niet groot is als ook de intensiviteit van samenwerking niet. De interesse hierin komt hoofdzakelijk voort uit de samenwerking die AllSolutions heeft met de stakeholders. Bij de stakeholders worden de wensen en behoeften in kaart gebracht en ideeën geopperd. "In ons product en markt zijn het hoofdzakelijk technische aanpassingen in het systeem die gemaakt moeten worden om een koppeling met een partner te kunnen realiseren. Vanuit onze kant en de kant van de partner is dus maatwerk vereist wat de afhankelijkheid van een partnership wel doet vergroten maar waar de controle niet groot hoeft te zijn. Wij vullen elkaar aan."

Wat waren de voornaamste redenen om veranderingen door te voeren in het huidige business model van AllSolutions ?

"De huidige architectuur van het product van AllSolutions is 15 jaar geleden vormgegeven. In het dynamische werkveld waarin AllSolutions zich bevindt gaan de technologische ontwikkelingen razend snel en veranderen de wensen van de klant voortdurend. Het huidige product is geschikt voor grote unieke organisaties zoals bijvoorbeeld BOVAG maar voor de kleinere MKB bedrijven, hoofdzakelijk service organisaties, sluit ons product niet meer geheel aan. Er is gekozen om een geheel nieuw online platform te ontwikkelen. Voor zowel een gedeelte van de huidige gebruikers van AllSolutions maar hoofdzakelijk voor het aanboren van een nieuw segment, het beter kunnen bedienen van kleinere service project gestuurde organisaties."

Wijze van toepassen business model innovatie

Om dit te verwezenlijken is AllSolutions een strategische partnerschap aangegaan met twee andere IT-aanbieders, Internet Overal en Synmotive. Na verloop van tijd zijn de aandelen van de partners volledig overgenomen. Deze partnership is vervolgens vormgegeven in het nieuw opgerichte organisatie genaamd GeeFirm BV. Deze opereert zelfstandig naast Allsolution op een andere locatie. "Met de koppeling en integratie van de aanwezige kennis van deze organisaties als ook de ervaring en resources wordt het mogelijk om een nieuw geschikt ecosysteem te creëren voor bedrijven die moderne software willen gebruiken en snel willen opereren. Dit kan niet met het huidige product van AllSolutions, niet zoals we het graag willen zien. Om dit te realiseren maken wij gebruik van het Google ecosysteem. Het verandertraject had als doel het verkrijgen van extra kennis en resources om een geheel nieuw product te ontwikkelen welke beter aansluit bij de hedendaagse wensen van een nieuw marktsegment. De veranderingen waren dus strategie-gestuurd. Het verandertraject is gestart in 2014."

Welke onderdelen van het business model werden veranderd?

Verandering van visie en product hebben uitgemond in een geheel nieuw business model welke naast de huidige organisatie opereert. De value propositie, de key-partners en resources, de marketing- en distributiekanaal en customer segmenten zijn anders ten opzichte van AllSolutions . "Er is gekozen voor een extra nieuw business model naast de huidige omdat AllSolutions zich focust op speciale specifieke klanten, hoofdzakelijk in de branche Verenigingen en publieke sector welke uniek zijn zoals de BOVAG en ACP Politiebond. Dit zijn grote unieke cases die hele specifieke wensen hebben. Met het ERP-systeem van AllSolutions kunnen we deze uitstekend bedienen. Met het

nieuwe platform welke wij onder de naam Geefirm ontwikkelen, willen wij juist de kleinere service project gestuurde organisaties aan ons binden, waar een snel en dynamisch platform veel meer geschikt voor is."

Wat voor een invloed/bijdrage hadden de samenwerkingsverbanden voor BMI?

"De huidige samenwerkingsverbanden met partners en klanten hadden geen invloed op dit proces." Het idee is van binnen uit de organisatie gekomen, vanuit de CEO en General Manager. In kleinere mate zullen de partners, klanten en ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de bewustwording van verandering maar niet aan de verandering aan zich.

Zijn er ook samenwerkingsverbanden aangegaan gedurende het transformatieproces?

Speciaal voor het realiseren van een nieuw business model zijn er samenwerkingsverbanden aangegaan met nieuwe partners. De huidige samenwerkingsverbanden van AllSolutions hebben geen noemenswaardige bijdragen geleverd aan BMI. Er zijn speciaal voor het realiseren van een tweede business model nieuwe partners gezocht.

Zo ja, gedurende welke fase van het proces en wat was het motief?

"Gedurende de integratie van het nieuwe business model (fase 3) zijn de nieuwe partnerschappen aangegaan. Het bewustzijn om te veranderen en het genereren van ideeën voor een nieuw concept en business model heeft plaatsgevonden zonder echte invloed van partners. Toen het idee was uitgewerkt was en inzichtelijk werd welke resources dienden te worden aangetrokken zijn er geschikte partners gezocht die hieraan voldeden. Belangrijkste criteria was dat beide organisaties beschikte over veel kennis en ervaring in het uitrollen van Google specifieke software en beschikten over een accreditatie van Google. Het kost namelijk veel tijd om deze status en ervaring te verwerven. Wat ook zeer belangrijk is, is dat deze organisaties door Google worden erkend als partner. Door de partnerschap en latere overnamen is deze status verworven wat ons zeer veel tijd heeft bespaard. Door deze partners hebben we het proces behoorlijk kunnen versnellen. Als we dit zelf hadden gedaan, hadden we een veel langzamere koers moeten varen om het voor elkaar moet krijgen. Het kiezen om strategische partnership centraal onderdeel te laten maken van ons verandertraject leidt tot versnelling. Ook door het partnership wat met Google verworven is middels de samenwerking is zeer belangrijk voor het snelheid van het proces. Google neemt namelijk heel veel uit handen voor ons. Zij zorgen voor het platform waar wij onze diensten op aan kunnen sluiten, voor de veiligheid van het platform, voor uitwisseling van data, voor beschikbaarheid, response snelheid, aanmaken van big data query's en capaciteit. En zorgen zij ervoor de onze propositie zich steeds verder ontwikkeld en verbeterd door de verbeteringen die zij aanbrengen. Wij halen innovatie binnenboord met onze samenwerking met Google. Wij kunnen door Google op een hoger niveau programmeren en in een kortere tijd veel complexere functionaliteiten maken welke efficiënt onderhouden kunnen worden. In het Google ecosysteem is het heel belangrijk dat er voldoende nieuwe producten tot stand komen die geaccepteerd worden in de markt. Zodanig dat het ERP-systeem wat mij maken ook zo wordt ervaren door onze klanten. als een rijk ecosysteem. Wat wij van Google verwachten is dat zij andere bedrijven blijven stimuleren om dit te verwezenlijken, om te blijven investeren in nieuwe partijen."

Versnelde de samenwerkingsverbanden het proces in geheel?

"Ja, voornaamste reden om de nieuwe partnerschap aan is gegaan om het gehele proces te versnellen. We hebben in ongeveer 1,5 jaar tijd een compleet nieuw complex product weten te realiseren. Dit is een zeer knappe prestatie wat niet veel ons na zullen doen in deze branche."

Versnelde of vertraagde de samenwerkingsverbanden het proces in fase 1 (initiatie)? Zo ja, welke en hoe?

Gedurende de initiatiefase hebben de samenwerkingsverbanden van AllSolutions of andere stakeholders geen invloed gehad op het proces.

Versnelde of vertraagde de samenwerkingsverbanden het proces in fase 2 (idee generatie)? Zo ja, welke en hoe?

Gedurende de ideegeneratiefase hebben de samenwerkingsverbanden van AllSolutions of andere stakeholders geen invloed gehad op het proces.

Versnelde of vertraagde de samenwerkingsverbanden het proces in fase 3 (integratie)? Zo ja, welke en hoe?

Dit versnelde het proces aanzienlijk. Niet door huidige partners maar door nieuwe partners.

Versnelde of vertraagde de samenwerkingsverbanden het proces in fase 4 (implementatie)? Zo ja, welke en hoe?

Dit versnelde het proces aanzienlijk. Niet door huidige partners maar door nieuwe partners.

Appendix 2 - Betekenis score interview

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de betekenis van de toegekende score voor de bijdragen van strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden aan de snelheid van businessmodel replicatie;

+	Samenwerking heeft een positieve invloed op de snelheid van businessmodel replicatie
+/-	Samenwerking heeft geen toegevoegde waarde op de snelheid van businessmodel replicatie
-	Samenwerking heeft een negatieve invloed op de snelheid van businessmodel replicatie
n.s.	Er is geen gebruik gemaakt gedurende deze fase van samenwerkingsverbanden

Appendix 3 - Uitwerkingen interviews en scores

Bedrijf:	Huntsman Holland (www.huntsman.nl)
Geïnterviewde:	Max van der Meer
Functie:	Operational Director Huntsman Europe Polyurethanes
Datum:	04.07.2016
Duur:	60 min.

Businessmodel replicatie

Meer dan twee jaar geleden is een traject gestart om het huidige business model van de organisatie te transformeren. Centraal in de transformatie staat het opschuiven in de value chain waarin Huntsman Holland zich bevindt. "Wij willen ons meer downstream in de value chain gaan positioneren. In plaats van de toeleveranciers van verschillende markten en industrieën te bedienen, wil Huntsman uiteindelijk meer de eindklant gaan bedienen. Onze klant wordt dus een andere klant. Dit betekent dat ook ons wijze van bedrijfsvoering, ons business model, meer gericht moet worden op de eindgebruiker."

Motivatie voor deze transformatie is de sterke concurrentie binnen de value chain en waar je het meeste waarde toe kan eigenen. "Upstream in de value chain, dus meer richting het winnen van de grondstoffen en het traject voor de productie van half-fabricaten, ben je enorm afhankelijk van je positie en de beschikking over goedkope grondstoffen en arbeidsmiddelen. Op deze plek in de value chain gaat het om een zeer sterke kostenpositie en hoe jij denkt daar te kunnen concurreren op kosten per product. Hier ondervinden wij nadelen die onze upstream positie onder druk zetten. Als organisatie welke in Europa/Nederland gevestigd is, is het zeer lastig te concurreren met bedrijven in het Midden Oosten welke bovenop de olie en aardgassen zitten. Of met organisaties uit India en het Verre Oosten waar arbeidskosten vele malen lager liggen dan bij ons in Nederland. Upstream moet je als organisatie in Europe enorm innovatief zijn en zo efficiënt mogelijk produceren om je positie te handhaven en je slagkracht optimaal te houden. Doe je dit niet, dan ga je achter lopen en wordt je voorbijgestreefd. Dit is niet alleen heel moeilijk om te verwezenlijken maar de benoemde continenten zijn ook op innovatie en efficiëntie enorm aan de weg aan het timmeren. Wij zijn van mening dat wij juist meer waarde downstream kunnen creëren, bij onze klanten en in de toekomst bij de klant van onze klanten. Deze verandering met meer focus downstream betekent niet dat je de positie upstream in zijn geheel opgeeft. Door upstream meer te focussen het combineren van grondstoffen en half-fabricaten, wordt het mogelijk om downstream meer een systeem aan te kunnen bieden. Een systeem is zeer moeilijk te kopiëren waardoor je een unieke positie kunt creëren welke premium is en extra waarde creëert. Ook wordt het dan mogelijk om andere nieuwe markten beter te kunnen bedienen. Het zien veranderen van de value chain, de toenemende slagkracht van organisaties uit andere continenten en de waarneming dat ons huidige model aan slijtage onderhevig is, heeft ons het besef gegeven dat veranderingen noodzakelijk zijn. De veranderingen die wij doorvoeren zijn markt gestuurd welke uitmonden in de nieuwe strategie en positionering van de organisatie om de ontwikkelingen in de markt het hoofd te kunnen bieden."

"Deze transitie kost veel tijd en willen wij uiteraard zoveel mogelijk snelheid mee geven. Maar snelheid is niet bepalend. Business model innovatie, hoewel vaak noodzakelijk, is niet een proces welke overhaast moet worden. Het oude model moeten we blijven koesteren totdat het nieuwe model geheel klaar is en voldoende oplevert zodat je daarmee verder kan. Je moet op tijd je nieuwe modellen starten omdat het oude vroeg of laat gaat afvlakken, dat is de truc. Niet alleen onze value proposition dient te worden aangescherpt. Onze huidige model dient op alle vlakken aangepast te worden, dit gaat niet over nacht. "Om autonoom versnelling van business model innovatie plaats te laten vinden is zeer lastig. Acquireren, samenwerkingsverbanden en co-creation doen het proces het meest versnellen is mijn mening."

Maakt Huntsman met betrekking tot business model innovatie gebruik van de huidige samenwerkingsverbanden?

"Ja. Als je kijkt naar de groei van de organisatie bijvoorbeeld, autonoom groeien wij maar het is beperkt wat je daar in kunt doen. Als je een *stepchange* wilt maken, zal je moeten acquireren. Dit doen wij dan ook veelvuldig. Wij hanteren een agressieve groeistrategie. Acquireren betekent in dit verband niet altijd een gehele overname te doen maar kan een equity-partnership betekenen door een belang in een andere partij te nemen. Voordeel hiervan is dat de identiteit van de partner in tact blijft als het behoudt van management en personeel. De kennis welke wordt verkregen blijft behouden wat voor ons een belangrijk motief is voor het aangaan van samenwerking. Dit komt ook business model innovatie ten goede."

Motivaties voor het aangaan van samenwerkingsverbanden liggen voornamelijk op het aantrekken van complementaire resources en het verkrijgen van kennis met als doel om nieuwe producten te ontwikkelen, efficiënter te produceren en nieuwe markten te kunnen betreden. Hoofzakelijk gerelateerd aan product- en procesinnovatie en niet direct op business model innovatie, hoewel de huidige samenwerkingsverbanden bijdragen aan het proces. "Huntsman is een bedrijf die niet *stand alone* opereert. Ik geloof sterk in clusters en het benutten van kansen middels een netwerk. Door samen te werken wordt het mogelijk waarde te creëren wat je alleen niet zal lukken, laat staan toe te eigenen. Een voorbeeld van een cluster waarin wij opereren en samenwerken met andere grote bedrijven is de unieke samenwerking met AkzoNobel en Shin-Etsu." Op het gebied van procesinnovatie en samenwerking is Huntsman in 2011 een uniek samenwerkingsverband aangegaan met twee andere chemiebedrijven, AkzoNobel en Shin-Etsu, om de chloor-keten te optimaliseren. Huntsman ontvangt via een directe pijpleiding van AkzoNobel chloor, hier worden vervolgens half-fabricaten van geproduceerd om polyurethaan te kunnen maken. Niet het gehele chloorproduct wordt door Huntsman gebruikt. Het chloormolecuul welke overblijft, wordt in de vorm van zoutzuur vervolgens weer teruggestuurd naar AkzoNobel welke deze vervolgens weer doorstuurt naar Shin-Etsu. Zij maken hier vervolgens weer PVC van. Er is hier een speciaal model voor ontwikkeld om niet alleen te profiteren van elkaars complementaire resources maar ook om bij elkaar in de keuken te kijken om de betrouwbaarheid van de samenwerking te meten en te vergroten. Deze intensieve samenwerking is volledig contractueel vastgelegd. Huntsman is een pijpleidingcontract aangegaan met AkzoNobel waardoor de onderlinge afhankelijkheid van deze drie bedrijven erg groot is. Als één bedrijf niet aan zijn verantwoordelijkheid kan voldoen, benadeelt dit direct de bedrijfsuitvoering van de andere partijen. Dit kan resulteren in claims wat in een samenwerkingsverband spanningen op kan leveren. Vertrouwen en communicatie speelt een grote rol in het succes van deze samenwerkingsvorm.

Een ander voorbeeld van samenwerking in een cluster is de waarin Huntsman een centraal middelpunt vormt. In het HIC Rotterdam bevindt zich een chemisch cluster met de multinational Huntsman als middelpunt. Stoom en elektriciteit geproduceerd door Eurogen wordt als input gebruikt voor Huntsman's productie van hoofdzakelijk polyurethaan. Water dat vrijkomt tijdens het productieproces wordt door Huntsman geleverd aan Lucite International als input voor het productieproces van voornamelijk acryl, terwijl Huntsman gebruik maakt van Lucite International's restproduct stoom als input voor het productieproces. Uit de productie van polyurethaan door Huntsman komt stoom, water en elektriciteit vrij dat doorgesluist wordt naar Invista als grondstof voor de productie van polymeren. Deze 'verbindingen' door middel van pijpleidingen en elektriciteitskabels illustreren een industrieel ecologisch systeem waarin meer dan 25 bedrijven (waaronder ook Air Liquide, Akzo Nobel, Gasunie en Waterbedrijf Europoort) met elkaar zijn verbonden. Deze vorm van connectiviteit leidt tot een hogere resource productiviteit, stimuleert innovatie en versterkt het cluster. (Van den Bosch et al, 2011, *De strategische waarde van het Haven- en Industriecomplex Rotterdam voor het internationale concurrentievermogen van Nederland: Een eerste verkenning*) "Wat de clusters ook doen, is dat het ons inzicht geeft in toekomstige ontwikkelen. Het draagt dus bij aan het begin proces van verandering en versnelt dit proces ook. Het helpt ons anders naar ons business model kijken. Opereren wij veel meer *stand alone*, dan vind de initiatiefase van verandering minder snel plaats."

"Naast het werken in clusters van grote bedrijven en multinationals, gaan we ook samenwerkingen aan met (kleinere) ondernemers en/of start-ups uit andere branches. Grote bedrijven vinden het vaak lastig om veranderingen door te voeren en besluitvorming duurt vaak lang. Kleine organisaties zijn juist zeer geschikt om transitie snelheid te geven en kwaliteiten en/of competenties toe te kunnen voegen aan onze organisatie. Hier maken wij ook gebruik van gedurende fase 3, de integratiefase. Een goed voorbeeld hiervan is de omgang met data binnen Huntsman. Een chemiebedrijf zoals Huntsman beschikt over enorm veel data. Maar wat doe je nu met deze data? Hier staan wij echt nog in de kinderschoenen. Beschikbare data omzetten naar mogelijkheden om bijvoorbeeld ons productieproces efficiënter te laten verlopen, onze capaciteit te doen verhogen of om meer value-gestuurd te produceren in plaats van volume gestuurd, biedt ons enorm veel kansen en zorgt voor versnelling van het transitieproces en geeft meer focus te geven. Hiervoor hebben wij al een partner gezocht en een project mee op gestart." Een ander voorbeeld is de verhuur van een grote loods op het terrein van Huntsman aan kleine start-ups gericht op innovatie. Dit brengt veel nieuwe kennis bij elkaar, gericht op samenwerking. Huntsman schuift hier geregeld aan bij brainstormsessies of andere meetings. Ook dit helpt de organisatie nieuwe kennis naar binnen te brengen.

Co-creation

Ook maakt Huntsman steeds meer gebruik van zijn klanten om gezamenlijk voordelen te behalen. "Onze klanten helpen ons niet alleen bij het genereren van nieuwe ideeën voor andere producten. In sommige gevallen delen of combineren wij ook resources wat tot co-creation leidt. Een voorbeeld is dat wij bij een klant 20% van zijn productiecapaciteit benutten om testen te verrichten, op zijn machines. Zij vervaardigen isolatiepanelen voor warehousing bedrijven die producten bewaard die gekoeld moeten blijven. Wij huren deze capaciteit voor onze eigen productverbeteringen. Daar profiteert onze klant van door te kunnen beschikken over verbeterde producten van Huntsman, maar deze verkopen wij ook andere klanten. Wij voorkomen een grote investering in nieuwe

machines van onze zijde en de klant behaalt een grotere benutting van zijn capaciteit welke anders lager ligt. Dit zijn ook voorbeelden van samenwerkingsverbanden waartoe onze transitie heeft geleid. En het heeft het proces van business model innovatie hoofdzakelijk versnelt gedurende het testen van een nieuw concept.

Andere voorbeelden van co-creation welke zijn ontstaan door de focus meer op het einde van de value chain te leggen (downstream) is bijvoorbeeld de samenwerking met Nike om een nieuw soort schoenzool te introduceren. Dit resulteerde in een nieuwe schoen genaamd Nike Shocks. "Ook met de stoelleverancier van BMW werken wij samen om incrementele innovaties door te voeren. Zo werken wij ook samen met de wielrenploeg Giant Alpecin en hebben met hen een nieuw beschermd wielertenu ontwikkeld. Hier zijn we continue mee bezig, samen met klanten tot nieuwe applicaties te komen."

Is Huntsman nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan met betrekking tot business model innovatie?

"Ja. De initiatie fase van het verandertraject, het besef tot verandering, heeft in eerste instantie intern plaatsgevonden. Maar voordat je ideeën gaat vormen, dien je goed te analyseren hoe de situatie is om een diagnose stellen. Waar verkopen we nu onze producten en is de vraag hier meer volume-gedreven of juist value-gedreven? En kunnen we in de toekomst nog wel aan de volume-gedreven vraag van de klant voldoen? Wij hebben geconcludeerd en geaccepteerd dat de groei voor ons niet ligt in de volume maar juist in de value-gedreven motivatie van klanten om voor onze producten te kiezen. Hier gaan wij in investeren. Om tot deze diagnose te komen, hebben wij zeer nauw samengewerkt met consultants (McKinsey & Company). Zij zijn vrij snel betrokken geraakt. Vrij wel aan het begin na de initiatiefase. Wij hadden als snel door dat wij een grootschalige transitie van ons huidige business model niet alleen zouden kunnen trekken. We hadden ze ook als *change agent* nodig. Ook gedurende de tweede fase van idee-generatie en hoe wij deze ideeën tot concepten kunnen verwezenlijken, spelen consultants voor ons een grote en belangrijke rol. Gedurende de eerste twee fasen van business model innovatie hebben onze samenwerking met consultants het proces extra kracht en snelheid gegeven. De samenwerking met hen was gedurende deze fasen ook intens."

Gedurende de integratiefase van het proces is de organisatie ook nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan en heeft zij acquisities gepleegd waarvan de controle zeer sterk is wat een intense strategische partnerships opleverden. "Een goed voorbeeld van een agressieve groeistrategie gecombineerd met meer focus downstream middels het aanbieden van een premium systeem, een geheel nieuwe applicatie, direct aan de eindgebruiker, is een recente overname van Huntsman van een bedrijf in Italië. Deze partij maakt bidkleden waar nu ook schuim in wordt verwerkt. Schuim die middels meerdere half-fabricaten van ons gemaakt worden. Indien wij de nieuwe applicatie niet als systeem zouden aanbieden, was deze markt nooit in ons vizier gekomen en middels een acquisitie te bedienen. Een ander voorbeeld voor het toetreden tot een nieuwe markt en direct de consument te bedienen, niet middels een acquisitie maar door een intens samenwerkingsverband, is de partnership met een Engels bedrijf welke glas inzamelt waar zij korreltjes van maken. "Door deze korrels samen te voegen met onze lijm wordt het mogelijk om zeer stevige glasplaten te fabriceren. Deze worden vervolgens ingezet om zeer snel en goedkoop huizen te kunnen maken voor immigranten. Deze worden nu verkocht. Ook een markt die wij, door onze shift naar meer eindklant

value-gericht denken en het aanbieden van een systeem hebben kunnen betreden. Dit zorgt voor een steeds sterker wordend business model gericht op value-denken gericht op de eindklant."

Interne samenwerking

De vijf business units acteren los van elkaar. Iedere business unit heeft een autonoom beslissingsniveau. Beslissingen omtrent de bedrijfsuitvoering zoals de keuze voor producten, processen, productie en markten worden onafhankelijk van elkaar genomen. Er wordt onderling tussen de business units weinig tot niet samengewerkt om waarde en synergiën te creëren. "Terwijl de mogelijkheid hier zeker wel aanwezig is. Met name de business units Performance Products, Advanced Materials en Polyurethanes overlappen sterk in de markten die zij bewerken, bijvoorbeeld Construction en Automotive. De situatie is nu zo dat bijvoorbeeld BMW bezoek krijgt van drie verschillende *Huntsmannen*. Dit is natuurlijk niet echt handig, hier zouden wij veel meer gebruik van kunnen maken. En hier zijn ook al ideeën over en dit past ook in de transformatie van ons business model welke wij nu aan het doorvoeren zijn."

Bedrijf:	IHI Hauzer Techno Coatings
Geïnterviewde:	Dhr. Rik Smabers
Functie:	Chief Operations Officer (COO)
Datum:	11.07.2016
Duur:	60 min.

Wat zijn de onderscheidende kenmerken van IHI Hauzer Techno Coatings?

IHI Hauzer Techno Coatings produceert machines van premium kwaliteit en positioneert zich in het hogere segment. Door het aanbieden van kwaliteit en systeemoplossingen onderscheidt de organisatie zich ten opzichte van prijsvechters aan de onderkant van de markt welke afkomstig zijn van buiten Europa, oa. China. "Zij concurreren vanuit een gunstige kostenpositie waar wij niet tegen op kunnen. Zij kunnen mede door goedkopere grondstoffen, ontwikkelings- en arbeidskosten voordeliger produceren." Hiernaast heeft de organisatie een onafhankelijke positie in de value chain en zijn zij niet gebonden aan een loon-coat-keten. "Wij kunnen vrij leveren aan iedereen. De meeste concurrenten kunnen dit niet en hebben contracten bij een loon-coat-keten. Hiernaast onderscheiden wij ons middels een snel innovatieproces. Er is geen angst voor nieuwe ontwikkelingen en de onzekerheid die daar mee gepaard gaat. Verder leveren wij flexibele machines die voor veel verschillende processen kunnen worden ingezet. Onze producten kenmerken zich door een hoge inzetbare diversiteit. Ook acteren wij als een zeer open en transparante organisatie. De inzetbaarheid van de machines worden niet door ons beperkt in het gebruik. Wij bieden onze klanten de vrijheid om ook andere processen te draaien met de machines en stellen hiervoor informatie en recepten beschikbaar. Concurrerende ondernemingen van ons doen dit niet."

Wat zijn de drijfveren van groei voor de onderneming?

"Binnen de IHI group zitten wij in een industriegroep waar een grote groeipotentieel wordt gezien door het moeder concern waardoor er veel in wordt geïnvesteerd. Als wij kunnen groeien dan worden wij ook geacht te groeien. Dit kan autonoom, middels samenwerking of door het plegen van

acquisities. Door onze groei in onze industriegroep wordt het namelijk mogelijk om als complete IHI Group te moderniseren en meer hightech oplossingen te kunnen aanbieden in andere industrieën om zodoende de marktposities te doen verbeteren en de winstgevendheid te doen toenemen. De interne investeringsdruk is dus hoog. Indien de mogelijkheid zich voordoet, pakken we deze. De grootste drijfveren om winstgevende groei te realiseren is middels innovatie, co-creation met klanten en samenwerkingsverbanden met andere commerciële partijen en onderzoeksinstanties. Wij gaan samenwerkingsverbanden aan om onze innovatiekracht te vergroten. Alle systemen die wij leveren, ontwikkelen wij vanuit een vaste basis maar worden voorzien van de speciale wensen van onze klanten. Wij ontwikkelen specifiek naar de behoefte afgestemde custom made systemen. Hiervoor is een hechte en intensieve samenwerking met de klant voor nodig. Wij ontwikkelen en verkopen per jaar gemiddeld zo'n 25 machines. Een machine kost tussen de € 500.000,- en € 4.000.000,- . Onze productieplanning is vaak aan het begin van een kalenderjaar al bekend waardoor wij al snel kunnen bepalen hoe het jaar er voor ons uit gaat zien."

Hoe hebben jullie deze groei bereikt?

"Door het ontwikkelen van nieuwe processen en hardware (bronnen voor het aanbrengen van nieuwe coatings en de benodigde technologie) zijn wij in staat om groei te verwezenlijken, en dan met name in het segment van de gereedschapsindustrie. De meeste procesontwikkelingen doen wij in huis. Maar het zicht naar 'buiten' is bij ons heel belangrijk. Wij werken veel samen met onderzoeksinstanties om inzicht te krijgen in nieuwe ontwikkelingen en om nieuwe kennis tot ons te nemen. Wij verrichten zelf geen research, wij doen alleen aan development. Door samen te werken met kenniscentra en onderzoeksinstanties en het actief deelnemen aan conferenties zijn wij in staat om op de hoogte te blijven van toekomstige marktontwikkelingen en -bewegingen. Hier kunnen wij vervolgens op inspelen door of zelf innovatieprojecten te starten, door samenwerkingen aan te gaan met andere partijen in de markt die over complementaire resources beschikken of deze innovaties aan te kopen. Een voorbeeld van samenwerking is onze deelname aan Europese ontwikkelprojecten van productinnovatie waar zowel kennisinstituten als klanten aan deelnemen. Het bedenken van nieuwe technologieën bijvoorbeeld is een uitgangspunt waar wij dan samen met Automotive fabrikanten en kennisinstituten concepten bedenken. Naast een eventuele interessante uitkomst is het onderhoud en uitbreiden van onze waarde netwerk hier een belangrijke motivatie voor. In geval van co-creation met klanten en onderzoeksinstituten worden uitgebreide contracten opgesteld om onder andere juridische verantwoordelijkheden, investeringen en taakverdelingen vast te leggen. Dit kost tijd en staat de snelheid en flexibiliteit van een innovatieproject vaak enigszins in de weg. Helaas ontkomen we er niet altijd aan maar onze voorkeur gaat uit naar een flexibele *no-nonsense* samenwerking waar vertrouwen en eensgezindheid de basis vormt. Het verkrijgen van kennis, uitbreiden van ons waarde netwerk en ontwikkeling van nieuwe producten zijn de motivaties voor het aangaan van dit soort projecten."

"Samenwerking kan ook zeker leiden tot verandering van het business model en versnelling van het proces."

"Een goed voorbeeld hiervan is onze recente overname van de intellectuele eigendomsrechten en merken van de technologie Cromatipic®. Alle verantwoordelijkheden, processen, technologieën en productietechnieken zijn onderdeel van deze acquisitie. De technologie Cromatipic®, een duurzaam, milieuvriendelijk toepassing van coatings zonder schadelijke stoffen zoals Chroom 6, was voorheen eigendom van Sidasa Engineering in Spanje, een partner waar we mee samenwerken. Sidasa heeft

ons in eerste instantie benaderd voor het aangaan van een partnership om een nieuwe duurzame en schone oplossing te realiseren voor het aanbrengen van een chroom laag op kunststof voor decoratieve doeleinden zonder dat daar het middel galvanie voor gebruikt dient te worden. De technologie die nu hiervoor gebruikt wordt, is niet milieuvriendelijk en zeer schadelijk voor de gezondheid omdat daar ook Chroom 6 in wordt gebruikt. Deze innovatie is klant gedreven. De industrie wil naar een schone applicatie voor het aanbrengen van chroomlagen. Daar hebben we samen een alternatief voor ontwikkeld welke direct werd ingezet voor een Italiaanse klant. De mogelijkheid tot acquireren ontstond omdat de partner eigenlijk niet over de juiste kennis beschikte om een winstgevende business case te maken en hierdoor bereidt waren tot verkoop. Gaande weg het innovatieproces werd het duidelijk dat de mogelijkheid tot acquisitie aanwezig was. De partner zag er op de lange termijn geen mogelijkheden in. De ontwikkeling en productie voor toepassing van Cromatipic® blijft niet zelfstandig naast IHI Hauzer Techno Coatings bestaan maar wordt volwaardig onderdeel van onze organisatie. Net zoals vestigingen in Japan en China wordt dit een vestiging in Spanje middels een nieuwe fabriek onder de naam IHI Hauzer Iberica."

"Het nieuwe inline-systeem wordt aangeboden als een *turn-key plant*. Dit is een complete fabrieksinstallatie bestaande uit: een vacuum coatingmachine, een laklijn met complete luchtbehandelingsinstallatie en een reinigingsinstallatie inclusief transportsupport inclusief robotarmen en -handling. Een compleet systeem aanbieden, *turn-key*, deden we voorheen ook maar waar het verschil zit is de nieuwe toepassing van dit systeem met andere processen, geschikt voor andere markten. Door het aanbieden van een nieuw duurzame oplossing middels een compleet *turn-key plant* zijn wij in staat om een compleet nieuwe klantenkring aan onze portefeuille toe te kunnen voegen. Hier komt bij dat de lak die hiervoor gebruikt wordt, waar wij nu ook eigenaar van zijn geworden door de acquisitie, ook door ons verkocht wordt. Dit deden wij voorheen niet. Waar we voorheen alleen een machineleverancier waren, zijn wij nu ook lakleverancier. Ook dit is nu onderdeel van onze nieuwe business model. Gekeken naar ons huidige business model innoveren wij incrementeel onze value proposition, key-resources, cost structure, profit formula, customer segments en onze key partners. Zeker de rol van samenwerking met key partners is van grote invloed op verandering. In heel veel gevallen vraagt verandering om het aangaan van nieuwe partnerships. Het aangaan van nieuwe partnerships en een toename in de intensiteit van de samenwerking is gedurende de verschillende fasen van business model innovatie sterk toegenomen en heeft ook de snelheid van business model innovatie doen toe verhogen."

Initiatie fase van business model innovatie

"De initiatie fase voor het ontwikkelen van een nieuw business model is ontstaan door onze samenwerking met de partner Sidasa. Het begon met productinnovatie maar mondde uiteindelijk uit in een compleet nieuw business model. Gedurende de samenwerking en het proces van productinnovatie realiseerden wij ons dat deze productinnovatie grote kansen bood om een compleet nieuw systeem aan te kunnen bieden middels een nieuw business model. Zodoende hebben we de acquisitie gedaan. We werken nog steeds nauw samen met deze partner, alleen zijn de rollen nu omgedraaid. De initiatie fase voor incrementele business model innovatie vond plaats gedurende het ontwikkelen van een nieuw product. Het proces van productinnovatie was nog niet ten einde. De twee processen overlappen elkaar. Productinnovatie loopt voorop, gevolgd door business model innovatie. Onze partnership met Sidasa heeft de snelheid van business model

innovatie gedurende de initiatie fase sterk doen toenemen. Deze was zelfs noodzakelijk. Zonder deze partner waren we nu niet tot het toepassen van business model innovatie gekomen.”

Ideegeneratiefase van businessmodel innovatie

“De Ideegeneratiefase, het uitwerken van ideeën van een nieuw business model, is intern gedreven maar sterk beïnvloed door onze partner Sidasa. Ook klanten en verschillende onderzoeksinstanties waar wij mee samenwerken hebben hier aan bijgedragen door het toetsen van de ideeën die wij hadden. Zeker omdat wet- en regelgeving in deze een grote rol speelt, is het toetsen van onze ideeën een belangrijke fase. Zaten wij in de situatie dat wij hier geen goede samenwerkingsverbanden hadden met klanten en onderzoeksinstanties had dit traject ons veel langer gekost. Toen het concept van het nieuwe product stond als ook de contouren van het nieuwe business model zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe partner waarmee we een samenwerking mee zijn aangegaan vanaf de start van de integratiefase.”

Integratie fase van business model innovatie

“Gedurende de Integratie fase heeft het aangaan van een specifiek nieuwe partnership aan de leverancierskant voor enorme versnelling gezorgd van het proces. Gedurende de initiatie fase van het nieuwe business model, welke gedreven werd door productinnovatie middels samenwerking, werd al vrij snel duidelijk dat we een geheel nieuw type machine moesten ontwikkelen omdat het gehele coatingsproces anders verloopt dan onze reguliere oplossingen. Gedurende het aanbrengen van de nieuwe coating dienen de producten verschillende stappen te ondergaan wat niet noodzakelijk is voor het bevestigen van andere coatings. Ook kan er geen overlap van de verschillende processen plaatsvinden. Ook moest de nieuwe oplossing beschikken over een veel hogere productiecapaciteit. In plaats van een standaard badgemachine hebben we nu een inline-systeem ontwikkeld. Nieuw voor ons in dit systeem was het gebruik van een speciale transportband voor de producten en een geheel nieuwe technologie. Het gehele ontwikkelingsproces koste meer dan 15.000 uur. Wij zijn heel sterk in het ontwikkelen van coatingmachines. Maar voor het realiseren van een compleet nieuw systeem inclusief de toepassing transport hebben wij veel minder kennis en ervaring. Bovendien hadden we onvoldoende capaciteit. Om over voldoende capaciteit te beschikken als ook het aantrekken van kennis om dit, voor ons geheel nieuw systeem te kunnen ontwikkelen, zijn wij een nieuw partnership aangegaan met Vernooy Vacuum Engineering, onderdeel van de Masevon Group (NL). Deze partner speelt niet alleen een belangrijke rol gedurende productinnovatie maar ook als het gaat om business model innovatie. Door deze samenwerking is het mogelijk geworden om onze ideeën omtrent het nieuwe product, en daaraan gebonden het realiseren van een nieuw business model, uit te kunnen voeren. Net zoals de andere partnership met Sidasa is deze partnership met Vernooy Vacuum Engineering noodzakelijk voor snelheid en voltooiing.”

Implementatie fase

"De implementatiefase van business model innovatie zit in de afrondingsfase. De inrichting van de nieuwe fabriek in Spanje wordt deze week afgerond en binnen twee maanden moet de fabriek starten met productie. Het nieuw aangetrokken salesteam is al bezig met de verkoop van het nieuwe systeem. Het eerste concept van het nieuwe inline-systeem draait al bij een klant in Italië. Wij zijn nu ook bezig om dit systeem weer aan te passen en kleiner te maken voor een bredere toepassing zodat deze interessant wordt voor meer verschillende soorten organisaties. Partnership gaat twee kanten op. Beide partijen behalen voordeel uit deze samenwerking. Ook voor andere projecten werken wij

nu samen met de nieuwe partner Masevon. Deze partnership biedt beide partijen dus ook voordeel gedurende andere projecten. De intensiteit van samenwerking neemt dus toe naarmate we het proces van business model geïmplementeerd hebben."

Bedrijf:	Festool Nederland BV
Geïnterviewden:	Dhr. Leo van der Werf, Directeur Festool Nederland BV & Dhr. Remko Dorreman, Marketing Manager Festool Nederland BV
Datum:	22.07.2016
Duur:	55 min.

Wat voor een soort veranderingen hebben de laatste jaren plaatsgevonden in het business model?

Begin 2016 is er een nieuwe business case geïmplementeerd binnen Festool Nederland BV. "In 2012 hebben wij, ondersteund door consultants van Bain & Company, een grootschalig onderzoek uitgevoerd onder onze huidige doelgroep en potentiële nieuwe doelgroepen. Uit dit onderzoek hebben wij heel duidelijk vastgesteld wie onze doelgroepen zijn vanuit de behoefte van het product en hoe deze productbehoefte er uit ziet. Dit heeft ons aan de afnemerskant meerdere belangrijke inzichten opgeleverd. Het heeft ons kansen geboden om ons assortiment beter af te stemmen op de productbehoefte. In samenwerking met het hoofdkantoor voedt dit onze productiepijplijn voor de toekomst om tot nieuwe productinnovaties te komen. Bovendien hebben wij nieuwe doelgroepen in kaart gebracht welke zich in eerste instantie buiten onze niche-segment bevinden maar waar wij een groot groeipotentieel hebben. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe focusgroep; de bouw-timmerman. Deze groep bevindt zich in het verlengde van de traditionele timmerman waar wij een sterke positie hebben maar verschilt hier toch ook weer enorm van. De werkomgeving van deze groep is anders als ook het werk aan zich, meer gericht op constructiebouw en betimmering. Bovendien kunnen de channels waar zij hun materialen en informatie verschillen.

Ook is gebleken dat onze value propositie en de meerwaarde van het merk Festool onvoldoende bekend is bij onze huidige en potentiële klanten, en dan met name onbekend is bij de beslissers. De kwaliteit en nauwkeurigheid wordt alom geprezen maar de toegevoegde waarde van onze unieke en uitgebreide services, wat zorgt voor een vaste lage cost of ownership en volledige ontzorging in geval van tegenslag, is onvoldoende bekend. En juist deze propositie is voor ons cruciaal. Na het vaststellen van de product- en informatiebehoeften van de klant hebben wij gekeken welke channels de doelgroepen gebruiken om aan hun machines en informatie te komen. Hier zaten we voor een groot gedeelte wel ok met ons selectieve dealernetwerk maar niet optimaal."

"Na het in kaart brengen van wensen en behoeften aan de afnemerszijde van ons business model hebben wij ook onze channel geanalyseerd. Als toevoeging op de marktonderzoeken van 2012 hebben wij zelfstandig middels ons CRM-systeem en het afnemen van interviews van onze dealers een uitgebreide dealer portfolio-analyse en dealer potentie-analyse gemaakt. Hieruit bleek dat maximaal 8% van de omzet van een dealer afkomstig is van de verkoop van gereedschappen. Vaak bieden dealers meerdere merken aan waardoor de positie van Festool bij een dealer omzetgewijs zeer klein is. Verkoop van gereedschap en Festool behoort niet tot de core-business van onze dealers.

Waar het niet veel bijdraagt aan de omzet van een dealer is het gebleken dat dealerschap van het merk Festool wel veel bijdraagt aan de uitstraling van een dealer (imago) richting zijn klanten. Door de kleine bijdrage van het merk Festool aan de totale omzet van een dealer is er ook onvoldoende aandacht van onze dealer om onze propositie en toegevoegde waarde over te brengen aan de gebruiker van elektrisch gereedschap."

"Wij zaten dus in een spagaat. Aan de klantzijde worden onze producten enorm gewaardeerd maar ontbreekt een actieve informatiestroom richting de beslissers waardoor onze propositie en services onvoldoende bekend is terwijl de klant deze juist ook enorm waardeert. En aan de dealerzijde is de positie van gereedschap als ook het merk Festool gering waardoor deze informatiestroom ook niet op gang komt. We willen veel meer betrokken raken en een sterkere relatie opbouwen met de klant. De "customer journey" dient niet meer afhankelijk te zijn van de dealer maar moet door onszelf worden gestuurd en gemonitord. Wij zelf moeten aan tafel zitten bij de beslisser en ondertussen de relatie en positie bij onze dealers verbeteren"

"Het eerste wat we veranderd hebben, zijn de contracten met onze dealers. Om het assortiment beter af te stemmen op de behoefte van de klant alsook de kwaliteit van leveren en informatiestroom naar de klant te doen verhogen zijn de voorwaarden voor dealerschap aangepast. Door de resultaten van het onderzoek en het in kaart hebben van de doelgroepen die een dealer bediend weten wij hoe het gewenste assortiment van een dealer eruit moet zien. Hiervoor boden wij standaard assortimenten aan waaraan een Festool dealer diende te voldoen. Nu denken wij meer met de dealer en proberen hier zo goed mogelijk aansluiting te vinden om gezamenlijk de klant te voorzien van de juiste oplossing."

"Het tweede wat wij veranderd hebben, is onze value propositie. In de oude situatie stond het product centraal en werd er veelal op productniveau de meerwaarde gecommuniceerd. Nu met de focus op klant en het versterken van de relatie is onze value propositie veranderd van productgericht naar merkgericht en de meerwaarde daarvan. Niet waarom je voor een zaag van Festool moet kiezen maar wat is de meerwaarde die Festool mij biedt als leverancier."

"Vervolgens hebben we gekeken naar de organisatiestructuur en de beschikbare capaciteit en middelen. Om meer tijd te kunnen besteden aan de klant en onze unieke propositie waar te kunnen maken hebben wij de organisatiestructuur aangepast. Afdelingen zijn anders ingericht en de slagkracht buiten is verhoogt. Naast het aanpassen van de organisatiestructuur om deze nieuwe richting te kunnen maken, het verhogen van capaciteit, vraagt dit ook een andere invulling en gebruik van onze resources. Er dienen andere sales- en marketingprojecten te worden bedacht en uitgevoerd. Dit vraagt veranderingen van onze gehele organisatie, zowel binnen als buiten. Een goed voorbeeld is dat wij in Nederland nu over drie experience centra beschikken om klanten rechtstreeks te trainen en te informeren."

Samengevat, de motivatie tot veranderingen van het business model is een sterkere positie in te nemen bij de klant, het afbouwen van de afhankelijkheid van het dealernetwerk en het bereiken en aanboren van nieuwe klantengroepen. Gezien vanuit de value chain wordt de focus opgeschoven. Waar deze voorheen volledig op het selectieve dealernetwerk was gericht, wordt deze meer en meer verplaatst naar het einde van de value chain om daar de unieke propositie en het premium systeem van Festool te positioneren.

"Het besef tot verandering kwam vanuit de resultaten van het marktonderzoek en is strategie-gestuurd. Belangrijkste redenen voor het uitvoeren van de marktonderzoeken was het toentertijd slechte economische klimaat, een aanvaring met het kartelambt omtrent ons prijsbeleid alsook een consolidatie aan de dealerzijde. De macht van inkooporganisaties wordt steeds groter in onze markt. Meer en meer dealers van ons sluiten zich aan bij een inkooporganisatie. In de toekomst bepalen straks een handvol inkooporganisaties het assortiment van een dealer. En zij zijn voornamelijk met interne processen bezig zoals logistieke, financiële en Erp-systemen. Zij hebben helemaal geen tijd om de meerwaarde van Festool uit te leggen aan hun klanten. Die kijken hoofdzakelijk naar marge en aanbiedingen, niet naar het beste advies voor de klant. Maar wij zijn hier wel afhankelijk van en moeten hier mee om zien te gaan en onze positie veilig stellen."

"Het gehele transformatie proces is nog niet 100% afgerond. We hebben het nieuwe business case geïmplementeerd maar het duale beleid is nog niet geheel op volle kracht. Het duale beleid is dit geval: zowel trouw blijven naar onze dealer en hen te ondersteunen waar nodig maar ook de klant rechtstreeks benaderen om relaties te onderhouden alsook het aanboren van nieuwe grote klanten."

Welke factoren versnelden het proces?

"De beslissing om niet de organisatie te betrekken gedurende het schrijven van een nieuwe business case en deze ten uitvoering te brengen gedurende een pilot fase door alleen de betrokkenen heeft het proces versneld. We hebben eerst de levensvatbaarheid getest en foutieve inschattingen aangepast voordat we een grotere uitrol had plaatsgevonden. Er werd geen druk op de organisatie gelegd. Bovendien heeft het hoofdkantoor het gehele proces niet vertraagd wat voor aanvang enige zorg was. Onze collega's in Duitsland hebben zich juist heel erg faciliterend opgesteld en desgevraagd advies gegeven. Zij hebben geen blokkades opgericht om eventuele zaken niet te veranderen."

Van wat voor een soort samenwerkingsverbanden maakt de organisatie gebruik?

"We werken met een selectief distributienetwerk welke wij als partners beschouwen. Deze samenwerkingsverbanden zijn contractueel vastgelegd en worden als intensieve samenwerkingen beschouwd. Naast het up-to-date houden van de winkelvloer en het trainen van personeel worden er ook veel custom made marketing- en salesactiviteiten ondernomen. Het onderhouden van het netwerk vergt veel capaciteit. Werken middels een selectief distributienetwerk brengt ons landelijke dekking en een volwaardige logistiekstelsel. De dealer is verantwoordelijk voor het aanleggen van voorraden en het afwikkelen van financiële transacties als ook het promoten van Festool. Hiernaast werken wij met enige regelmaat samen met TNO om de veiligheid van onze machines te laten testen en te certificeren. Ook hebben wij meerdere multiplicators aan het merk Festool gebonden waaronder bijvoorbeeld Repair Care en TU Delft. Motieven hiervoor is het verkrijgen van kennis en data om niet te worden verrast door ontwikkelingen in de markt. Ook dragen zij enigszins bij aan het verhogen van de naamsbekendheid in andere segmenten. Het contact met deze multiplicators is niet intens en staat op een lag pitje. Hier kunnen wij nog veel meer uithalen."

Wat voor een invloed hadden de samenwerkingsverbanden op de veranderingen?

"Op de transformatie in zijn geheel niet veel. Het is een intern gedreven proces geweest vanuit strategisch perspectief om de spagaat waar we inzaten weg te nemen om meerwaarde voor de klant en onszelf te creëren. De huidige samenwerkingsverbanden hadden geen echte invloed op de

besluitvormingsproces. Daarentegen beïnvloeden zij de uitvoering van het proces wel enigszins. Een goed voorbeeld is ons dealernetwerk. Gedurende de implementatiefase waren de meeste dealers van ons sceptisch ten opzichte van directe benadering van 'hun' klant. De belofte dat wij uitsluitend zaken doen middels het dealernetwerk kwam in hun ogen onder druk te staan. *Wat doe jij bij mijn klant?* was bijvoorbeeld een reactie. Door juist de dealer te betrekken gedurende de pilotfase en ervoor zorgend dat wij een onafhankelijke positie innamen bij de klant richtte de dealer zorgde ervoor dat de bezorgdheid bij de dealer weg werd genomen. Bepaalde dealers voortrekken of het actief doorsturen van klanten naar bepaalde dealers is voor ons uit den boze. De klant beslist zelf waar hij zijn deal maakt. Er zijn nu juist dealers die het belang ervan in zien alsook de potentie voor hun eigen organisatie. En ook het besef wordt bij de dealer gecreëerd dat zij ook bij grote klanten het merk Festool kunnen verkopen, ondanks de hoge prijs voor een premium product. Onze dealers hebben hierdoor ook een antwoord op Hilti, een fabrikant die direct de klant beleverd. Wij kunnen juist ook als blok fungeren voor onze dealer om Hilti buiten de deur te houden bij de klant."

Wat was de invloed van de huidige samenwerkingsverbanden gedurende het initiatieproces?

"Geen. De huidige samenwerkingsverbanden die wij in Nederland hadden gedurende deze fase hebben wij niet betrokken. Ons inziens zouden die geen echte wenselijke bijdragen kunnen leveren. Eerder juist alleen vertragend. De initiatiefase, het besef tot verandering, vond plaats gedurende de onderzoeken in 2012. Om deze onderzoeken te kunnen doen zijn we een samenwerking aangegaan met Bain & Company. Zij hebben het onderzoek voor ons gedaan. Maar het analyseren van de uitkomsten en het trekken van conclusies als ook de vervolgstappen die deze conclusies hebben opgeleverd hebben wij zelf gedaan. Er is geen strategisch advies gekomen. Zij hebben voor ons wel het proces versneld door het maken en uitvoeren van het marktonderzoek op een wetenschappelijke en grondige wijze, dit is niet iets wat wij zelf zo snel hadden kunnen doen."

Zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan gedurende de transformatie?

"Ja, wij zijn een partnership aangegaan met OnderhoudNL. Dit is brancheorganisatie waar heel veel grotere onderhoudsbedrijven bij aangesloten zijn die vanuit het nieuwe perspectief van de organisatie heel interessant zijn. Middels het partnership met OnderhoudNL hopen we twee doelen te bereiken. Enerzijds zorgt het voor een toenemend aantal activiteiten richting deze klantengroep, het is een extra communicatiekanaal voor ons om deze groep aan te spreken. Anderzijds beschikt OnderhoudNL over veel data en kennis van deze markt welke wij tot ons willen nemen om meer inzicht in de markt te krijgen en daarvan te profiteren. Bovendien kan het ook als push-middel gebruikt worden richting ons dealernetwerk om deze te onderhouden. Als wij actief grote klanten naar dealers sturen, moeten onze producten daar uiteraard ook op voorraad liggen en beschikbaar zijn."

"Wij zijn heel content met de snelheid van de transformatie. Er zijn achteraf geen situaties geweest waarin we anders hadden moeten handelen. De initiatiefase ging gepaard met de economische crisis waardoor omzetten en budgetten onder druk stonden wat uiteraard veel onrust binnen de organisatie opleverde. Wij hebben het juiste tempo genomen omdat we met opzet te tijd hebben genomen iedereen goed en volledig te informeren om de gehele organisatie mee te krijgen. Ik zie geen noodzaak voor versnelling van het proces. Hoe flexibeler de organisatie en het personeel is, hoe sneller je het proces kan doorvoeren. De kunst is dus om de snelheid van het proces hierop af te stemmen."

Bedrijf: QBTEC
Geïnterviewde: Dhr. G. Okkerman, eigenaar en directeur & Dhr. J. van Amstel, hoofd Customer Servcie
Datum: 18.07.2016
Duur: 50 min.

Wat is QBTEC voor een organisatie en wat zijn de onderscheidende kenmerken?

"QBTEC is een Nederlandse producent van professionele kook- en frituurinstallaties. Wij vermarkten de producten onder vier merknamen te weten Kiremko, Perfecta, Smitto, Qook! en Hifri. Het hoofdkantoor en productiefaciliteit is gevestigd in Woerden (NL). In totaal werken er bijna 150 mensen bij de organisatie. Per jaar produceren wij ca. 1200 eenheden. Deze worden hoofdzakelijk geleverd aan de Nederlandse en Belgische markt. Naast deze grootste afzetmarkten breiden wij steeds verder uit naar Duitsland, Groot-Brittannië, Italië en Frankrijk. Andere groeimarkten die ook steeds meer in het vizier komen zijn Dubai, Rusland en China. In Nederland en België zijn wij marktleider."

"Wij maken kwalitatief hoogwaardige frituurbakinstallaties, (vis)bakovens en kookappartuur. Alle producten zijn maatwerkproducten voor een veelzijdige doelgroep zoals de cafetariabranche, grootkeukenbranche en restaurants. Hiernaast komen wij steeds vaker in direct contact met klanten die niet in deze branches actief zijn catering verzorgen voor servicedoeleinden zoals de Amsterdam Rai, het stadion van voetbalclub Chelsea (UK) en het hoofdkantoor van Porsche (DLD). Wij maken gebruik van distributienetwerk van dealers maar benaderen en verkopen ook rechtstreeks aan de afnemer. Vervolgens vindt uitleveren en financiële afhandeling wel via een dealer plaats."

" Wij onderscheiden ons van andere aanbieders door het aanbieden van producten van de hoogste kwaliteit en duurzaamheid. Door ieder project te benaderen vanuit het perspectief van de gebruiker wordt ieder project maatwerk waardoor de afnemer veel invloed heeft op het project. Bovendien zorgen de innovatieve ontwikkelingen voor een constante stroom aan nieuwe oplossingen, hoofdzakelijk gericht op het verkrijgen van een hogere efficiëntie en kostenbesparing voor de afnemer. Maar ook het beschermen van de gezondheid en het ontlasten van het milieu zijn uitgangspunten welke onderdeel zijn van nieuwe producten. Ook de aftersaleswerkzaamheden zoals onderhoud en service zijn onderdelen van de bedrijfsuitvoering welke zeer gewaardeerd worden door de afnemers en waar, ten opzichte van andere aanbieders, veel meer aandacht aan wordt besteed door de organisatie."

Wat zijn de drijfveren van groei voor de onderneming?

"Doelstelling van de onderneming is om marktleider te blijven in Nederland en België. Onze groeistrategie focust zich voornamelijk op de groeimarkten Duitsland, Groot-Brittannië, Italië en Frankrijk maar ook Dubai, China en Rusland. Dit doen wij voornamelijk door ons dealernetwerk te vergroten in deze landen."

"Ook maken wij naam middels grote prestige projecten in het buitenland waardoor wij serieus worden genomen als leverancier van kwaliteitsproducten. Voorbeelden hiervan zijn Porsche (DLD) en Chelsea footballclub (UK). Nu zijn wij in gesprek met Ikea om ook hier onze producten te kunnen

plaatsen. Het gaat hier om alle vestigingen van Ikea wereldwijd. Zij frituren 10.000 ton friet per jaar en willen dit gaan doen op een verantwoordelijke MVO-wijze. Hier past onze nieuwe oplossing, de HIFRI, uitstekend in. Dit is een friteuse die frituurt zonder gebruik te maken van frituurvet."

Wat voor een soort veranderingen hebben de laatste jaren plaatsgevonden in het business model?

"Vijf jaar geleden zijn wij gestart met de ontwikkelingen van de HIFRI. Dit is een friteuse waarmee gefrituurd kan worden op professioneel niveau zonder het gebruiken maken van vet. Om een nog gezondere oplossing te kunnen bieden aan onze klanten en potentiële afnemers. Hier zijn we toen mee gestart en de laatste twee jaar zijn we begonnen met het vermarkten van de HIFRI. De ontwikkeling en introductie van dit nieuwe product heeft invloed gehad op meerdere aspecten van ons business model. Voornamelijk op organisatiestructuur, value propositie, afnemers en partners hebben de laatste jaren wijzigingen voorgedaan."

Toepassen businessmodel replicatie

"De vraag naar gezondere en duurzame producten en voeding neemt toe. Dit merken wij ook in onze branche en horen we van onze afnemers. Met de ontwikkeling van de nieuwe HIFRI hebben wij een goede stap gezet om ook aan deze 'nieuwe' vraag te kunnen voldoen. Dit was ook de reden voor Ikea om ons te benaderen. Dit heeft dus betrekking op onze value propositie. Wij kunnen nu ook een geheel nieuwe groep afnemers bedienen die niet een traditioneel frituur- of baksysteem wil maar juist een 'gezonder en bewuster' systeem wilt aanschaffen om zo ook hun eigen value propositie te kunnen onderbouwen. Naast het aanpassen van onze value propositie hebben wij ook na de succesvolle introductie onze organisatiestructuur aangepast. We hebben de sales onderverdeeld in gespecialiseerde divisie naar merk en toepassing. Ook hebben we een nieuwe customer service afdeling opgericht om nog meer één van onze onderscheidende kenmerken extra kracht bij te zetten en onze voorsprong te behouden, onze gehele aftersales."

"Naast het incrementeel vernieuwen van onze value propositie, afnemers en organisatiestructuur hebben wij ook nieuwe partners gevonden. Zowel voor ondersteuning van de ontwikkeling van de HIFRI maar ook in ons distributiekanaal zijn het toevoegen van nieuwe partners cruciaal gebleken. Ook zijn we in de beginfase van de transformatie een samenwerking aangegaan met een groot adviesbureau die ervaring heeft met grote bedrijfstransformatie."

Welke factoren versnelden het proces?

"Zoals verteld zijn we een samenwerking aangegaan met consultants, dit versnelde het proces aanzienlijk. Door toegang te krijgen tot hun kennis hoe je gedegen verandering kan doorvoeren en onderbouwen richting de interne organisatie was waardevol."

"Hiernaast waren onze huidige dealers en contact bij diverse afnemers waardevol in de beginfase van transformatie om ons besef om een nieuw product te ontwikkelen en ons businessmodel als gevolg daarvan incrementeel te veranderen. Dit heeft het proces ook doen versnellen."

"Na het uitwerken van onze ideeën zijn we specifiek voor businessmodel replicatie geen nieuwe strategische interorganisatorische samenwerkingsverbanden aangegaan. Wij zitten nog midden in deze fase maar ik kan niet uitsluiten of we dit gaan doen ja of nee. Wel werken we op het gebied van

ontwikkeling veel samen met de ingenieurs van Kiremko Food Processing Equipment en worden er diverse gezamenlijke projecten uitgerold."

Maakt QBTEC met betrekking tot businessmodel replicatie gebruik van de huidige samenwerkingsverbanden?

"Tot nu alleen gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase van businessmodel replicatie. Voor het verkrijgen van kennis en nieuwe ideeën. "

Is QBTEC nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan met betrekking tot businessmodel replicatie?

"Ja, gedurende de initiatie- en ideegeneratiefase van businessmodel replicatie hebben wij gebruik gemaakt van consultants."

Appendix 4 – Scoring en antwoorden van enquêtes versneller / vertragers van businessmodel replicatie

Versnellers van business model replicatie								
	Leiderschap	Identiteit van de organisatie	Kennisabsorptievermogen	Interne samenwerking	Grootte van de organisatie (groei)	Corporate Governance	Luisteren naar bestaande klanten	Intensiteit van interorganisatorische samenwerking
Huntsman Holland	8,8	7,0	5,4	9,0	8,0	Hoog	Hoog	Hoog
IHI Hauzer Techno Coatings	8,7	7,5	8,3	8,5	7,0	Hoog	Hoog	Hoog
Festool Nederland BV	7,5	8,5	7,3	7,5	4,0	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld
QBTEC	7,7	7,5	7,4	8,0	6,0	Hoog	Hoog	Gemiddeld

*scoren corporate governance + luisteren naar de klant + intensiteit van samenwerkingsverbanden komen vanuit de interviews

Huntsman Holland BV

Leiderschap

- Directie/management zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor de werknemers en ontwikkelt en inspireert anderen met zijn eigen visie op de toekomst.
1 2 3 4 5
- Directie/management toont het goede voorbeeld aan de werknemers door consistent waarden uit te dragen en te zorgen dat volgers zich consistent naar deze waarden gedragen.
1 2 3 4 5
- Directie/management zorgt voor een verhoogde samenwerking tussen de werknemers en divisies en laat deze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt uit dat hij hoge verwachtingen heeft van de prestaties van de werknemers.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt respect uit naar zijn volgers en hun persoonlijke behoeften en emoties staan hoog in het vaandel.
1 2 3 4 5
- Directie/management gedraagt zich zo dat werknemers uitgedaagd worden om hun aannames over hun werk te overdenken en nieuwe manieren om het werk uit te voeren te ontdekken.
1 2 3 4 5

Score = 8,8 (26,5 / 30)

Organisatie identiteit

- De kernwaarden van de organisatie worden door de werknemers erkent en nageleefd.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie in stand te houden.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie te perfectioneren.
1 2 3 4 5
- De organisatie heeft een sterke identiteit.
1 2 3 4 5

Score = 7,0 (14 / 20)

Kennisabsorptievermogen

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de afdelingen van de organisatie.
1 2 3 4 5
- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de verschillende business units.

1 2 3 4 5

- De organisatie beschikt over een ERP-systeem voor het verwerken van data.

1 2 3 4 5

- De organisatie beschikt over een CRM-systeem voor het verwerken van klantgegevens en -gedrag (waaronder klachten en aanbevelingen).

1 2 3 4 5

- De organisatie beschikt over voldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken (systemen en samenhang tussen de systemen).

1 2 3 4 5

- De organisatie maakt gebruik van uitgebreide procedures voor verwerken van kennis (systeemvaardigheden)

1 2 3 4 5

- Het kennisabsorptievermogen van de organisatie is groot (identificeren, verwerken en benutten van kennis uit de omgeving).

1 2 3 4 5

Score = 5,4 (19 / 35)

Interne samenwerking

- De processen binnen de afdelingen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd.

1 2 3 4 5

- De verbondenheid tussen werknemers binnen een afdeling is groot.

1 2 3 4 5

- De verbondenheid tussen de afdelingen binnen de organisatie is groot.

1 2 3 4 5

- De organisatie werkt veel met projectteams bestaande uit werknemers van verschillende afdelingen.

1 2 3 4 5

Score = 9,0 (18 / 20)

Grootte van de organisatie (groei)

- Groei van de organisatie vindt hoofdzakelijk plaats via het plaatsen van acquisities

1 2 3 4 5

- Radicale of incrementele vernieuwing van het business model vindt plaats door middel van acquisities

1 2 3 4 5

Score = 8,0 (8 / 10)

IHI Hauzer Techno Coatings

Leiderschap

- Directie/management zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor de werknemers en ontwikkelt en inspireert anderen met zijn eigen visie op de toekomst.
1 2 3 4 5
- Directie/management toont het goede voorbeeld aan de werknemers door consistent waarden uit te dragen en te zorgen dat volgers zich consistent naar deze waarden gedragen.
1 2 3 4 5
- Directie/management zorgt voor een verhoogde samenwerking tussen de werknemers en divisies en laat deze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt uit dat hij hoge verwachtingen heeft van de prestaties van de werknemers.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt respect uit naar zijn volgers en hun persoonlijke behoeften en emoties staan hoog in het vaandel.
1 2 3 4 5
- Directie/management gedraagt zich zo dat werknemers uitgedaagd worden om hun aannames over hun werk te overdenken en nieuwe manieren om het werk uit te voeren te ontdekken.
1 2 3 4 5

Score = 8,7 (26 / 30)

Organisatie identiteit

- De kernwaarden van de organisatie worden door de werknemers erkent en nageleefd.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie in stand te houden.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie te perfectioneren.
1 2 3 4 5
- De organisatie heeft een sterke identiteit.
1 2 3 4 5

Score = 7,5 (15 / 20)

Kennisabsorptievermogen

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de afdelingen van de organisatie.
1 2 3 4 5

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de verschillende business units.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een ERP-systeem voor het verwerken van data.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een CRM-systeem voor het verwerken van klantgegevens en -gedrag (waaronder klachten en aanbevelingen).
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over voldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken (systemen en samenhang tussen de systemen).
1 2 3 4 5
- De organisatie maakt gebruik van uitgebreide procedures voor verwerken van kennis (systeemvaardigheden)
1 2 3 4 5
- Het kennisabsorptievermogen van de organisatie is groot (identificeren, verwerken en benutten van kennis uit de omgeving).
1 2 3 4 5

Score = 8,3 (29 / 35)

Interne samenwerking

- De processen binnen de afdelingen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen werknemers binnen een afdeling is groot.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen de afdelingen binnen de organisatie is groot.
1 2 3 4 5
- De organisatie werkt veel met projectteams bestaande uit werknemers van verschillende afdelingen.
1 2 3 4 5

Score = 8,5 (17 / 20)

Grootte van de organisatie (groei)

- Groei van de organisatie vindt hoofdzakelijk plaats via het plaatsen van acquisities
1 2 3 4 5
- Radicale of incrementele vernieuwing van het business model vindt plaats door middel van acquisities
1 2 3 4 5

Score = 7,0 (7 / 10)

Festool Nederland BV

Leiderschap

- Directie/management zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor de werknemers en ontwikkelt en inspireert anderen met zijn eigen visie op de toekomst.
1 2 3 4 5
- Directie/management toont het goede voorbeeld aan de werknemers door consistent waarden uit te dragen en te zorgen dat volgers zich consistent naar deze waarden gedragen.
1 2 3 4 5
- Directie/management zorgt voor een verhoogde samenwerking tussen de werknemers en divisies en laat deze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt uit dat hij hoge verwachtingen heeft van de prestaties van de werknemers.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt respect uit naar zijn volgers en hun persoonlijke behoeften en emoties staan hoog in het vaandel.
1 2 3 4 5
- Directie/management gedraagt zich zo dat werknemers uitgedaagd worden om hun aannames over hun werk te overdenken en nieuwe manieren om het werk uit te voeren te ontdekken.
1 2 3 4 5

Score = 7,5 (22,5 / 30)

Organisatie identiteit

- De kernwaarden van de organisatie worden door de werknemers erkent en nageleefd.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie in stand te houden.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie te perfectioneren.
1 2 3 4 5
- De organisatie heeft een sterke identiteit.
1 2 3 4 5

Score = 8,5 (17 / 20)

Kennisabsorptievermogen

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de afdelingen van de organisatie.
1 2 3 4 5

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de verschillende business units.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een ERP-systeem voor het verwerken van data.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een CRM-systeem voor het verwerken van klantgegevens en -gedrag (waaronder klachten en aanbevelingen).
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over voldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken (systemen en samenhang tussen de systemen).
1 2 3 4 5
- De organisatie maakt gebruik van uitgebreide procedures voor verwerken van kennis (systeemvaardigheden)
1 2 3 4 5
- Het kennisabsorptievermogen van de organisatie is groot (identificeren, verwerken en benutten van kennis uit de omgeving).
1 2 3 4 5

Score = 7,3 (25,5 / 35)

Interne samenwerking

- De processen binnen de afdelingen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen werknemers binnen een afdeling is groot.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen de afdelingen binnen de organisatie is groot.
1 2 3 4 5
- De organisatie werkt veel met projectteams bestaande uit werknemers van verschillende afdelingen.
1 2 3 4 5

Score = 7,5 (15 / 20)

Grootte van de organisatie (groei)

- Groei van de organisatie vindt hoofdzakelijk plaats via het plaatsen van acquisities
1 2 3 4 5
- Radicale of incrementele vernieuwing van het business model vindt plaats door middel van acquisities
1 2 3 4 5

Score = 4,0 (4 / 10)

QBTEC

Leiderschap

- Directie/management zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor de werknemers en ontwikkelt en inspireert anderen met zijn eigen visie op de toekomst.
1 2 3 4 5
- Directie/management toont het goede voorbeeld aan de werknemers door consistent waarden uit te dragen en te zorgen dat volgers zich consistent naar deze waarden gedragen.
1 2 3 4 5
- Directie/management zorgt voor een verhoogde samenwerking tussen de werknemers en divisies en laat deze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt uit dat hij hoge verwachtingen heeft van de prestaties van de werknemers.
1 2 3 4 5
- Directie/management draagt respect uit naar zijn volgers en hun persoonlijke behoeften en emoties staan hoog in het vaandel.
1 2 3 4 5
- Directie/management gedraagt zich zo dat werknemers uitgedaagd worden om hun aannames over hun werk te overdenken en nieuwe manieren om het werk uit te voeren te ontdekken.
1 2 3 4 5

Score = 7,7 (23 / 30)

Organisatie identiteit

- De kernwaarden van de organisatie worden door de werknemers erkent en nageleefd.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie in stand te houden.
1 2 3 4 5
- De organisatie en zijn werknemers zetten zich in om de missie te perfectioneren.
1 2 3 4 5
- De organisatie heeft een sterke identiteit.
1 2 3 4 5

Score = 7,5 (15 / 20)

Kennisabsorptievermogen

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de afdelingen van de organisatie.
1 2 3 4 5

- Er vindt een gestructureerde kennisoverdracht plaats tussen de verschillende business units.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een ERP-systeem voor het verwerken van data.
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over een CRM-systeem voor het verwerken van klantgegevens en -gedrag (waaronder klachten en aanbevelingen).
1 2 3 4 5
- De organisatie beschikt over voldoende ICT-capaciteit om kennis te verwerken (systemen en samenhang tussen de systemen).
1 2 3 4 5
- De organisatie maakt gebruik van uitgebreide procedures voor verwerken van kennis (systeemvaardigheden)
1 2 3 4 5
- Het kennisabsorptievermogen van de organisatie is groot (identificeren, verwerken en benutten van kennis uit de omgeving).
1 2 3 4 5

Score = 7,4 (26 / 35)

Interne samenwerking

- De processen binnen de afdelingen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen werknemers binnen een afdeling is groot.
1 2 3 4 5
- De verbondenheid tussen de afdelingen binnen de organisatie is groot.
1 2 3 4 5
- De organisatie werkt veel met projectteams bestaande uit werknemers van verschillende afdelingen.
1 2 3 4 5

Score = 8,0 (16 / 20)

Grootte van de organisatie (groei)

- Groei van de organisatie vindt hoofdzakelijk plaats via het plaatsen van acquisities
1 2 3 4 5
- Radicale of incrementele vernieuwing van het business model vindt plaats door middel van acquisities
1 2 3 4 5

Score = 6,0 (6 / 10)