

## Master Thesis



### **Het belang van Strategic Agility en Businessmodelvernieuwing. (context: de Nederlandse retailmarkt)**

**RSM PTO Master Bedrijfskunde**  
oktober 2017

**Begeleider:**  
T. Geradts MSc.

**Meelezer:**  
Prof.dr.ir. G.H. van Bruggen

**Student:**  
Marciano Braam, 421453

## Voorwoord

Het is inmiddels drie jaar geleden dat ik besloot mij in te schrijven voor de parttime masterstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Door omstandigheden heb ik langer over de studie gedaan dan gepland. Desondanks lijkt de tijd voorbij te zijn gevlogen. Het waren intensieve jaren, waarbij de combinatie van studie, gezin en het ondernemerschap niet altijd even gemakkelijk was. Toch kijk ik met veel genoegen en voldoening terug op de afgelopen periode. De opgedane wetenschappelijke kennis is een enorme verrijking van mijn jarenlange werkervaring en heeft mijn persoonlijke ontwikkeling op een hoger niveau gebracht.

Om af te studeren heb ik gekozen om onderzoek te doen in de retailsector: een voor mij bekende omgeving. Ik heb mij laten inspireren door de turbulentie in de markt en heb gezocht naar een methode om de praktijk te combineren met de wetenschap. Wat ik ervan heb geleerd is dat de wetenschap fenomenen probeert te verklaren en theorieën ontwikkelt die kunnen worden vertaald naar modellen die bedrijven helpen beter te presteren. De wetenschap heeft de praktijk nodig om zich te ontwikkelen, en bedrijven hebben de wetenschap nodig om gemakkelijker hun doelen te bereiken.

Zonder de steun van mijn vrouw was het mij waarschijnlijk niet gelukt om gedurende mijn studiejaren te volharden. Voor haar zijn de afgelopen jaren nog zwaarder geweest dan voor mij. Ik wil haar daarom in het bijzonder bedanken. Een speciaal dankwoord richt ik aan mijn begeleider bij het tot stand komen van mijn thesis, Thijs Gerards. Dit doe ik niet omdat het hoort, maar omdat ik oprecht veel van hem heb geleerd. In het begin dacht ik dat hij mij niet begreep, maar hij heeft mij vanaf het eerste moment geprobeerd op te trekken naar een wetenschappelijk niveau. Pas in de laatste fase heb ik dit ingezien en heb ik hem begrepen. Naast “New Business, Innovation & Entrepreneurship” was “Advanced Marketing Strategy” een van de leukere vakken. Ik heb daarom professor Gerrit van Bruggen gevraagd als mijn co-reader. Ik wil ook hem bedanken.

De lijst van mensen die ik wil bedanken is te lang om hier op te schrijven, toch wil ik graag de volgende mensen noemen: mijn moeder, mijn zussen, mijn zwagers, mijn medestudenten Hassan en Yop en last but not least, alle mensen die hebben meegewerkt aan de interviews. Dank jullie wel.

Rest mij om de lezer veel leesplezier toe te wensen.

Marciano Braam

Berkel en Rodenrijs, oktober 2017

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
1 Aanleiding/motivatie.....	4
1.1 Onderzoeksvraag.....	6
2 Literatuurstudie.....	7
2.1 Organisatievaardigheden .....	7
2.2 Dynamische vaardigheden .....	7
2.3 Strategic Agility.....	8
2.3.1 Strategische sensitiviteit.....	10
2.3.2 Eenheid in leiderschap .....	10
2.3.3 Fluiditeit van resources .....	10
2.4 Businessmodel.....	10
2.5 Businessmodellen en strategic agility .....	12
3 Onderzoeksontworp/methodologie.....	14
3.1 Onderzoeksmethode.....	14
3.2 Onderzoeksdomein en populatie .....	14
3.3 Caseselectie .....	14
3.4 Datacollectie.....	15
3.5 Analyseren, codering en patroonherkenning.....	15
3.6 Waarborg van validiteit en betrouwbaarheid .....	16
4 Resultaten.....	17
4.1 Inleiding .....	17
4.2 Strategisch leiderschap .....	17
4.3 Verkennen en volgen van marktontwikkelingen.....	19
4.4 Genereren van customer intelligence .....	20
4.5 Vernieuwing & innovatie.....	21
4.6 Human Resource Management.....	22
4.7 Een B2C leiderschapsagenda .....	23
4.8 Vernieuwing van het Businessmodel .....	24
5 Discussie en conclusie .....	27
5.1 Theoretische en praktische bijdrage .....	31
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	32
6 Referenties .....	33
Bijlage I: Overzicht definities businessmodel.....	39

## 1 Aanleiding/motivatie

Het detailhandellandschap is de afgelopen decennia veranderd. De laatste jaren hebben verschillende retailorganisaties de continuïteit van hun onderneming niet of nauwelijks kunnen waarborgen. Op de website van nu.nl ([www.nu.nl/economie-achtergrond/3514890](http://www.nu.nl/economie-achtergrond/3514890)) wordt een overzicht bijgehouden van de meeste opvallende winkelketens, die sinds 2012 failliet zijn gegaan. In dit overzicht staan verschillende bekende namen zoals V&D, Charles Vögele en MS Mode.

De veranderingen in de retailsector zijn het gevolg van het ontstaan van massadiscounters en de komst van buitenstedelijke, dominante lifestyle winkelcentra, zoals outletcentra, megastores en woonboulevards. Ook de komst van het internet als het alternatieve retailplatform biedt consumenten een ongeëvenaard gemak (Arnold & Reynolds, 2003). Het onlinekanaal en de nieuwe digitale mogelijkheden, waaronder het mobiele netwerk en sociale media, zijn van grote invloed op de structuur van de detailhandel. Hier komt bij dat de moderne consument zich gemakkelijk verplaatst en eenvoudig toegang heeft tot het internet. Mede hierdoor is hij goed geïnformeerd, bewust van de kwaliteit van producten, prijsgevoeliger en minder merktrouw dan voorheen (Vasiliiu & Carel, 2015).

Wetenschappers, zoals Christensen en Tedlow (2000), beweren dat de komst van het internet heeft geleid tot een verstoring van de markt. Het digitale netwerk heeft geleid tot: een breed scala aan nieuwe activiteiten, het verleggen van de grenzen van de doelmarkten van retailers en het ontwikkelen van uitgebreide en nieuwe manieren van interactie met consumenten én partners in het distributiekanaal (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Als er een onophoudelijke revolutie plaatsvindt in de economische structuur, waarbij de oude structuur vernietigd wordt en een nieuwe wordt gecreëerd, dan is er volgens Schumpeter (1975) sprake van "creative destruction". Volgens de wetenschapper is de retailsector exemplarisch voor dit proces. Enkele decennia later wordt eveneens door Christensen en Tedlow (2000) onderkend dat de turbulentie in de retailsector exemplarisch is voor markten die door de technologie, een structuurwijziging ondergaan. Het gevolg hiervan is dat traditionele opvattingen over de wijze van concurreren en de modus operandi als eerste komen te vervallen. De concurrentiestrijd verplaatst zich naar de komst van nieuwe handelswaren, nieuwe technologie, verandering binnen het distributiekanaal en andere organisatievormen. Gevestigde organisaties kunnen moeilijk vast blijven houden aan de vertrouwde manier van zaken doen, want hun businessmodel sluit niet langer meer aan. Zij zullen zich moeten aanpassen aan de veranderende structuur, de nieuwe technologie of aan de veel goedkopere start-ups die de markt veroveren (Gilbert, Eyring & Foster, 2012).

Met een businessmodel commercialiseert een bedrijf zijn nieuwe ideeën en verstevigt het zijn concurrentiepositie (Volberda, Van den Bosch & Heij, 2013). "Het bestaat uit verschillende componenten, beschrijft de relaties tussen die componenten, het analyseert hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe het bedrijf zich die toe-eigent. Daarnaast maakt het inzichtelijk hoe de componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie, waarmee grotere of nieuwe concurrentievoordelen worden behaald." (Volberda et al., 2013, p. 37-38). Er moet dus opnieuw gekeken worden hoe er waarde voor de klanten op een dusdanige manier kan worden gecreëerd dat dit voor de onderneming rendabel is en dat ze voldoende onderscheidend is van haar concurrenten.

Om nieuwe businessmodellen te construeren, heeft een organisatie middelen en vaardigheden nodig (Markides & Sosa, 2013). Middelen en vaardigheden staan centraal in de theorie van de

zogenaamde Resource-Based View, hierna aangeduid als RBV (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Een bedrijf wordt gezien als een verzameling van materiële en immateriële activa. (Santema & Van de Rijt, 1999). Makadok (2001) definieert een vaardigheid als een immateriële activa; een voor de organisatie specifiek ontwikkelde bedrijfsmiddel om de productiviteit van de andere middelen te verbeteren. Bedrijven hebben vaardigheden nodig waarmee zij competenties ontwikkelen om zich te kunnen onderscheiden. Als de middelen van de organisatie voldoen aan de VRIN (valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable) criteria ontstaat er concurrentievoordeel (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

Sommige wetenschappers vonden dat de RBV-theorie voor markten met een hogere dynamiek niet afdoende was en hebben de dynamische vaardigheden van een organisatie onder de aandacht gebracht (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Hiermee wordt het vermogen van een organisatie bedoeld om interne en externe competenties te integreren, te bouwen en te herconfigureren, zodat de organisatie snel kan inspelen op de veranderende omgeving (Leonard-Barton, 1992) Competenties zijn hier, naar het voorbeeld van Prahalad en Hamel (1990), gedefinieerd als het onbewust lerend vermogen dat is verweven met de organisatie om bekwaam te maken, productie-activiteiten te optimaliseren en of te coördineren én technologie te integreren. Maar ook dynamische vaardigheden zijn volgens Eisenhardt en Martin (2000) niet het middel om duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Deze vaardigheden zijn wel noodzakelijk om de organisatie flexibel te maken om zich aan te kunnen passen aan veranderende marktomstandigheden.

De oplossing kan gevonden worden in strategic agility; het vermogen om voortdurend de strategische richting van kernactiviteiten aan te passen en eigen te maken om hiermee de strategische ambities waar te maken en de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Hierbij worden niet alleen nieuwe producten en of diensten ontwikkeld maar ook nieuwe businessmodellen en innovatieve manieren om opnieuw waarde te creëren voor het bedrijf (Doz & Kosonen, 2008, Vecchiato, 2015). Het aanpassen naar een agile (wendbare) organisatiestructuur zorgt ervoor dat een organisatie de noodzaak tot zowel de interne als externe veranderingen in bedrijfsmiddelen, kan aanvoelen (Worley & Lawler, 2010). Strategic agility is dus een dynamische organisatie-ontwerpvaardigheid, waarmee de organisatie dusdanig wordt vormgegeven dat het de noodzaak tot verandering kan aanvoelen en deze verandering routinematig kan uitvoeren zodat zij het prodigieus presteren ten opzichte van haar mededingers kan blijven vasthouden. Hierbij behoudt zij zijn concurrentievoordeel (Worley & Lawler, 2010).

Doz en Kosonen (2010) gaan een stap verder en claimen dat strategic agility de hoeksteen is voor transformatie van de organisatie én businessmodelvernieuwing. Zij ontwikkelden een framework dat bedrijven kan helpen zich aan te passen, door het spiegelen van drie metavaardigheden aan de eigen organisatie en door het stapsgewijs vernieuwen van het businessmodel. Deze dimensies zijn; strategische sensitiviteit, eenheid in leiderschap en fluiditeit van resources. Onderzoek heeft uitgewezen dat het type vaardigheden dat bedrijven in een dynamische omgeving nodig heeft, context- en domeinafhankelijk is. Fourné, Jansen & Mom (2014) hebben door onderzoek ontdekt dat in het domein van de multinationals drie andere dynamische vaardigheden nodig zijn, namelijk sensitiviteit voor lokale mogelijkheden, het toepassen van globale complementariteit en het toe-eigenen van lokale waarde. Zoals multinationals andere vaardigheden nodig hebben, kan blijken dat bij de business-to-consumer (B2C) markt, waar de retailsector een voorbeeld van is, andere vaardigheden in het oog springen.

## 1.1 Onderzoeksvraag

Binnen de context van de retailsector wordt geconstateerd dat verschillende ondernemingen onder druk staan en of de bedrijfsvoering niet kunnen continueren, terwijl andere wel blijven functioneren, sommige zelfs uitbreiden en nieuwe retailers hun intrede doen. De constatering is dat er een hevige concurrentiestrijd heeft plaatsgevonden waarop niet alle retailers goed hebben gereageerd, met als gevolg dat het lijkt alsof de markt in een “creative destruction” is beland. Verondersteld wordt dat bedrijven hun businessmodel moeten aanpassen om continuïteit te waarborgen (Gilbert et al., 2012; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). Hiervoor zetten bedrijven vaardigheden in (Doz & Kosonen, 2010). De benodigde vaardigheden zijn echter domeinspecifiek. Dit betekent dat de karakteristieken van de markt en de organisaties die daarbinnen actief zijn, bepalen welke specifieke vaardigheden nodig zijn om in te spelen op de veranderende markt en om de organisatie agile te maken. Door te onderzoeken wat bedrijven ondernemen of hebben ondernomen om de markt te kunnen blijven bedienen, kan worden herleid welke dynamische bedrijfsvaardigheden zijn ingezet. Hierbij wordt specifiek onderzocht of deze ingezette vaardigheden bijdragen aan het concept van strategic agility en of er een model ontstaat specifiek voor dit domein of voor soortgelijke markten. Dit brengt ons tot de volgende hoofdvraag van dit onderzoek:

### **Hoe helpt “strategic agility” bedrijven in een B2C-markt met disruptieve aanbieders en een hevige concurrentiestrijd, hun continuïteit te waarborgen?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt onderzocht welke organisatievaardigheden bedrijven hebben aangewend en welke veranderingen in het businessmodel van retailers hebben plaatsgevonden, die hebben geleid tot de aanpassing van het bedrijf.

Zoals gesteld onder andere door Fourné et al.(2014), zijn dynamische vaardigheden markt- en contextafhankelijk. Doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken hoe strategic agility wordt ingezet binnen de retailsector als een exemplarische markt met disruptieve aanbieders en een hevige concurrentiestrijd.

Er wordt getracht voort te borduren op het framework van Doz en Kosonen (2010) en uitspraken te doen over B2C als een specifiek domein. De bevindingen van dit onderzoek moeten een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke discussie over het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door het concept van strategic agility in relatie tot businessmodelvernieuwing nader te bestuderen in een domeinspecifieke omgeving. Onderzoekers kunnen de bevindingen van dit rapport empirisch toetsen en reflecteren op andere sectoren.

De resultaten van het onderzoek moeten ook handvatten zijn voor managers en ondernemers in een B2C-markt, die in de praktijk worden geconfronteerd met nieuwe technologie, veranderend afnemersgedrag en disruptieve aanbieders. Zij kunnen deze inzichten gebruiken om tijdig eigen vaardigheden en competenties te toetsen, te ontwikkelen dan wel te incorporeren om een wendbare organisatie te worden, die zich flexibel aanpast aan de veranderingen in de markt en daarmee haar concurrentiepositie versterkt.

## 2 Literatuurstudie

### 2.1 Organisatievaardigheden

Elke organisatie heeft specifieke vaardigheden die de organisatie vorm geven. Ze zijn organisatorisch, functioneel en of technologisch van aard (Teece et al., 1997). Vaardigheden kunnen bedrijven helpen te overleven, maar zijn volgens Prahalad (1993) in algemene zin onvoldoende om het onderscheidend vermogen van een organisatie waar te maken.

Het vijfkrachtenmodel, ontwikkeld door Porter (1980), was sinds de tachtiger jaren het dominante paradigma, gericht op het verkrijgen van inzicht in concurrerende krachten en de strategische activiteiten die een bedrijf moest ondernemen om zich te wapenen en te positioneren (Teece et al., 1997). Het model wordt in de managementtheorie aangeduid als een positioneringsstrategie, die aangeeft dat het onderscheidend vermogen van een organisatie toegeschreven wordt aan uniek geconfigureerde producten of diensten die het bedrijf aanbiedt (Porter, 1980, 1985).

De aandacht voor de strategische positie, verkregen door unieke producten of diensten die gepaard gaat met de theorie van Porter (1980), verschuift door de “Resource Based View” geïntroduceerd door Wernerfelt (1984). De RBV richt zich op de activa van de organisatie. In het bijzonder op de middelen en vaardigheden waarmee duurzaam concurrentievoordeel kan worden behaald. “Met de RBV wordt de nadruk gelegd op het belang van organisatievaardigheden. Volgens de RBV is de strategisch verkregen positie door producten of diensten van tijdelijke aard doordat anderen de unieke kenmerken van het product of dienst nabootsen (Collis, 1994, pp.143-144). Barney (1991) definieerde de zogenaamde VRIN-criteria die kunnen bijdragen aan een duurzame concurrerende positie namelijk als middelen en vaardigheden waardevol, schaars, niet imiteerbaar en niet vervangbaar zijn.

### 2.2 Dynamische vaardigheden

Er is echter een onderscheid tussen vaardigheden en competenties. In de literatuur worden de begrippen vaardigheden en competenties door elkaar worden gebruikt. Prahalad en Hamel (1990) definiëren competenties als vaardigheden met een aanlerend vermogen. In dit onderzoek wordt het onderscheid niet specifiek benoemd. Vervolgens wordt er een onderscheid gemaakt tussen dynamische en reguliere vaardigheden. Reguliere vaardigheden zijn vooral nodig voor de standaardprocessen zoals: de productie en verkoop van producten en of diensten, het aanwenden van human resources, loopbaanbeoordeling en logistieke en administratieve processen (Winter, 2003). Deze vaardigheden zijn minder gericht op groei, maar eerder gericht op efficiency. Ook zijn ze minder geschikt om met invloeden van buitenaf om te gaan waar creativiteit voor nodig is (Teece, Peteraf & Leith, 2016). Teece (2007) maakt om deze reden het onderscheid en beweert dat slechts de dynamische vaardigheden binnen een organisatie moeilijk te repliceren zijn. Ze zijn domeinspecifiek (Fourné et al., 2014; Eisenhardt & Martin, 2000) en worden omschreven als het vermogen van een organisatie om interne en externe competenties te integreren, te bouwen en te herconfigureren om de snelle veranderingen in de omgeving te adresseren (Teece et al. 1997, p.516). Daartegenover zeggen Eisenhardt en Martin (2000) dat deze vaardigheden op zichzelf niet uniek zijn, maar een



bijdrage leveren aan het creëren van onderscheidend vermogen. Waar de wetenschappers het wel over eens zijn, is dat vaardigheden bestaan uit een brede set van bekwaamheden, die nodig zijn zodat een organisatie zich kan aanpassen aan veranderende klanten en nieuwe technologische mogelijkheden. Organisaties hebben in een snel veranderende omgeving, met mondiale concurrentie en een mengsel van geografische en organisatorische ontwikkelingen op het gebied van innovatie en productie, dynamische vaardigheden nodig om duurzaam voordeel te behalen (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Eisenhardt en Martin (2000) benadrukken dat met dynamische vaardigheden de benodigde configuratie van middelen en vaardigheden wordt gecreëerd. Hiermee wordt RBV-theorie aangevuld met met het concept van dynamische vaardigen. Ook volgens Teece et al. (1997) en Danneels (2002) is RBV voor markten met een hogere dynamiek niet afdoende.

Dynamische vaardigheden worden door Teece et al., (2012, 2016) opgedeeld in drie primaire clusters, namelijk: (1) de identificatie en beoordeling van technologische kansen en bedreigingen in relatie tot de behoefte van klanten en het verkennen van de onbekende toekomst (sensing); (2) het mobiliseren van middelen om de behoeften en kansen te adresseren en waarde in bezit te nemen (seizing) en (3) het continu vernieuwen (transforming). De wetenschappers bevestigen dat de dynamische vaardigheden (sensing, seizing en transforming) congruent moeten zijn aan de organisatiestrategie om continuïteit te waarborgen in een omgeving met veranderende klanten, nieuwe concurrenten en technologische ontwikkelingen.

Om het onderscheidend vermogen op lange termijn vast te houden, is een consistente coherente strategie is even cruciaal als de dynamische vaardigheden. Hoewel strategie en vaardigheden analytisch gescheiden kunnen worden, moeten ze dus samen worden ontwikkeld en worden geïmplementeerd (Teece et al., 2016). Al in 1997 werd door Teece et al. de sleutelrol van strategisch management benadrukt in het aanpassen, integreren en herconfigureren van interne en externe organisatievaardigheden, middelen en functionele competenties, om te voldoen aan de eisen van een veranderende omgeving. Strategic agility is de dynamische vaardigheid om continu de strategische richting en core business aan te passen om waarde te blijven creëren voor het bedrijf volgens (Doz & Kosonen, 2008).

### 2.3 Strategic Agility

Het begrip “agility” wordt binnen de bedrijfskundige context vaak in relatie gebracht met technologische ontwikkeling en informatiesystemen (Lu & Ramamurthy, 2011). Het begrip agility in een bredere context verwijst naar het voortdurend in de startblokken staan en snel of inherent, zowel proactief als reactief, aanpassen aan de omgeving, door onder andere de veranderingen te omarmen en ze eigen te maken binnen de componenten van de organisatie of in de relatie met de omgeving (Conboy & Fitzgerald, 2004).

Bedrijven die agile zijn, zijn alert op veranderingen in de markt. Zij zullen deze veranderingen benutten of de marktverschuivingen weerstaan als zij tevens een groot absorptievermogen hebben (Sull, 2009). Agile betekent dat zij het vermogen hebben om effectief en efficiënt de resources van het bedrijf opnieuw in te delen en toe te wijzen, met als doel het beschermen van, creëren en of het toe-eigenen van waarde. Zij doen dit door middel van activiteiten die leiden tot hogere opbrengsten als interne en externe omstandigheden dit rechtvaardigen (Teece et al., 2016). Deze onderzoekers beweren dat het kostbaar is om agility te ontwikkelen en te onderhouden. Maar de kosten voor organisaties zijn nog hoger als zij niet agile zijn.



Daar staat tegenover dat agility niet een “one size fits all-solution” is. In sommige situaties is het verstandig om de productie-overcapaciteit te behouden, een andere situatie vraagt om een doelgericht instrumentarium, het diversifiëren van het klantenbestand of om het inzetten van financiële instrumenten en het aanleggen van reserves om risico's af te dekken. In een stabiele markt kan het aantrekkelijk zijn om de kernactiviteiten te optimaliseren en efficiency te bereiken ten koste van agility. Volgens Teece et al. (2016) komt dit doordat de kosten voor het beschermen tegen mogelijke toekomstige disruptieve ontwikkelingen, te hoog zijn om een vermindering van de huidige winst te rechtvaardigen.

Strategic agility wordt gezien als een metavaardigheid die onder andere de dynamische vaardigheden van een organisatie met elkaar in balans brengt (Fourné et al. 2014). Een metavaardigheid is een vaardigheid van een hogere orde. Collis (1994) veronderstelde dat een metavaardigheid een lerend vermogen in zich heeft, tot in het oneindige kan voortbestaan of van invloed kan zijn op onderliggende dynamische vaardigheden. Met andere woorden een metavaardigheid heeft het vermogen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen of het vermogen dat ertoe leidt met grotere efficiency of snelheid dan de mededingers flexibel vaardigheden uit te wisselen (Collis, 1994).

In de literatuur worden verschillende definities voor strategic agility gegeven en soms wordt het gezien als een synoniem voor organisational agility (Singh, Shama, Hill & Schnackenberg, 2013; Teece et al., 2016). In het kader van dit onderzoek wordt bij strategic agility uitgegaan van de definitie Doz en Kosonen (2008): “het vermogen om voortdurend de strategische kernactiviteiten aan te passen en eigen te maken om hiermee de strategische ambities waar te maken en de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarnaast het maken van nieuwe producten, diensten, businessmodellen en innovatieve manieren om waarde voor het bedrijf te creëren”. Het wordt gezien als een metadynamische organisatie-ontwerpvaardigheid (Worley & Lawler, 2010), waarmee aanpassingen worden verricht binnen de organisatie en of het businessmodel.

Tegenwoordig worden steeds meer bedrijven blootgesteld aan dynamische en complexe veranderingen waardoor vaker een benadering vanuit strategic agility nodig is dan voorheen (Doz & Kosonen, 2008). Vanuit een andere invalshoek bestudeerd, beschrijft het concept van strategic agility de aanpassingsvaardigheden die actief zijn binnen een organisatie. Het is een gevolg van veranderingen in de omgeving die leiden tot omgevingsgerelateerde onzekerheid en de drang tot strategische ‘voorzienendheid’ (Vecchiato, 2015). Het betekent wendbaar en flexibel blijven; openstaan voor nieuwe overtuigingen, altijd klaar staan om keuzes vanuit het verleden opnieuw te beoordelen en bereid zijn van richting te veranderen in het licht van de nieuwe ontwikkelingen. Zodoende staat strategic agility ook voor het vermogen om anders te denken en anders te handelen. Traditionele recepten, zoals schaalvoordeel, het versterken van inkoopkracht, en verschuivingen in de supply-chain of marktconcentratie, zijn onvoldoende om tot duurzaam concurrentievoordeel te komen (Doz & Kosonen, 2008).

Volgens de wetenschappers (Doz & Kosonen, 2008, 2010) bestaat strategic agility uit een combinatie van dynamische vaardigheden, strategische sensitiviteit, eenheid in leiderschap en fluiditeit van resources, die ondernemingen in staat stellen strategische keuzes te maken terwijl ze wendbaar en flexibel blijven. Strategic agility is een doordacht en doelbewust samenspel van het topmanagement en deze drie metavaardigheden, die in de loop der tijd worden aangewend. Al deze vaardigheden zijn nodig als een organisatie strategisch wendbaar wil zijn. Het niet gelijkmatig ontwikkelen van deze drie, leidt tot een suboptimaal patroon (Doz & Kosonen, 2008).

### 2.3.1 Strategische sensitiviteit

Strategische sensitiviteit combineert vroegtijdige en scherpe inzichten in opkomende trends en convergeert interne krachten die leiden tot actuele strategische aanpassingen van processen, die helpen het bedrijf te ontwikkelen en te evolueren. Strategische sensitiviteit wordt bevorderd door de combinatie van een krachtige, externe oriëntatie en een intern participatief strategisch proces met een hoge mate van gevoeligheid en aandacht, ondersteund door een rijke, intense en open interne dialoog.

### 2.3.2 Eenheid in leiderschap

Eenheid in leiderschap omvat de vaardigheid van het topmanagement om snel moedige besluiten te nemen, zonder te verzanden in oeverloze, politieke "winst en verlies" discussies. De eensgezindheid van het management zorgt ervoor dat razendsnel besluiten kunnen worden genomen als het strategisch belang wordt ingezien. Het gevolg hiervan is dat de besluiten standvastig zijn. Besluitvorming wordt niet vertraagd door persoonlijke onzekerheid en politieke impasses aan de top; evenmin is de uitvoering onderworpen aan persoonlijke agenda en onenigheid, die inspanningen zouden vertragen.

### 2.3.3 Fluïditeit van resources

Fluïditeit van resources omvat de interne capaciteit om snel bedrijfssystemen te herconfigureren en het snel heralloceren van de middelen. De laatste vertaalt zich naar middelenbeheer, human resource management, mechanismen en prikkels binnen het bedrijf die stimuleren tot samenwerking. Die samenwerking moet leiden tot het aanpassen van businessmodellen en de transformatie van het activiteitensysteem wat leidt tot versnelling of vereenvoudiging" (Doz & Kosonen, 2008).

Doz en Kosonen (2008) beschrijven in hun boek hoe Nokia, dankzij strategische agility, jarenlang leidend was in de mobiele telefoonindustrie. Het bedrijf ontwikkelde een hoogwaardige strategische sensitiviteit. Daar waar andere aanbieders in de beginjaren de mobiele telefoon beschouwde als een professionele service, zag Nokia het toen al als een consumentenproduct, een soort van mode-item. Terwijl andere de mobiele telefoon slechts richtte op specifieke doelgroepen, zoals taxichauffeurs, richtte Nokia zich op het brede publiek voor "personal use". Zij maakte van de mobiele telefoon een massaproduct en nam daarmee een leidende rol in de mobiele telefoonindustrie.

Het managementteam van Nokia bestond uit een jonge groep van mannen en vrouwen met een grote innovatiepotentie. Door de ineenstorting van de Sovjet-Unie verloor Nokia haar positie in de voor hen beschermde markt. De gezamenlijke overlevingsdrang van het jonge managementteam en de ambitie om een global company te worden, versterkte de eenheid en maakte het tot een hecht team met daadkracht dat daardoor in staat was collectief snelle beslissingen te nemen. Het team wist een organisatieflexibiliteit te bewerkstelligen met als opbrengst fluïditeit van resources.

## 2.4 Businessmodel

Eén van de belangrijkste resultaten van strategische agility is de succesvolle vernieuwing en transformatie van businessmodellen (Doz & Kosonen, 2010). Een businessmodel wordt onder andere omschreven als de logica van het bedrijf, de manier waarop het bedrijf functioneert en

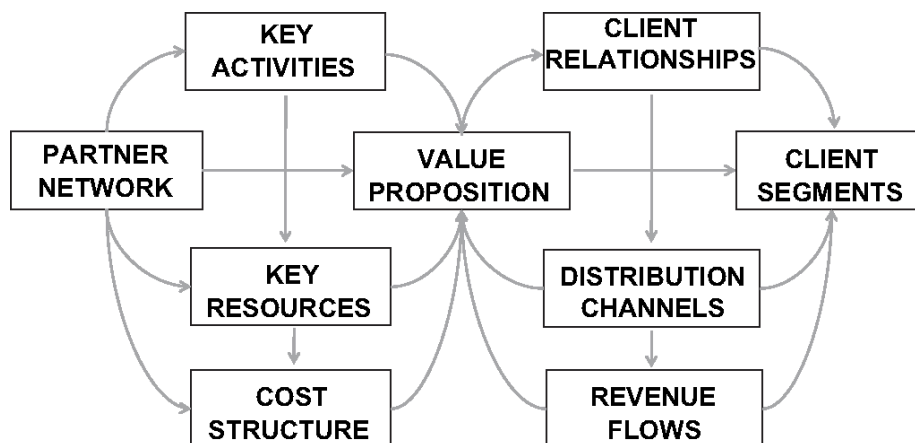
hoe het waarde creëert voor haar stakeholders (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Het is als het ware de architectuur van de onderneming, zoals Volberda et al. (2013) dit duiden.

In de literatuur komen we verschillende definities van een businessmodel tegen. In de bijlage is een overzicht opgenomen van definities gedestilleerd uit de literatuur door Baden-Fuller en Morgan (2010) en Baden-Fuller en Mangematin (2015).

Wat in het overzicht opvalt is dat het merendeel van deze definities de nadruk legt op de interne configuratie van de organisatie en de verbondenheid met klanten. Soms wordt de financiële performance hiermee in relatie gebracht. De formulering van Johnson et al. (2008), lijkt een goede samenvatting van deze definities te zijn, namelijk: “Een Businessmodel wordt ook omschreven als een systeem van onderlinge verbonden en afhankelijke activiteiten, die de manier beschrijft waarop het bedrijf "zaken doet" met haar klanten, partners en leveranciers. Het geeft inzicht in de totale waardeketen die nodig is om de doelstellingen te behalen en de waardepropositie waar te maken.” Het gaat echter niet alleen om de waardepropositie maar ook om het economisch model dat daaraan ten grondslag ligt; de manier waarop de onderneming haar omzet genereert en de noodzakelijke kostenstructuur van de onderneming (Tece, 2010; Volberda et al., 2013).

Als er sprake is van een hoge concurrentiedruk is het noodzakelijk bij het configureren of vernieuwen van het businessmodel, dat het onderscheidend vermogen tot uiting komt. Het vernieuwde businessmodel moet een strategie in zich herbergen die niet, of moeilijk, te kopiëren is. De doelstelling hiervan is de continuïteit van het bedrijf veilig te stellen voor zover dit mogelijk is. Gezien de concurrentiedruk in de retailsector wordt in dit onderzoek een businessmodel als volgt omschreven: “ Een businessmodel bestaat uit verschillende componenten en beschrijft de relaties tussen die componenten, het analyseert hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe het bedrijf die zich toe-eigent, en het maakt inzichtelijk hoe de componenten en hun onderlinge relaties bijdragen aan de concurrentiestrategie waarmee grotere of nieuwe concurrentievoordelen behaald worden” (Volberda et al., 2013, p. 37-38).

Eén van de methodes om een businessmodel te modelleren is aan de hand van negen punts decomposities van Osterwalder en Pigneur (2010). Centraal in dit model staat de waardepropositie, met aan de rechterkant de marktwerking van de organisatie, opgesplitst in klantsegmentatie, klantenrelaties, distributiekanaalen en inkomstenstromen. Aan de linkerkant bevindt zich de ruggengraat van de organisatie, verdeeld in kernactiviteiten, mensen en middelen, in het netwerk betrokken organisaties en de kostenstructuur.



Figuur 1: Osterwalder's negen punts decompositie van een businessmodel

Johnson et al. (2008) beschreven vijf strategische omstandigheden die vereisen dat ondernemingen hun businessmodel vernieuwen om daarmee opnieuw waarde te creëren voor hun klanten. Ten eerste de mogelijkheid om met baanbrekende innovatie te voldoen aan de behoeften van grote groepen potentiële klanten die voorheen uitgesloten waren van de markt omdat bestaande oplossingen te duur en te ingewikkeld voor hen waren. Nieuwe technologie is een andere aanleiding om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen voor bestaande of nieuwe markten. Een derde situatie is het herdefiniëren van het businessmodel zodat er een gerichte aanpak ontstaat waarmee een kans in de markt kan worden verzilverd. Bijvoorbeeld het betreden van een specifiek marktniche.

Disruptieve aanbieders die met een inferieur aanbod de markt ontregelen, komen op de vierde plaats. Christensen, Baumann, Ruggles en Sadtler (2006) stellen dat disruptieve innovaties, innovaties zijn die vanaf het begin niet gelijkwaardig zijn aan de geldende maatstaf van de op dat moment beschikbare producten en diensten, maar toch voorzien in de behoefte van klanten. Maar doordat de producten en diensten eenvoudiger zijn, gemakkelijker verkrijgbaar en of minder duur zijn, spreken ze een nieuwe of minder eisende doelgroep aan met de potentie om uiteindelijk de markt te ontwrichten.

De laatste noodzaak om het businessmodel aan te passen is volgens de auteurs het reageren op de veranderende concurrentie.

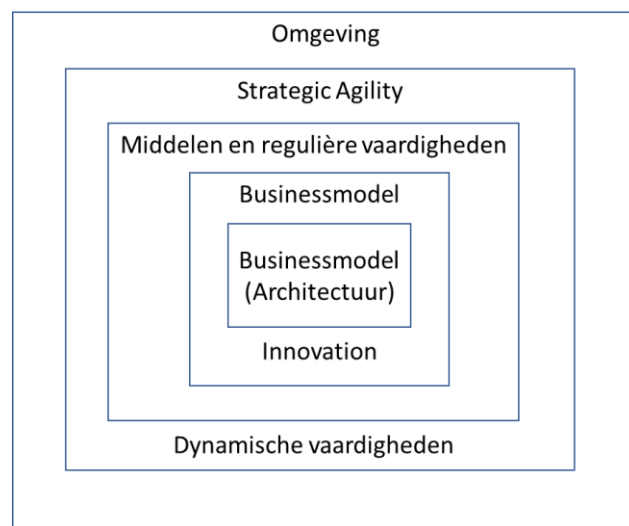
Alle vijf omstandigheden zijn op de retailsector, die aan verandering onderhevig is, van toepassing. De veranderende markt maakt het vernieuwen van het businessmodel van strategisch belang. Dit vernieuwen van het businessmodel wordt in de theorie beschreven als businessmodel- innovatie. Om businessmodellen te vernieuwen zijn er dus middelen en vaardigheden nodig (Markides & Sosa, 2013; Seelos & Mair, 2007). Het vernieuwen van complexe businessmodellen vereist dat organisaties een mate van rigiditeit overwinnen, wendbaar zijn en managers juiste competenties bezitten (Doz & Kosonen, 2010; Rumble & Mangematin, 2015).

## 2.5 Businessmodellen en strategic agility

Businessmodellen van effectief ingerichte organisaties evolueren en leiden tot meer stabiliteit en daarmee weer tot een bepaalde mate van rigiditeit. Om dit proces te doorbreken en wendbaar te blijven, pleiten Doz en Kosonen (2010) voor het aanwenden van de drie basismetavaardigheden waardoor organisaties wendbaar blijven. Hiermee verbinden zij het concept van strategic agility aan businessmodel vernieuwing. “Dit komt doordat strategische sensitiviteit bedrijven laat zoeken naar mogelijkheden van nieuwe businessmodellen, waarbij rekening wordt gehouden met de tijd die nodig is voor vernieuwing en transformatie van hun bestaande businessmodel. Ten tweede, businessmodelvernieuwing daagt het leiderschap uit belangrijke beslissingen te nemen, die roepen om moeilijke en riskante, persoonlijke aanpassingen en nieuwe collectieve afspraken. Nieuw adaptief leiderschap en eenheid in het managementteam zijn essentieel om verandering van het businessmodel mogelijk te maken. Ten derde, fluïditeit van resources is in het leven geroepen om bedrijven de mogelijkheid te bieden hun middelen te herschikken, in het bijzonder human capital, om nieuwe kansen of nieuwe activiteiten te creëren in een getransformeerd activiteitensysteem” (Doz & Kosonen, 2010, p371).

### *Samenvattend*

Figuur 2 is een schematische weergave van het onderzoek. Centraal in de eerste of het binnenste kader, de architectuur van de organisatie vertaald naar het businessmodel (Volberda et al., 2013). In het buitenste kader de omgeving die aan verandering onderhevig is. In een dynamische omgeving heeft de configuratie van de organisatie het tweede kader nodig: het innoveren van het businessmodel zoals o.a. door Johnson et al. (2008) wordt verklaard om waarde voor het bedrijf en haar klanten te blijven bieden. Om het businessmodel te vernieuwen zijn er middelen en vaardigheden nodig (Markides & Sosa, 2013; Seelos & Mair, 2007) zoals is weergegeven in het derde kader. Uit de theoretische verkenning blijkt dat het met name dynamische vaardigheden zijn die van invloed zijn op de configuratie van de organisatie waarbij wordt gestreefd naar duurzaam onderscheidend vermogen (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Dynamische vaardigheden staan in het vierde kader dat grenst aan de omgeving. Dit illustreert de verbintenis met de omgeving en de interne organisatie. In het bijzonder wordt strategic agility mede volgens Fourné et al. (2014) als een metavaardigheid uitgelicht. Strategic agility is ook een organisatie-ontwerpvaardigheid (Worley & Lawler, 2010) waarmee invloed wordt uitgeoefend op de binnenste kaders.



*Figuur 2: Schematische weergave onderzoek*

Tijdens het onderzoek wordt gelet op de vaardigheden die organisaties aanwenden en hoe deze vaardigheden zich verhouden tot het concept strategic agility. Aangezien strategic agility een ontwerpvaardigheid is, wordt naar de consequenties voor de organisatiestructuur gekeken. De kennis van de leiderschapsagenda van Doz & Kosonen (2010) wordt niet buitenbeschouwing gelaten, maar gezocht wordt naar domeinspecifieke kenmerken. Vervolgens wordt gekeken naar de consequenties voor het businessmodel.

## 3 Onderzoeksontwerp/methodologie

Er is gekozen voor theorie-georiënteerd onderzoek. Volgens Dul en Hak (2008) heeft theorie-georiënteerd onderzoek het doel bij te dragen aan de ontwikkeling van de theorie voor academische doeleinden. Door een inductieve benadering wordt gestreefd hiaten te ontdekken in de huidige theorievorming over strategic agility, met als doelstelling aanvullende theoriefragmenten te ontwikkelen (Verschuren & Doorewaard, 2007). De leidraad voor het proces van bouwen van theorie is de methode zoals beschreven door Eisenhardt (1989), aangevuld met inzichten van andere wetenschappers.

### 3.1 Onderzoeksmethode

Er is een meervoudige casestudie verricht daar het onderzoek gericht was op het nader bestuderen van een actueel fenomeen in een natuurlijke omgeving met als doelstelling relevante theorie te verfijnen. Dit is één van de omstandigheden die door Benbasat, Goldstein en Mead (1987) beschreven worden en uitermate geschikt is voor een casestudie. Hun tweede argument is dat met een casestudie vragen zoals het waarom, wat en hoe worden beantwoord voor een sector met een relatief volledig begrip van de aard en complexiteit van het totale verschijnsel. Met de resultaten van dit onderzoek worden uitspraken gedaan over vaardigheden die bedrijven nodig hebben om hun organisatie en businessmodel aan te passen en flexibel te houden wat binnen de scope van “operations management” valt. Het doel is de effectiviteit en efficiëntie verbeteren van strategische en operationele processen binnen bedrijven.

### 3.2 Onderzoeksdomein en populatie

Er is gekozen voor de retailsector als onderzoeksdomein, aangezien de retailmarkt in beweging is en het lijkt of er een proces van creative destruction gaande is. Hieruit kunnen lessen worden geleerd voor andere sectoren. Voor de populatie van dit onderzoek wordt gekozen voor het fashionsegment binnen de retailsector, waarbinnen sprake is van vernieuwing van onderdelen van het businessmodel en waarbinnen tevens faillissementen plaatsvinden. Er wordt een meervoudige casestudie verricht door het bestuderen van meerdere bedrijven.

### 3.3 Caseselectie

Om de resultaten van het onderzoek enigszins te kunnen generaliseren, wordt er gekozen voor een doelgerichte steekproef bij bedrijven binnen de populatie in de vorm van een meervoudige casestudie. Er wordt namelijk een selectief aantal retailers gekozen waarvan bekend is dat het bedrijf of de formule langer dan tien jaar op de Nederlandse markt is en waarvan wordt verondersteld dat zij goede resultaten boeken in de vorm van financiële prestaties en groei van het aantal klanten.

### 3.4 Datacollectie

Gedurende de periode tussen augustus 2016 en april 2017 zijn elf interviews afgenomen van respondenten van verschillende retailorganisaties. Zie figuur 3 voor een overzicht gegeven. De organisaties zijn allemaal actief in het fashionsegment. Er is gekozen voor retailers met enkele filiaalbedrijven tot aan internationaal opererende warenhuizen. De respondenten maakten allemaal deel uit van het topmanagement of niveau lager. Voor één respondent geldt dat zij na meer dan tien jaar actief te zijn geweest in 2016 een positie buiten de retailorganisatie heeft aanvaard. Binnen de groep van elf zaten enkele capital investors. De interviews waren semigestructureerd en er is gekozen voor het trechtermodel, wat betekent dat de interviews startte in de vorm van een open gesprek met open vragen om tot diepere of bredere inzichten te komen. Vooraf werd een vragenlijst toegestuurd. Er is gekozen voor een nauwkeurige uitwerking, zodat er bij het coderen geen uitspraken worden gemist. Het verslag wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent.

Van alle interviews zijn transcripten gemaakt. Naast de transcripten is gebruik gemaakt van media-artikels verzameld in de periode tussen 2015 en het tweede kwartaal van 2017. Het hanteren van verschillende datacollectiemethodes wordt omschreven als triangulatie (Frohlich, Tsikriktsis & Voss, 2002).

Respondenten	Organisatie-omschrijving	Functie
respondent 1	nationale herenkledingformule	chief marketing officer
respondent 2	keten van warenhuizen	vestigingsdirecteur
respondent 3	lingerieformule met meerdere vestigingen	directeur
respondent 4	keten van warenhuizen in sportkleding en artikelen	chief executive officer
respondent 5	nationale herenkledingformule	chief executive officer
respondent 6	capital investor kledingsegment	chief executive officer
respondent 7	keten van warenhuizen	(oud) chief executive officer
respondent 8	capital investor kledingsegment	chief executive officer
respondent 9	keten van kledingzaken en franchise	directeur
respondent 10	keten van warenhuizen	chief executive officer
respondent 11	keten van kledingzaken	chief executive officer

Figuur 3: Overzicht geïnterviewde respondenten

### 3.5 Analyseren, codering en patroonherkenning

De transcripten zijn gecodeerd volgens de driestappenmethode (Corbin & Strauss, 1990; Saldaña, 2009). De eerste stap was het pre-coderen. Hierbij werd informatie gefragmenteerd en uit elkaar gehaald en gelabeld. Daarna werd de informatie gehergroepeerd in subcategorieën. Als laatste stap het axiaal coderen – het samenstellen van de gegevens op nieuwe manieren. Het doel van deze stap is het hergroeperen en het met elkaar op een rationele manier verbinden van categorieën. Uiteindelijk zijn cases met elkaar vergeleken die qua toegepaste vaardigheden overeenkomen, en is er gezocht naar herkenbare patronen. De opkomende concepten en inzichten zijn vergeleken met de bestaande literatuur. Hiaten en nieuwe inzichten zijn beschreven.



### 3.6 Waarborg van validiteit en betrouwbaarheid

Frohlich et al. (2002) schrijven op pagina 211, het volgende: “constructvaliditeit is de mate waarin de juiste operationele maatregelen zijn getroffen voor de concepten worden bestudeerd”. Constructvaliditeit is getest door het gebruik van meerdere bronnen van bewijsmateriaal en triangulatie, waarmee constructvaliditeit wordt versterkt.

Er is voor de methode van semigestructureerde interviews gekozen om in dit onderzoek de interne betrouwbaarheid te waarborgen. Hierbij is gestreefd naar een bepaalde mate van consistentie en coördinatie in de wijze van vraagstelling. De mogelijke beïnvloeding van de respondent en de subjectiviteit van de onderzoeker is hiermee zoveel mogelijk beperkt. (Bryman & Bell, 2015). Elk interview is woord voor woord getranscribeerd.

## 4 Resultaten

### 4.1 Inleiding

De geïnterviewde respondenten schrijven de verandering in de markt toe aan de verandering van het consumentengedrag en de veranderingen binnen de sector. *“Consumenten zijn anders gaan kopen, zij hebben andere interesses gekregen en er zijn andere kanalen bijgekomen”* (chief marketing officier).

Hoewel een deel van de omzet is weggevloeid naar de pure players op het internet, houden fysieke winkellocaties stand. Het verdwijnen van bekende en minder bekende formules wordt gezien als een logisch gevolg van het niet (tijdig) veranderen. Ze hebben op grond van eigen kennis, ervaring en soms onderzoek, geanalyseerd wat mogelijke oorzaken kunnen zijn van het verdwijnen van winkelformules. Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat een vergelijkbaar argument heeft genoemd: gebrek aan kennis van klanten (3), te weinig geïnvesteerd in online ondernemen (3), het ontbreken van een merkbeleving (4), de rigiditeit van de organisatie zoals het ontbreken van de juiste competenties om o.a. te kunnen versnellen, digitaliseren en professionaliseren (7). In mindere mate worden, het onvoldoende aanpassen van het serviceniveau, de kosten- en procesgedrevenheid, gebrek aan innovatie en gebrek aan gedreven leiderschap genoemd.

Vanuit de literatuurstudie blijkt dat er specifieke vaardigheden nodig zijn om het voortbestaan van bedrijven te waarborgen (Prahalad, 1993). De respondenten geven aan dat er een behoefte is aan vaardigheden om te kunnen versnellen, digitaliseren en professionaliseren.

Aan de hand van de antwoorden van de geïnterviewden, is geanalyseerd welke vaardigheden de retailers bezitten, welke vaardigheden ze hebben ontwikkeld en of welke kennis of kunde zij in huis hebben gehaald. Vervolgens is gekeken welke vaardigheden kenmerkend zijn voor strategische agility. Hierbij zijn de metavaardigheden geïdentificeerd als ze voldoen aan de criteria van Collis (1994) en is er op basis van de bevindingen een leiderschapsagenda voor de B2C markt opgesteld naar het voorbeeld van Doz en Kosonen (2008).

### 4.2 Strategisch leiderschap

Vanuit de analyse blijkt dat de retailorganisaties centraal worden aangestuurd. Dit geldt zowel voor landelijke en internationale ketens als voor kleinere retailorganisaties met slechts enkele vestigingen. Er is een scheiding van beslissingsbevoegdheid bij retailorganisaties die onderdeel uitmaken van een groep met meerdere formules. Het mandaat voor ingrijpende koerswijzigingen of besluiten over gezamenlijke logistiek en het gebruik van resources en inzet van techniek, ligt bij de centrale directie of het managementteam. Het lokale managementteam beslist over formule-/conceptgerelateerde zaken of lokale aangelegenheden. De internationaal opererende ketens hebben een soortgelijke structuur. Bij dergelijke organisaties kan met het begrip “lokaal” een of meerdere landen worden bedoeld.

Inherent aan de top-downstructuur die bij alle respondenten voorkwam, is dat strategie nadrukkelijk door het management wordt uitgestippeld. Het strategisch beleid wordt dus, anders gezegd, door een relatief kleine groep mensen bepaald. Het topmanagement kenmerkt

zich door het volgen van een visie en streeft ernaar de ontwikkelingen in de markt te overzien. Er zijn verschillende ingrijpende beslissingen genomen, zoals afslanking van de organisatie, waaronder sluiting van vestigingen, introductie van innovatie en herpositionering.

Besluitvaardigheid is een vereiste. *“Ik zie winkelformules die geen keuzes maken, ten onder gaan of ten onder zijn gegaan. Geen keuzes maken leidt tot een moeilijke positie, namelijk "stuck in the middle". Als de consument moet kiezen, dan kiest hij voor de uitgesproken formules aan de onderkant of bovenkant van de markt”* (directeur).

Managers hebben ook kritisch gekeken naar de kostenstructuur van de organisatie. Hoewel retailers het, volgens zeggen, geen eenvoudige opgave vonden, heeft ruim driekwart extra aandacht gegeven aan het exploiteren door kosten te beheersen, risico's te verleggen naar leveranciers en efficiëntie te bewerkstelligen. Maar zij hebben ook geëxploreerd door kennis te vergaren en met de markt mee te bewegen. Dit heeft geleid tot innovatie op gebieden rondom het product. *“Wat het wel spannend maakt, en dat is ook waar het bij vele retailers mis gaat, is de investeringskracht die je durft te zetten in een productinnovatie. Het is een constant balanceren tussen agile zijn en je koers van efficiëntie”* (chief executive officer).

Een heuse uitdaging was de combinatie van een cultuur van inflexibiliteit en personeel dat niet met de ontwikkelingen is meegegroeid en daardoor onvoldoende gekwalificeerd is voor de huidige markt. *“Belangrijkste barrière was de cultuur binnen de organisatie. Het kostte heel veel moeite om de nodige veranderingen laag in de organisatie duidelijk te maken”* (chief executive officer).

Hoewel dit een quote is, kwam deze ervaring tijdens interviews op verschillende manieren tot uiting, zoals in de behoefte aan trainingsprogramma's, werving van nieuw personeel en in concrete voorstellen tot cultuurverandering.

De gesprekken doen vermoeden dat retailorganisaties met gemotiveerde werknemers, die zich betrokken voelen bij het bedrijf minder moeite hebben met veranderingen en zich sneller kunnen aanpassen. Door het management wordt betrokkenheid gestimuleerd door middel van o.a. het creëren van een lerende organisatie en een sfeer van meedoen en meedenken. In een dergelijke organisatie komen nieuwe ideeën mede uit de organisatie en voelt het personeel zich in meer of mindere mate betrokken bij innovatie. Dit komt de flexibiliteit van de organisatie ten goede. Het topmanagement is verantwoordelijk voor het tot stand brengen en onderhouden van een dergelijke cultuur binnen de organisatie.

Het komen tot vernieuwing & innovatie blijft voor verschillende organisaties een uitdaging. De mate van innovatie en de verankering binnen de organisatie verschilt per organisatie.

Innovatie wordt door het merendeel van de respondenten als noodzakelijk gezien.

Organisaties die een aparte afdeling of speciaal team voor vernieuwing, focus of innovatie hebben gevormd, lijken beter in staat te kunnen inspelen op de veranderingen in de markt en op de behoeften van klanten.

Respondenten zetten innovatie als onderdeel van het strategisch beleid in, om te komen tot herpositionering van de organisatie. Er worden echter meerdere vaardigheden en middelen ingezet om dit doel te bereiken zoals de diverse marketinginstrumenten en het opnieuw segmenteren van doelgroepen.

Daar waar Doz en Kosonen 2008 de nadruk leggen op de metavaardigheid “Eenheid in leiderschap”, wordt met betrekking tot het management van de organisatie, wordt tijdens de interviews het strategisch karakter van het management op verschillende manieren geaccentueerd. Samengevat: retailorganisaties worden centraal aangestuurd; het strategisch beleid wordt door een relatief kleine groep mensen bepaald; het topmanagement kenmerkt zich door visie en streeft ernaar de ontwikkelingen in de markt te overzien; zij neemt vaak ingrijpende beslissingen en de managers balanceren tussen exploiteren en exploreren. Een andere vaardigheid die zij moeten bezitten is het teweeg brengen van een cultuurverandering en het vasthouden van een cultuur van betrokkenheid onder andere door het creëren van een lerende organisatie. Innovatie is geen vanzelfsprekendheid. Het management doet er goed aan een aparte afdeling hiervoor op te zetten of een team hiervoor verantwoordelijk te maken. Het herpositioneren is een vaardigheid dat onderdeel uitmaakt van het strategisch leiderschap dat uitgeoefend wordt.

### 4.3 Verkennen en volgen van marktontwikkelingen

Alle respondenten zijn zich ervan bewust dat een externe oriëntatie nodig is om de organisatie tijdig te kunnen evolueren. Zij volgen in meer of mindere mate de ontwikkelingen in de markt met als doel daarop in te spelen. *“Wij houden op de volgende drie manieren feeling met de markt. In de eerste plaats hebben wij winkels, consumenten en daarmee data. Daarmee een continue stroom van kennis en ervaring. Ten tweede: in onze teams proberen wij mensen aan te trekken, vaak ook van buitenaf en soms buiten het fashionsegment. Ten derde kijken wij heel goed om ons heen. Wij hebben de afgelopen zes jaar bedrijven om ons heen, die wij beschouwen als de winnaars, intensief bestudeerd”* (chief executive officer).

Uit de gesprekken blijkt dat afgelopen decennia meerdere retailers weinig aandacht hebben besteed aan human capital. Er is weinig geïnvesteerd in scholing van personeel. Met als gevolg dat er een gebrek is aan gekwalificeerd personeel op verschillende niveaus. Het gebrek wordt enerzijds veroorzaakt door technologische veranderingen, die tot gevolg hebben dat er andere kennis en kunde nodig is. Anderzijds is het consumentengedrag veranderd en stellen de consumenten andere eisen. *“Wij vinden het belangrijk dat onze mensen zich zelf evalueren en heel kritisch zijn, in contact staan met de markt, wereldwijde ontwikkelingen volgen. Morgen hebben wij bijvoorbeeld een internationale trendwatcher, iemand die internationale trends aan ons bedrijf komt vertellen. Dit geeft aan dat wij het volgen van ontwikkelingen hoog op de agenda hebben staan”* (directeur).

De verschillende bedrijven onderkennen dat het onderscheidend vermogen niet meer door het product wordt bepaald, maar door de toegevoegde waarde daaromheen. Om die reden vinden zij het belangrijk trends en ontwikkelingen te volgen. Er is bijvoorbeeld een groeiende behoefte aan duurzaam geproduceerde producten. Door meer dan de helft van de respondenten is specifiek genoemd dat het door middel van marketinginspanningen positioneren van het “eigen merk” belangrijker is geworden, evenals het analyseren van de concurrentie. Inmiddels hebben alle geïnterviewde retailers in meer of mindere mate de verkoop via internet en de inzet van sociale media geïntegreerd in hun bedrijfsvoering.

De externe oriëntatie wijkt af van de beschrijving van Doz en Kosonen (2008) en wordt op basis van dit onderzoek verbijzonderd naar vier gebieden, namelijk: het volgen van domeinspecifieke trends en ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, analyseren van de concurrentie en identificeren van gekwalificeerd personeel.

#### 4.4 Genereren van customer intelligence

Bij het analyseren blijkt dat de meeste bedrijven diepgaande kennis verzamelen van haar doelgroepen en deze groepen aan zich probeert te binden. Een methode om trouwe klanten te binden is het inzetten van een loyaliteitsprogramma met een klantenkaart. Ook de inzet van sociale media, vloggers, bloggers en online marketing helpen om in contact te staan met klanten en worden steeds breder ingezet. Retailers zetten ook klantenpanels in, questionnaires, huiskamerbezoeken en persoonlijke gesprekken om goed op de hoogte te blijven van de wensen en behoeftes van de klant.

*“Ik geloof heel erg in de klant en dat je alles moet weten van je klant. Je moet goed kijken hoe je klant denkt over je merk. Je moet goed volgen hoe je klant met jouw merk bezig is, welke klantgroep bedien je en waar is er meer kans om je klant beter te bedienen. We weten veel te weinig van onze klanten. Wij hebben zelf geen klantenkaart, wat de basis is voor een klantenbestand. Ik geloof dat de toekomst van retailbedrijven ligt in klantenbinding en klantspecifieke aanbiedingen die relevant zijn. En het bieden van een locatiespecifiek assortiment, hetzij online of offline. Als je dit wilt doen, moet je dus weten wat de klant normaal gesproken bij je koopt en wat hij wil. Een klantenkaart is essentieel hiervoor”* (chief executive officer).

Een andere techniek, de steeds vaker toegepaste methode is; data mining. Uit de interviews kwam naar voren dat sommige op dit terrein al ver zijn. Een enkeling hecht meer waarde aan persoonlijk contact, maar de meeste respondenten zijn echter overtuigd van het belang van klantendata. Door middel van data mining worden consumenten en het gedrag dat zij vertonen geanalyseerd. Aan de hand van het gedrag kunnen er betrouwbare voorspellingen worden gedaan voor de toekomst. De nieuwste technieken die op dit gebied steeds vaker ingezet worden, zijn telsensoren in winkels en winkelgebieden en geofencing, waarbij het gedrag op sociale media wordt geanalyseerd. Data mining helpt de juiste voorraden aan te leggen en leidt tot een betere omzetverwachting. Een citaat van een respondent: *“Het herkennen van je klant op basis van data en technologie heeft de toekomst. Zoals Near Field Communication (NFC) zodat je van tevoren weet wanneer de klant komt en je daarbij bekend bent met wat hij in het verleden heeft gekocht. Vervolgens koppel je deze informatie aan jouw voorraadstelsel. Je koppelt dus de behoefte van de klant en het aankooppatroon van de klant aan je inkoop- en voorraadstelsel. Je hebt dan de juiste producten op voorraad voordat de klant naar jouw winkel is gekomen”* (chief marketing officier).

Het verzamelen en interpreteren van gegevens van klanten en potentiële klanten (customer intelligence), blijkt voor de meeste respondenten van grote toevoegde waarde te zijn. Deze vaardigheid is in de bestudeerde literatuur om tot duurzaam concurrentievoordeel te komen zoals het vijfkrachtenmodel (Porter, 1980, 1985) de RBV (Wernerfelt, 1984), dynamische vaardigheden (Teece et al., 1997) en strategic agility (Doz & Kosonen, 2008), niet beschreven.

## 4.5 Vernieuwing & innovatie

Innovatie binnen de retailsector heeft zich jarenlang beperkt tot productvernieuwing door het periodiek opvolgen van collecties. Uit de interviews blijkt dat het innoveren een vaardigheid is die verder strekt dan productvernieuwing. Een CEO van een fashionketen schetste het als volgt: *“Wat ik onder innovatie versta is dat het product je basishygiëne is geworden, maar alles daaromheen kan bewegen. Ik heb het over het veranderen van het vestigingsbeleid, innovatie op gebied van service en de manier waarop je in de winkel met klanten omgaat. Bijvoorbeeld dat we niet pas bij de paskamer vertellen wat mensen moeten aantrekken. Het proces begint al bij de ingang. En je moet jouw klanten online meenemen. Dus het hele servicetraject is veranderd door innovatie. Maar ook het type product welke je aanbiedt”* (chief executive officer).

### Nieuwe activiteiten en verbeterde service

Enkele retailers innoveren door middel van productontwikkeling, door het assortiment uit te breiden met producten die de profilering van het winkelconcept versterken. Bijvoorbeeld door het toevoegen van woonaccessoires. Andere voegen nieuwe producten of diensten toe en maken daarbij gebruik van hun bekendheid als “merk” en het grote bereik bij afnemers. Een voorbeeld hiervan is het verkopen van verzekeringen. Ook op het vestigingsbeleid vindt er vernieuwing plaats en wordt er geëxperimenteerd. Traditioneel vestigen organisaties zich bij elkaar in stadscentra en woongebieden met een dekkingsplan als onderliggende strategie. Door innovatie hebben respondenten filialen gevestigd op treinstations, langs snelwegen en industrieterreinen. Het innoveren leidt tot nieuwe activiteiten binnen het activiteitensysteem van de organisatie (Zott & Amit, 2010). Enkele geïnterviewden geven aan dat men ook op serviceniveau “outside the box” innoveert, waardoor klanten in hun eigen omgeving worden bediend: van persoonlijke bezorging tot aan advies op maat en opname van bestellingen aan huis. Een verhoogde serviceniveau heeft een betere service tot gevolg.

### Digitalisering

Innovatie op het gebied van techniek krijgt de meeste aandacht. De techniek verandert het logistieke- en aankoopproces, wat resulteert in andere logistieke handelingen en het inzetten van online marketingtools. Bijna alle retailers proberen zo goed mogelijk gebruik te maken van het internet en zetten in op de toename van het gebruik van mobiele apparaten. De ontwikkelingen op het gebied van de technologie, internet en mobiele apparaten, worden in de gesprekken digitalisering genoemd. Deze ontwikkelingen zijn terug te vinden in de literatuur (Verhoef et al., 2015).

Wat niet beschreven staat maar wel tijdens de interviews is genoemd, is dat de online verkopen gepaard gaan met een stijging van de hoeveelheid retour gezonden artikelen, wat zorgt voor een nieuwe kostenpost. Het bieden van een online verkoopkanaal kan kannibalisatie in de hand werken. Slechts één respondent heeft op basis van de extra inzet en toenemende kosten besloten niet meer te investeren in een online verkoopkanaal. Wel blijft men investeren in sociale media-activiteiten en de relatie met haar klanten. Bij de overige respondenten staat het internet wel hoog op de agenda. Zoals in de vorige paragraaf beschreven staat balanceert het management voortdurend tussen exploiteren en exploreren.

Een volledige integratie van de fysieke locaties en de online omgeving wordt ook wel omnichannel genoemd. Op een enkele uitzondering na, zetten alle geïnterviewde organisaties in op deze ontwikkeling. Sommige zijn al wat verder in het ontwikkelingsproces. Het resultaat van deze ontwikkeling is dat het niet meer uitmaakt waar en hoe de klant zijn bestelling plaatst. Het onlinekanaal ondersteunt de fysieke locatie en vice versa, zoals door de CEO van

een warenhuis als volgt is gezegd: *“In wezen is ons merk niet veranderd maar als wij de online tak niet hadden gehad, hadden wij veel omzet gemist. Online helpt wel om je businessmodel duurzamer te maken. Maar in de kern blijven we een retailer die producten aan klanten verkoopt in de winkel, of de producten worden in de winkel opgehaald. Tweederde van online orders wordt nu al in de winkel opgehaald. Slechts een derde deel wordt thuis bezorgd.”*

Naast de ‘front-end’ digitalisering worden ook de backend systemen vervangen en nog meer bedrijfsprocessen geautomatiseerd. Door middel van agile methodes wordt flexibiliteit in het IT-ontwikkelp proces gebracht.

De digitalisering ondersteunt de veranderende eisen van de markt, daar de technologische ontwikkelingen het eisenpakket van de consumenten verhogen. Er is mede door de digitalisering een versnelling op verschillende gebieden opgetreden, zoals in het ontwikkelproces, de logistiek en in de wisselwerking tussen vraag en aanbod.

#### Testen en co-creatie

Innovaties en nieuwe producten worden door enkele respondenten op kleine schaal geïntroduceerd en beproefd. De bedrijven vinden dat zij hierdoor beter in staat zijn om in te spelen op de veranderingen in de markt en de behoeften van klanten.

Uit de interviews blijkt dat er een groeiende behoefte is aan het betrekken van consumenten bij het bedenken en maken van nieuwe producten of toepassingen. Slechts een enkele retailer is daarop ingericht. Een van de bedrijven die dit wel doet bezoekt zelfs de consumenten thuis om haar klanten in hun eigen omgeving te observeren en te bevragen, waarbij wordt meegelopen tijdens de dagelijkse routine.

Vernieuwing & innovatie kan als dynamische vaardigheid onderdeel uitmaken van het cluster “transformatie” (Teece et al. 1997). Vernieuwing & innovatie is verweven in het concept van strategic agility (Doz & Kosonen, 2008) maar wordt niet als een metavaardigheid uitgelicht. Uit analyse van de gecodeerde interviews blijkt wel dat vernieuwing & innovatie voldoet aan de beschrijving van een metavaardigheid zoals door Collis (1994) is beschreven.

## 4.6 Human Resource Management

Het personeel staat dagelijks in contact met klanten en is hierdoor een belangrijke schakel. Organisaties die het winkelpersoneel betrekken, lijken flexibeler te zijn. Uit de interviews blijkt dat gemotiveerd personeel makkelijker met veranderingen meebeweegt. Het personeel beschikt over veel kennis van klanten, doordat zij dagelijks met klanten en potentiële klanten in contact staan. Retailers investeren daarom steeds meer in goed personeel. Gemotiveerd en getraind personeel verleent betere service aan klanten. De verschillende activiteiten die op dit gebied worden ondernomen vallen onder de vaardigheid “managen van human resources”. Retailers hebben training en ontwikkelingsprogramma’s opgezet. Een van de respondenten heeft zelfs een eigen ‘academy’ opgezet, zoals dat te zien is in de (fast) foodsector (Mc Donalds en Albert Heijn). *“Training en ontwikkeling was nogal een uitdaging. Het meekrijgen van het personeel blijft een issue. Wij hebben een eigen academy opgezet, voor ontwikkeling en training van medewerkers en Train de trainer- programma’s”* (chief marketing officer).



Als de benodigde kennis en vaardigheden niet binnen de organisatie aanwezig zijn, richten bedrijven zich op het aantrekken van personeel of het inhuren van externen om vervolgens kennis te absorberen. *“Het is dus een kwestie van het werven van de juiste mensen en vervolgens overgaan tot actie. Niet onbezonnen maar wel overwogen. Je kunt de kennis ook inhuren maar dan moet je wel zelf goed zijn in het omzetten van deze kennis in een concrete aanpak”* (chief executive officer).

Organisaties sturen op betrokkenheid van het personeel en het personeel opleidingsmogelijkheden biedt, lijken flexibeler te zijn. Het personeel is gemotiveerder en beweegt makkelijker met veranderingen mee. Noodzakelijke kennis en vaardigheden worden in huis gehaald als de expertise niet aanwezig is met als doelstelling de kennis te absorberen.

Personeel draagt volgens verschillende respondenten bij aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Hiermee voldoet de vaardigheid ‘het managen van human resources’ aan het karakter van een dynamische vaardigheid, zoals gedefinieerd door Teece et al. (1997) en aan de criteria van een metavaardigheid (Collis, 1994) die kan leiden tot het duurzaam aanpassen van de organisatie.

#### 4.7 Een B2C leiderschapsagenda

De resultaten van dit onderzoek wijzen een set van vaardigheden uit die bijdragen aan de continuïteit van de organisaties waar de respondenten bij betrokken zijn. Conform de benadering van Collis (1994) is er rekening gehouden met een verschil in rangorde tussen de vaardigheden. Vaardigheden die een lerend vermogen in zich hebben, en die tot het oneindige kunnen voortduren of andere vaardigheden kunnen voort brengen en groeperen, worden beschouwd als een metavaardigheid. Met de hierboven geschreven resultaten wordt hieronder de set van metavaardigheden en afgeleide vaardigheden weergegeven waarmee een leiderschapsagenda voor de B2C-markt is samengesteld.

De leiderschapsagenda is gemakshalve opgesplitst in drie clusters. De eerste cluster begint bij het management dat inziet dat de organisatie zich moet aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden en zorgt voor de nodige sturing. De organisatie is geholpen met een management dat met bekwaamheden die vallen onder de metavaardigheid “strategisch leiderschap”.

De tweede cluster is het verkennen. Het verkennen valt uiteen in de metavaardigheid “verkennen en volgen van marktontwikkelingen” en “het genereren van customer intelligence”. De laatste cluster is het aanpassen van de organisatie. Hierbij kunnen vaardigheden worden ingezet vallen in de metaverzameling “vernieuwing & innovatie” en “human resource management”.

Strategic agility business to consumer market	
Metavaardigheden	Leiderschapsagenda
<b>Sturing</b>	
Strategisch leiderschap	Besluitvaardigheid
	sturing op cultuur
	balanceren exploitatie en exploratie
	innovatie inbedden in organisatie
	creëren van merkbeleving/herpositionering
<b>Verkennen</b>	
Verkennen en volgen van marktontwikkelingen	domein specifieke trends en ontwikkelingen
	concurrentie-analyse
	technologische ontwikkelingen
	gekwalficeerd personeel
Customer intelligence	data mining
	customer relationship management
	customer loyalty
<b>Aanpassen</b>	
Vernieuwing & innovatie	introdactie en vernieuwing van IT-systemen
	ontwikkeling nieuwe activiteiten en services
	Digitalisering
	testen en experimenteren
	co-creatie met klanten
Human resource management	betrekken en motiveren van personeel
	training en coaching vaardigheden
	kennisabsorptie

Figuur 4: Strategic agility Leiderschapsagenda retail

#### 4.8 Vernieuwing van het Businessmodel

Op grond van de interviews kan worden geconcludeerd dat alle respondenten bewust bezig zijn met het opnieuw creëren van waarde in de beleving van klanten. Hierbij werd geconstateerd dat het niet eenvoudig is om deze waarde te verzilveren, gezien de hoge investeringen die nodig zijn om aansluiting te blijven vinden op de markt.

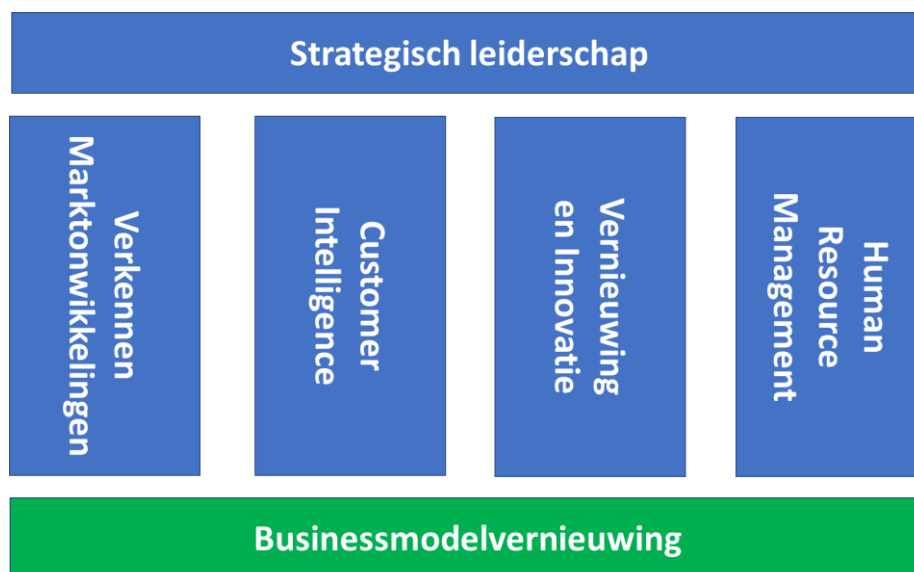
Zoals Doz en Kosonen (2010) hebben verklaard, blijkt strategische agility ook uit dit onderzoek het fundament van businessmodelvernieuwing te zijn. Uit de gesprekken is gebleken dat circa de helft van de retailers bewust het aanpassen van het businessmodel heeft benoemd. De andere helft noemt wel activiteiten waarmee het businessmodel wordt vernieuwd. Centraal in het businessmodel staat de waardepropositie; de waarden die het bedrijf aan haar afnemers kan bieden (Teece, 2010). *“Onze value proposition is het onderscheidende waarmee wij los willen komen van de dagelijkse concurrentie.”* (directeur)

De CEO van een landelijke herenkledingformule beschreef het als volgt: *“In tegenstelling tot vroeger wordt meer aandacht besteed aan het merk.”* Hiermee wordt de naam van het winkelconcept bedoeld. Eén van de manieren om een merkbeleving te creëren is het hanteren van een gerichte prijsstrategie (Mulder, 2016). Een andere manier om toegevoegde waarde te creëren is het verkorten van de “time to market”. Enkele pioniers zijn erin geslaagd de periode vanaf design tot aan in het schap plaatsen van de producten, behoorlijk te verkorten door de gehele productieketen in eigen beheer te nemen. De gehele procesduur is zelf terug gebracht tot twee weken. Het distributiesysteem is efficiënt ingericht met vaste levermomenten van de nieuwe goederen. Er wordt geen voorraad opgebouwd (Beekman, 2012). In de verschillende gesprekken kwam aan bod dat de versnelling en verandering van het logistieke proces ook wordt veroorzaakt door de techniek, resulterend in snellere productiemethodes en digitale oriëntatie- en aankoopkanalen. Volgens een oud-topman van een internationaal warehouse leidt verkoop via internet soms ook tot het aanboren van nieuwe doelgroepen. Het verandert tevens de wijze waarop retailers met hun klanten in contact staan (ING Economisch bureau, 2013). Door de techniek is er ook veel meer informatie van klanten en potentiële klanten beschikbaar. Door data te gebruiken kan er beter worden ingespeeld op het gedrag en behoefte van consumenten, waarmee opnieuw waarde wordt gecreëerd. Het ondernemen is veranderd; er zijn nieuwe activiteiten bij gekomen zoals datamining en onlinisering. *“Als retailer moet je tegenwoordig kunnen data-ondernemen.”* (chief marketing officer)

Deze vaardigheden en kennis zijn van oudsher niet in huis. Er wordt nieuw en ander personeel aangetrokken, IT-systemen (key resources) en andere samenwerkingspartners gezocht. Sommige geïnterviewden benoemden dat ketenpartners, die vooral in het verleden een belemmerende factor waren om snel te kunnen leveren. Door onder andere het uitschakelen van de tussenhandel en betere afspraken met partners hebben sommige respondenten beter kunnen inspelen op de markt en het totale proces van design tot levering versneld. Een andere aanpassing die genoemd werd, is meer aandacht voor het verkoopkanaal: de plek waar en de wijze waarop producten worden aangeboden. Naast het vergaren van meer informatie van klanten, worden relaties versterkt door het verhogen van de servicegraad. De ontwikkelingen in de markt hebben ook tot gevolg gehad dat er naast vernieuwing er nog kritischer naar de kostenstructuur wordt gekeken en naar de verbetering van logistieke processen en de automatisering.

Samengevat blijkt uit de interviews dat alle bedrijven bezig zijn de toegevoegde waarde voor klanten, die centraal staat in het businessmodel, aan te scherpen. Het aanscherpen van de waardepropositie komt voor de verantwoordelijkheid van het management. Naast de strategisch managementvaardigheden, worden ook de andere metavaardigheden ingezet. Bijvoorbeeld om te komen tot een herpositionering wordt “het verkennen en volgen van marktontwikkelingen” en “het vergaren van customer intelligence” ingezet. Human resource management en vernieuwing & innovatie worden ingezet om, aan te blijven sluiten op de markt, de organisatie aan te passen en de aanpassingen duurzaam te maken. De behoefte om te versnellen, digitaliseren en professionaliseren vergt aanpassingen van de organisatie en het businessmodel. Middels het modelleren van het businessmodel kunnen de benodigde aanpassingen aan het activiteitensysteem in kaart worden gebracht.

Door middel van figuur 5 wordt de relatie tussen strategic agility en businessmodelvernieuwing weergegeven. De vaardigheden worden ingezet om het businessmodel te veranderen.



*Figuur 5: Relatie leiderschapsagenda en businessmodelvernieuwing*

## 5 Discussie en conclusie

In dit onderzoek wordt de hoofdvraag gesteld: hoe helpt “strategic agility” bedrijven in een B2C-markt met disruptieve aanbieders en een hevige concurrentiestrijd, hun continuïteit te waarborgen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is onderzocht welke organisatorische vaardigheden bedrijven hebben ingezet in antwoord op de turbulentie van de markt.

Het literatuuronderzoek wijst uit dat de RBV-benadering (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) niet afdoende is om tot duurzaam concurrentievoordeel te komen, als er sprake is van een dynamische markt (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Door Wernerfelt (1984) worden onder andere “customer loyalty” en “technological leads” als voorbeelden genoemd van resources binnen de RBV, die kunnen bijdragen aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Deze resources hebben verwantschap met de in dit onderzoek geïdentificeerde dynamische vaardigheden; customer loyalty, digitalisering en vernieuwing van IT-systemen. Het verschil is echter dat binnen het concept van strategic agility de vaardigheden in ontwikkeling blijven door sturing van het management, verkenning van de markt, bestudering van klanten en aanpassingen binnen de organisatie die nodig om het onderscheidend vermogen van de organisatie te behouden. Met andere woorden binnen het RBV perspectief dragen resources bij als zij aan de VRIN-criteria voldoen (Barney, 1991). Binnen het concept van strategic agility worden vaardigheden dynamisch ontwikkeld en aangepast aan de veranderende omstandigheden zodat concurrentievoordeel kan worden behaald of vasthouden. Het is een veel actieve benadering en omgaan met resources en vaardigheden. In figuur 6 wordt dit proces weergegeven.



Figuur 6: Strategic agility B2C

Hiermee wordt evenals door eerder genoemde wetenschappers (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), de conclusie getrokken dat het concept van de dynamische vaardigheden een noodzakelijke aanvulling is op de RBV om onderscheidend vermogen van de organisatie te behouden. Door middel van het concept van strategic agility, kunnen dynamische vaardigheden worden verankerd in de organisatiestructuur en het activiteitensysteem van de organisatie worden aangepast.

In de literatuur over de strategic agility worden de vaardigheden die daarmee gepaard gaan beschreven door Doz en Kosonen (2010). In hun boek “Fast Strategy” (2008) wordt toegelicht

Door middel van het concept van *strategic agility*, kunnen dynamische vaardigheden worden verankerd in de organisatiestructuur en het activiteitensysteem van de organisatie worden aangepast.

hoe *strategic agility* bijdraagt aan een snelle strategie-ontwikkeling. Wat tijdens de literatuurstudie niet goed kon worden achterhaald is het proces dat bij *strategic agility* wordt doorlopen. De nadruk wordt onder andere gelegd op de collectieve eenheid binnen het managementteam. Het belang van eenheid binnen het managementteam wordt in dit onderzoek onderkend daar het bijdraagt aan slagvaardige besluitvorming.

In 1996 benadrukte Michael Porter de strategische rol van het leiderschap. Volgens de wetenschapper, neemt sterk management essentiële beslissingen en

is het verantwoordelijk voor de positionering van de organisatie en het balanceren van de activiteiten van de organisatie. Ireland en Hitt (1999) beschreven zes componenten van strategisch leiderschap waarvan vier raakvlakken hebben met de vaardigheden die uit dit onderzoek naar voren komen. Deze componenten zijn: vaststellen van het doel van de visie van de organisatie, exploiteren en onderhouden van de core competenties van de organisatie – de organisatie middelen en vaardigheden – , het ontwikkelen van human capital en het onderhouden van een effectieve organisatiecultuur.

Er is behoefte aan duidelijke koersbepaling volgens het onderzoek. Hiermee komt de nadruk meer te liggen op de strategische competenties van het management dan alleen op de eenheid in besluitvorming. Strategisch management is het hogere aggregatieniveau dat eerder tot het oneindige zal voortduren en eenheid in leiderschap kan voortbrengen. Het toepassen van het concept van *strategic agility* begint bij de bewustwording van het management dat vervolgens sturing geeft aan het proces van verkennen en aanpassen. Het strategisch leiderschap wordt hierdoor dominant binnen het concept van *strategic agility* in vergelijking met de huidige literatuur.

De volgende fase in het proces is de verkenning. Deze fase vertoont overeenkomsten met de metavaardigheden ‘sensing’ in het concept van dynamische vaardigheden (Teece et al., 1997) en ‘strategic sensitivity’ zoals beschreven door Doz en Kosonen (2008). De beschrijvingen in de literatuur zijn niet verbijzonderd naar specifieke domeinen waardoor onder de metavaardigheden een brede set van vaardigheden worden genoemd. Zodra het verkennen binnen een specifiek domein wordt onderzocht, worden de vaardigheden specifiek aangeduid zoals ook ten tijde van het onderzoek van Fourné et al. (2014).

Voor de B2C-markt blijkt de focus te liggen op het verkennen en volgen van marktontwikkelingen, verbijzonderd naar specifieke aandachtsgebieden, namelijk; het volgen van domeinspecifieke trends en ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, analyseren van de concurrentie en identificeren van gekwalificeerd personeel. Wat niet wordt gevonden binnen in de hierboven beschreven concepten, is het vergaren van diepgaande kennis van klanten, namelijk ‘customer intelligence’.

Diepgaande kennis van huidige klanten zorgt ervoor dat bedrijven kunnen meebewegen met de veranderende behoefte van klanten. De doelstelling hierbij is bestaande klanten te behouden wat kan leiden tot toename van nieuwe klanten. De retailersector is zich hiervan bewust geworden. Dit inzicht kan ook gelden voor markten met vergelijkbare karakteristieken. Het is voor collega-aanbieders veel lastiger om kennis van klanten en concurrenten op te bouwen. Zij missen de relatie en het vermogen om gemakkelijk data te registreren. Behalve dat door kennis het gemakkelijker meebewegen is met de veranderende klant, zorgt de relatie

ervoor dat klanten zich verbonden voelen en minder snel overstappen, en het incasseringsvermogen van de organisatie wordt vergroot, waardoor de organisatie wendbaar blijft bij marktverschuivingen (Sull, 2009). Het genereren van customer intelligence is een metavaardigheid waar bedrijven tot in de eeuwigheid profijt van zullen hebben.

De derde fase in het proces is de aanpassing van de organisatie wat onderdeel uitmaakt van strategic agility als een organisatie-ontwerpvaardigheid (Worley & Lawler, 2010).

Ook hier geldt dat binnen de domeinspecifieke context, slechts ter zake doende dynamische vaardigheden worden belicht namelijk ‘vernieuwing & innovatie’ en ‘human resource management’. Binnen het concept van dynamische vaardigheden (Teece et al., 1997) vallen deze metavaardigheden binnen het cluster transformatie en kunnen in relatie worden gebracht met de fluiditeit van resources van Doz en Kosonen (2008). De strategic agility benadering van Doz en Kosonen (2008) kent een abstractere gehalte waardoor er meer vaardigheden worden genoemd die geen herkenning vinden in dit onderzoek. De indeling stemt niet overeen en is minder toepasbaar.

Er wordt benadrukt dat de hier volgtijdelijk beschreven fasen in de praktijk interactief zijn, zoals figuur 6 aangeeft. De verschillende vaardigheden vullen elkaar op verschillende momenten aan en of versterken elkaar. Besluitvorming vindt bijvoorbeeld op verschillende momenten plaatst. Verkenning en aanpassingen is soms een proces van “trial and error”.

Zoals beschreven maakt de literatuur onderscheid tussen dynamische en reguliere vaardigheden. Daar waar Winter (2003) het aanwenden van human resources als een reguliere vaardigheid beschouwd, laat het onderzoek zien dat “human resource management” een grote invloed heeft op het aanpassingsvermogen van een retailer en dat het nodig is om het onderscheidend karakter van de organisatie te versterken. In tegenstelling tot Winter (2003) bestempelen Doz en Kosonen (2010) “human resource management” als een dynamische vaardigheid. Door middel van dit onderzoek wordt het dynamisch karakter bevestigd. Human resource management is nodig om ervoor te zorgen dat, overeenkomstig de veranderingen of nieuwe activiteiten, human capital in voldoende mate kan aansluiten of kan worden toegewezen aan vernieuwde activiteiten of verbeteringen kan doorvoeren. Human capital is uiteindelijk verantwoordelijk voor het aanpassen en wendbaar maken/houden van de organisatie.

Uit deze studie blijkt dat vernieuwing & innovatie leiden tot herconfiguratie van bestaande middelen en toevoeging van nieuwe activiteiten zoals andere vestigingslocaties en nieuwe producten en diensten. Beide vaardigheden worden als metavaardigheid gezien daar beide ook afgeleide vaardigheden kennen, een oneindig karakter hebben en een zelflerend vermogen (Collis, 1994).

Relatief nieuw is het innoveren door co-creatie met klanten. Het innoveren vergroot het onderscheidende vermogen van de organisatie en draagt bij aan het flexibel meebewegen. Vernieuwing & innovatie moet binnen de organisatie worden verankerd door bijvoorbeeld het opzetten van een nieuwe afdeling of het expliciet toewijzen aan een apart team. Het vraagt van een organisatie een constant gerichte focus om te vernieuwen en te innoveren.

Wat op basis van dit onderzoek als een dynamische vaardigheid wordt toegevoegd aan het concept van strategic agility, is het vergaren van diepgaande kennis van klanten namelijk “customer intelligence”.



### *Reguliere vaardigheden*

Hoewel de literatuur terecht aangeeft dat met reguliere vaardigheden niet het onderscheidend vermogen van de organisatie tot uiting komt (Teece et al., 2016), kunnen deze vaardigheden niet buiten beschouwing worden gelaten bij het behalen van concurrentievoordeel. Reguliere vaardigheden worden ingezet om routinematige processen voort te zetten en de efficiëntie te verhogen (Winter, 2003). Naast dat de organisaties streven naar wendbaarheid, zetten zij ook in op het exploiteren. Uiteindelijk draait het om het vinden van een evenwicht tussen het exploiteren en streven naar wendbaarheid. Dit raakt het concept van ambidexterity (Tushman & O'Reilly, 1996). Het balanceren tussen deze twee verschillende strategische benaderingen wordt hier gezien als onderdeel van strategisch leiderschap en is als solitaire vaardigheid onvoldoende om duurzaam voordeel te behalen.

Dit onderzoek toont aan dat *strategic agility invloed heeft op alle onderdelen van het businessmodel*; het leidt tot businessmodelvernieuwing. Ter illustratie naar de decompositie van het businessmodel van Osterwalder en Pigneur (2010): het verkennen en volgen van de marktontwikkelingen kan leiden tot klantsegmentatie, aanpassen van kernactiviteiten en inzet van mensen en middelen. Grotendeels geldt dit ook voor het vergroten van de kennis van klanten. Hieraan wordt toegevoegd het verstevigen van de relatie met klanten en het aanpassen van het distributiekanaal. Strategisch leiderschap heeft invloed op alle onderdelen, maar vooral op de waardepropositie. Vernieuwing & innovatie zal naar verwachting invloed hebben op de inzet van mensen en middelen, aanpassingen van de kernactiviteiten, de kostenstructuur en inkomstenstromen. De voortschrijdende techniek kan ook de klantenrelaties verstevigen. Human resource management heeft direct invloed op de mensen en middelen en mogelijk ook op de kernactiviteiten. Het één houdt verband met het ander waardoor de scheiding van invloedsferen van de vaardigheden op de composities niet strak begrensd is.

### Conclusie

Een strategic agility helpt retailers door middel van domeinspecifieke dynamische vaardigheden om hun klanten beter te bedienen, door op basis van vroegtijdig gesignaleerde ontwikkelingen de organisatie tijdig aan te passen. De bedrijven hebben opnieuw waarde gecreëerd door zich te herpositioneren en klantbeleving toe te voegen. Hierbij hebben zij de klant opnieuw centraal gesteld en systemen en processen ingericht om de klant continu te analyseren. Er zijn nieuwe relaties gecreëerd met klanten. Er is een innovatie-afdeling opgezet of mensen zijn vrijgemaakt om zich op innovatie te richten. Innovatie is in vele gevallen onderdeel geworden van de bedrijfsvoering. IT-systemen zijn vernieuwd en er is geïnvesteerd in onlinisering en digitalisering, bijvoorbeeld door gebruik te maken van sociale media. Het was ook noodzakelijk om nieuw personeel aan te trekken en trainings- en coachingsprogramma's op te zetten. Het leiderschap heeft een nieuwe visie gevormd en de in deze thesis beschreven veranderingen doorgevoerd binnen de organisatie.

Geconstateerd is dat hierbij een verbijzondering van dynamische vaardigheden heeft plaatsgevonden in vergelijking met het concept van Doz en Kosonen (2008). De metavaardigheden en afgeleide vaardigheden die daarbij behulpzaam zijn, worden in een nieuwe leiderschapsagenda gepresenteerd. Extra aandacht gaat uit naar het vergaren van customer intelligence, daar deze vaardigheid niet eerder in de literatuur is beschreven maar op basis van het onderzoek van groot belang blijkt te zijn.

Anders dan in de huidige literatuur wordt de inzet van de dynamische vaardigheden procesmatig ingedeeld in drie stappen: sturing, verkennen en aanpassen. De stappen worden binnen het concept van strategic agility constant doorlopen waardoor de organisatie haar strategie, configuratie en activiteiten voortdurend aanpast om daarmee duurzaam concurrentievoordeel te behalen.

Strategic agility leidt tot het vernieuwen van het businessmodel. Het businessmodel verduidelijkt de configuratie van de organisatie en maakt inzichtelijk op welke onderdelen er gestuurd kan worden. Het modelleren van het businessmodel kan hierbij slechts als een hulpmiddel of communicatiemiddel worden gebruikt. Om het businessmodel te vernieuwen, zijn er vaardigheden nodig. Er is een marktbehoefte om te versnellen, digitaliseren en professionaliseren. Om dit te bereiken zullen onder andere de dynamische vaardigheden van strategic agility worden ingezet. Het aanpassen van het activiteitensysteem kan alvorens uitvoering worden gemodelleerd.

## 5.1 Theoretische en praktische bijdrage

Door middel van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan de discussie over het behalen van duurzaam concurrentievoordeel. Het vijf krachtenmodel van Porter (1980, 1985) schrijft het voordeel toe aan de uniek geconfigureerde producten of diensten die het bedrijf aanbiedt. Deze theorie heeft moeten plaatsmaken voor de RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) die de oplossing ziet in de middelen en vaardigheden van de organisatie. Teece et al. (1997) kwamen tot de conclusie dat de RBV in turbulente markten geen stand hield en introduceerden het concept van dynamische vaardigheden. Eisenhardt en Martin (2000) erkennen de kracht van dynamische vaardigheden maar kwamen tot de conclusie dat het concurrentievoordeel door deze vaardigheden wordt bereikt maar de verduurzaming in de configuratie van de assets moest plaatsvinden. Strategic agility verankert, als een ontwerpvaardigheid, de dynamische vaardigheden binnen de configuratie van de organisatie (Worley & Lawler, 2010). Deze studie laat zien hoe de verankering binnen de organisatie procesmatig tot stand komt en laat zien welke dynamische vaardigheden leiden tot duurzaam concurrentievoordeel in een B2C-omgeving.

Het borduurt voort op de literatuur en beschreven concept van strategic agility door Doz en Kosonen (2008, 2010). Door middel van deze studie wordt het abstractieniveau van deze wetenschappers verlaten en het concept voor de B2C-markt, domeinspecifiek en procesmatige toepasbaar gemaakt door onder andere een verbijzondering van metavaardigheden. Een andere niet onbelangrijke toevoeging aan het concept is genereren van beter inzicht in het huidige klantenbestand en klantengedrag. Hiermee wordt het concept van strategic agility verrijkt en de inzichten vergroot.

De praktische relevantie blijkt uit een nieuwe leiderschapagenda die toepasbaar is in de retailmarkt en markten met soortgelijke karakteristieken. Het is een handvat voor managers om te toetsen of het bedrijf de benodigde organisatorische vaardigheden in huis heeft en of deze vaardigheden worden toegepast. De procesmatige beschrijving; sturing-verkennen-aanpassen, maakt inzichtelijk hoe strategic agility praktisch kan worden ingebed binnen de organisatie.

## 5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel de methode van casestudies is gericht op betrouwbaarheid en validiteit, berust de beperking van de studie zich grotendeels op haar context en het verkennend karakter. Het concept strategic agility is in de sector niet empirisch onderzocht, waardoor er niet kon worden voortgeborduurd op dergelijk onderzoek. De gepresenteerde resultaten beperken zich tot uitspraken over de genomen steekproef. De omvang van de steekproef is beperkt ten opzichte van de omvang van de markt en de vele deelsectoren van de markt. Er is alleen gekeken naar warenhuizen en het fashionsegment, terwijl de retailsector meerdere deelsectoren omvat. De B2C-markt is nog omvangrijker. Binnen de organisaties is slechts één respondent gesproken veelal iemand die onderdeel uitmaakt van het topmanagement. Vanwege het strategisch karakter van het vraagstuk is het topmanagement een goede representant van de organisatie, echter door meerdere mensen te interviewen worden de inzichten versterkt. Hoewel er maatregelen zijn getroffen om bias te voorkomen, kan niet worden uitgesloten dat de geïnterviewden zijn beïnvloed door de vraagstelling of vanuit een eigen referentiekader hebben geantwoord. Om een dergelijke bias uit te sluiten is het aan te bevelen om bij vervolgonderzoek een nog bredere onderzoekspopulatie te ondervragen. Hoewel de verwachting is dat de resultaten voor meerdere marktsegmenten met gelijke karakteristieken bruikbaar zijn, dient het de aanbeveling de resultaten empirisch te toetsen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is het toepassen van de methode van bootstrapping (Hide, 1992) in plaats van traditionele financiering. De aanleiding van deze suggestie is het constant vinden van de balans tussen exploiteren en exploreren. Bootstrapping kan zich daarbij ontwikkelen als een dynamische vaardigheid, die voor een B2C-markt van toegevoegde waarde kan zijn. Aan de andere kant is nader onderzoek naar de wijze of methodes van innoveren om te komen tot meer innovatie een interessant thema voor retailsector. Zoals uit dit onderzoek blijkt wordt er steeds vaker gezocht naar vernieuwing buiten productinnovatie. Hoewel er nog veel onderzoek wordt gedaan naar 'innovatie' is er al literatuur, zoals Verganti (2008), voorhanden waarmee deze sector haar voordeel kan doen.

## 6 Referenties

- Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95.
- Baden-Fuller C., & Mangematin V. (2015). Business Models and Modelling. *Advances in Strategic Management*, 32.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*(43), 156-171.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beekman, E. (2012, September 19). *Het geheim achter het succes van Zara*. Opgehaald van MeerSpanje: <http://www.meerspanje.nl>
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods fourth edition*. . Oxford: Oxford University Press.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. &. (2015). The Business Model: Nature and Benefits. *Advances in Strategic Management*(33), 3-30.
- Christensen C.M., Baumann H., Ruggles R. & Sadtler T.M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Christensen, C.M. & Tedlow, R.S. (2000). Patterns of disruption in retailing. *Harvard Business Review*, 78(1), 42-4.
- Collis, D. J. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Conboy, K. & Fitzgerald, B. (2004). Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. *WISER '04: Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research* (pp. 37-44). New York: ACM.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- De Jong, J.P.J., Bodewes, W.E.J. & Harkema, S. (2007). Kansen zien. In *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken* (pp. 1-19). Den Haag.
- Demil B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. *Advances in Strategic Management*(33), 31-58.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*(43), 227-246.
- Doz, Y & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy, how strategic agility will help you stay ahead of the game*. London: Wharton School Press.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster. *California*, 50(8), 95-118.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility, A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370 - 382.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.

- Fourné, S.P.L., Jansen, J.J.P. & Mom, T.J.M. (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*(56. NO. 3), 13-38.
- Frohlich, M., Tsiriktsis, N. & Voss, C. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture. *Long Range Planning*(43), 262-271.
- Gilbert, C., Eyring, M. & Foster, R.N. (2012, December). Two Routes to Resilience. *Harvard Business Review*, 67-73.
- Hide, A. (1992). Bootstrap Finance: The Art of Start-ups. *Harvard Business Review*, 7(6), 109-117.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Itami, H. & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*(43), 364-369.
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12).
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product. *Strategic Management Journal*, 13, 1111-1125.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between technology capability and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Markides, C. & Sosa, L. (2013). Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, 46, 325-334.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Zwitserland: BusinessModelGeneration.com.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The core concepts. In *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (pp. 1-26). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 75(1), 61-78.
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40-47.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of an organization. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rumble, R. & Mangematin, V. (2015). Business Model Implementation: The Antecedents of Multi-Sidedness. *Advances in Strategic Management*, 33, 97-131.
- Sabatier, V., Mangematin, V. & Rouselle, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolio in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2-3), 431-447.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Santema, S.C. & Van de Rijt, J. (1999). Een resource-based portfoliobenadering: strategieën op basis van de resource-based view. *Bedrijfskunde*, 71(4), 53-58.
- Schumpeter, J. A. (1975). *From Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Seelos, C. & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Singh J., Shama G., Hill J. & Schnackenberg A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2013 -11813*, 1-40.

- Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78-88.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leith, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organisational Agility. *California Management Review*(vol 58), 13-25.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Vasiliu, C. & Cerel, M.O. (2015). Innovation in retail: impact on creating a positive experience when buying fashion products. *Amfiteatru Economic*, 17(39), 583-599.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting & Social Change* 101, 25-36.
- Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 25(5), 436-456.
- Verhoef P. C., Kannan P.K. & Inman J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Verschuren, P.J.M. & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Volberda, H., Van den Bosch., F. & Heij, K. (2013). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Voss, J. & Quix, F. (2016). *Retailing beyond borders, the future of retail*. Rabobank.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Worley, C.G. & Lawler III, E.E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Yunus, M., L., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*(43), 308-325.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*(43), 216-226.

#### *Overige referenties en bestudeerde literatuur*

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(S1), 9-24.
- Amit, R. & Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*(22), 493–520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 53(3), 40-49.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*(18), 105-123.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain; : Shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 259-271.
- Beekman, E. (2012, September 19). *Het geheim achter het succes van Zara*. Opgehaald van MeerSpanje: <http://www.meerspanje.nl>

- Birkinshaw, J. & Raisch, S. (2008, Juni). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*(Vol. 34 No. 3, ), 375-409.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*(45(Summer)), 47-55.
- Bower, L.B. & Christensen C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Cachon, G.P. & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *MANAGEMENT SCIENCE*(Vol 57m, No. 4), 778–795.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*(43), 354 - 363.
- Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- Cunningham, S., Silver, J. & McDonnell, J. (2010). Rates of change: Online distribution as disruptive technology in the film industry. *Media International Australia*, 136, 119-132.
- De Jong, M., & Van Dijk, M. (2015). *Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation*. Amsterdam: McKinsey Quarterly.
- Debruyne, M., Frambach, R.T. & Moenaert, R. (2010). Using the Weapons You Have: The Role of Resources and Competitor Orientation as Enablers and Inhibitors of Competitive Reaction to New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 161–178.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E., & Zott, C. (2015). Business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1-11.
- Dennis, C., Fenech, T. & Merrilees, B. (2005). Sale the 7 Cs: teaching/training aid for the (e-)retail mix. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 Iss 3, 179 - 193.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 333–349.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*(47), 47-76.
- Hammer, M. (2004). Deep Change How Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*, 82(4), 84-93.
- Heij, C. (2015). *Innovating Beyond Technology*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- ING Economisch bureau. (2013, juli 09). Omzet per foodspeciaalzaak, Verbreding van doelgroep essen. Amsterdam.
- Hitt, M.A., Ireland, D., Michael Camp, S. & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, nr. 15 49-63.
- Jansen, J.J.P, Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2003). Strategische vernieuwing van ondernemingen: het managen van innovatie en efficiency. *Management Executive: grensverleggend voor de ambitieuze manager*(57(6)), 25–36.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E. & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974–981.



- Kamer van Koophandel. (2016, Maart). *Bedrijvendynamiek*. Opgehaald van Kamer van Koophandel: [http://www.kvk.nl/download/KVK%20Bedrijvendynamiek\\_feb\\_2016\\_tcm109-415731.pdf](http://www.kvk.nl/download/KVK%20Bedrijvendynamiek_feb_2016_tcm109-415731.pdf)
- King, A. A. & Baatartogtokh, B. (2015). How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77-90.
- Lindert, M. t. (2017). Detailresult Groep richt blik naar voren dankzij data analyticts. *Retail & Analytics*, pp. 6-11.
- Liu, J.J., & Yao, D.-Q. (2005). Competitive pricing of mixed retail and e-tail distribution channels. *Omega, The International Journal of Management Science*(33), 235 – 247.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Markides, C., & Charitou, C.D. (2004). Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 22-36.
- Markides, G. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*(Vol. 27, No. 4), 313-323.
- Mayo, M.C., & Brown, G.S. (1999). Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63(3), 19-23.
- McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1995). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4), 44-54.
- Mikhalkina T., & Cabantous, L. (2015). Business Model Innovation: How Iconic Business Models Emerge. *Advances in Strategic Management*(33), 59-95.
- Molenaar, C. (2013). *Red de winkel, zo kan het niet langer*. Den Haag: Academic Service, Sdu Uitgevers.
- Mulder, D. (2016, november 11). *Is het succes van Primark op lange termijn houdbaar?* Opgehaald van [retailtrends.nl](https://retailtrends.nl/item/46821/-is-het-succes-van-primark-op-lange-termijn-houdbaar-): <https://retailtrends.nl/item/46821/-is-het-succes-van-primark-op-lange-termijn-houdbaar->
- Nagayama, K. & Weill, P. (2004, Januari). 7-Eleven Japan Co. Ltd.: Reinventing the Retail Business Model. *CISR WP 338 and MIT Sloan WP no. 4485-04*. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management.
- Overby, J.W. & Lee, E. (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, 59, 1160–1166.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-93.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Q&A Research & Consultancy. (2014, december 23). Opgehaald van [www.qanda.nl](http://www.qanda.nl): <http://www.qanda.nl/nl/in-de-media/artikelen/1378-sinds-begin-crisis-22-000-winkels-minder>
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 134-141.
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V. & Varadarajan R. (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, S53–S66.
- RetailNews. (2014, 12 22). [nieuws/\\_HTCEY\\_-QcOu\\_2JiRNY4Yg-2/sinds-crisis-duizenden-winkels-gesloten.html](http://www.retailnews.nl/nieuws/_HTCEY_-QcOu_2JiRNY4Yg-2/sinds-crisis-duizenden-winkels-gesloten.html). Opgehaald van Retail News: <http://www.retailnews.nl/>
- Retailnews. (2015, januari 15). [/nieuws/MPrYfL0TT4-7dFdAqbmngQ-0/cbs-telt-minder-faillissementen-in-retail.html](http://www.retailnews.nl/nieuws/MPrYfL0TT4-7dFdAqbmngQ-0/cbs-telt-minder-faillissementen-in-retail.html). Opgehaald van [www.retailnews.nl](http://www.retailnews.nl/): <http://www.retailnews.nl/nieuws/MPrYfL0TT4-7dFdAqbmngQ-0/cbs-telt-minder-faillissementen-in-retail.html>
- Retailtrends. (2016, maart). Buiten de lijntjes kleuren.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Londen: Edward Elgar.
- Schutjser, J. (2014, 12 22). [artikel/2010196-sinds-begin-crisis-22-000-winkels-minder.html](http://nos.nl/artikel/2010196-sinds-begin-crisis-22-000-winkels-minder.html). Opgehaald van [Nos.nl](http://nos.nl/): <http://nos.nl/artikel/2010196-sinds-begin-crisis-22-000-winkels-minder.html>

- Sivertsson, O., & Tell, J. (2015). Barriers to Business Model Innovation in Swedish Agriculture. *Sustainability*, 1957-1969.
- Sorescu A., Frambach R. T., Singh, J., Rangaswamy A. & Bridges C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S, 3-16.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.
- Thomke, S. (2002). *Experimentation Matters*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Thuiswinkel Markt Monitor. (2010, augustus 24). [www.internetkassa.nu/online-verkopen-nederlandse-ecommerce-in-cijfers](http://www.internetkassa.nu/online-verkopen-nederlandse-ecommerce-in-cijfers). Opgehaald van [www.internetkassa.nu](http://www.internetkassa.nu): <http://www.internetkassa.nu/online-verkopen-nederlandse-ecommerce-in-cijfers/>
- Thuiswinkel waarborg. (2015, september 24). *bedrijven/nieuws/2871/online-consumentenbestedingen-groeien-in-het-1e-halfjaar-van-2015-met-18-4*. Opgehaald van [www.thuiswinkel.org](http://www.thuiswinkel.org): <https://www.thuiswinkel.org/bedrijven/nieuws/2871/online-consumentenbestedingen-groeien-in-het-1e-halfjaar-van-2015-met-18-4>
- Van Assen, M, Van den Berg, G., & Wobben, J.J. (2008). De ambidextere organisatie: optimaliseren én innoveren. *Holland Management Review*(119), 62-70.
- Vuori, T.O. & Quay, N. H. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*(61), 9-15.
- Weber, J. (2013). A new, but old business model for family physicians: Cash. *Health Marketing Quarterly*, 235–245.
- Wessel, M. & Christensen, C.M. (2012, December). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, 90(12), 56-64.
- Wierenga, B., & Van Raaij, W.F. (1988). *Consumentengedrag: theorie, analyse en toepassingen*. Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese B.V.
- Williamson, P. J. (2010). Cost innovation: preparing for a ‘value-for-money’ revolution. *Long Range Planning*(43), 343-353.
- Winter, S.G. & Szulanski G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, Vol. 18, No. 2, 181-199.

## Bijlage I: Overzicht definities businessmodel

Definitie Businessmodel	Auteurs
... een systeem van onderling afhankelijke activiteiten die het brandpunt onderneming overstijgt en overspant zijn grenzen. Een systeem van onderling afhankelijke activiteiten die de kern onderneming overstijgt en haar grenzen verlegt.	Amit & Zott (2010)
Een model van beslissingen binnen het bedrijf.	Casadesus-Masanell & Heilbron (2015)
De logica van een bedrijf, de wijze waarop het functioneert en de manier waarop het waarde creëert voor haar stakeholders.	Casadesus & Ricart (2010)
Een prototype - een verhaal dat anderen inspireert te kopiëren.	Cabantous & Mikhalkina (2015)
De manier waarop de activiteiten en middelen worden gebruikt om de duurzaamheid en groei te garanderen.	Demil & Lecoq (2010)
Een cognitief model welke artefacten vereist om een organisatorische realiteit te worden.	Demil, Lecoq (2015)
Een mechanisme voor het afstemmen van ideeën die zich vertalen in omzet tegen redelijke kosten.	Gambardella & McGahan (2010)
... businessmodel is een winst-model, afgiftesysteem van het bedrijf en een systeem hoe het bedrijf leert.	Itami & Noshino (2010)
Ideaaltypen, die elk een configuratie vertegenwoordigt theoretisch afgeleide elementen.	Rumble & Mangematin (2015)
Een kruisbestuiving van competentie van het bedrijf en behoeften van consumenten	Sabatier & Mangematin, Rousselle (2010)
De wijze waarop een onderneming waarde levert aan klanten en deze omzet in winst	Teece (2010)
... kosten innovaties die moeten leiden tot voordeel op radicale nieuwe manieren met als resultaat meer waarde tegen lagere kosten.	Williamson (2010)
Een waardesysteem en een waarde model.	Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, (2010)

Tabel 1: Diverse definities businessmodellen

