



2018

## SOCIAAL KAPITAAL & BUSINESSMODEL INNOVATIE

DE INVLOED VAN HET NETWERK VAN  
BUSINESS MANAGERS



# SOCIAAL KAPITAAL & BUSINESSMODEL INNOVATIE

## EEN CASESTUDIE BINNEN THE HUMAN NETWORK

**thehumannetwork<sup>®</sup>**

Erasmus University Rotterdam / RSM, Parttime Master Bedrijfskunde  
Strategische Vernieuwing & Corporate Entrepreneurship – A

Student: Hilke Kuijpers  
Coach: Prof. Dr. Em. Peter de Wolf  
Meelezer: Prof. Dr. Alexander Maas  
Datum: augustus 2018

## VOORWOORD

---

Het is nog maar vijf jaar geleden dat ik de bachelor studie Human Resource Management heb afgerond aan de Avans Hogeschool in Den Bosch. Gedurende mijn bacheloropleiding heb ik meerdere malen overwogen om nog een Master te gaan doen. Mede doordat mij direct een baan werd aangeboden bij het bedrijf waar ik mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd, heb ik ervoor gekozen de droom van een Master op dat moment voorlopig te laten varen. Dit tevens omdat ik ervan overtuigd was dat een Master na een aantal jaren werkervaring van grote toegevoegde waarde zou zijn voor mijn persoonlijke ontwikkeling en verdere groei in mijn carrière. Het laten varen van die droom duurde overigens niet lang en het moment kwam sneller dan gedacht. Zo'n 2,5 jaar geleden begon het toch weer te kriebelen toen mijn leidinggevende bij mijn huidige werkgever mij de vraag stelde of ik nog een opleiding wilde doen. Ik heb altijd meer interesse gehad in de bedrijfskundige kant van HRM dan in de sociaal-organisatorische kant. In de praktijk als interim HR Consultant blijkt ook dat vaak gevraagd wordt naar een HR consultant met bedrijfskundige achtergrond of een bedrijfskundige met een HR achtergrond. Dit was voor mij de aanleiding om mezelf te gaan oriënteren en heeft twee jaar geleden tot de keuze geleid om te starten met de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Een keuze waar ik tot op de dag van vandaag geen spijt van heb. Toch komt het moment dat je uitkijkt naar het afronden van je studie. Dat moment is nu gekomen, na twee jaar hard werken, veel leren en ook zeker veel lol maken.

Dit scriptierapport is geschreven in het kader van de afstudeerrichting Strategisch Management en richt zich op invloed van sociaal kapitaal op businessmodel innovatie. Het onderzoek is uitgevoerd binnen The Human Network, een overkoepelend orgaan voor veertien kennisintensieve dienstverleners in verschillende sectoren. Mijn huidige werkgever maakt deel uit van The Human Network. Het was voor mij persoonlijk dan ook erg leuk om ook andere bedrijven door middel van dit onderzoek beter te leren kennen. Ik heb het scriptieproces als zeer leerzaam en uitdagend ervaren. Voor mij zat de uitdaging voornamelijk in het vinden van de balans tussen het uitvoeren van praktisch onderzoek en het uitvoeren van een onderzoek met wetenschappelijke waarde.

Allereerst wil ik mijn huidige werkgever Giraffe HR, in het bijzonder Marjon Damen, bedanken voor kans die mij is geboden om deze opleiding te volgen. Zij hebben mij gesteund in de afgelopen twee jaar en altijd vertrouwen getoond. Ik wil mijn afstudeerbegeleider Peter de Wolf en meezeer Alexander Maas bedanken voor de begeleiding gedurende het scriptietraject. Beiden heren hebben mij door middel van hun kennis, ervaring en feedback geholpen om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen. Tevens wil ik mijn medestudenten waar ik de afgelopen twee jaar, maar ook in de afgelopen maanden veel contact mee heb gehad bedanken voor het meedenken, maar vooral ook voor hun luisterend oor op momenten dat we even stoom bij elkaar wilde afblazen. Tot slot, maar zeker niet minder belangrijk, wil ik mijn partner, familie, vrienden en iedereen die dicht bij me staat bedanken voor hun steun en begrip. Zonder de steun van alle bovengenoemde personen was het mij niet gelukt om deze Parttime Master Bedrijfskunde af te ronden en ik ben iedereen dan ook, nogmaals, enorm dankbaar.

Veel leesplezier!

Hilke Kuijpers

't Oventje, augustus 2018

## SAMENVATTING

---

De aantrekkende economie, dynamische markten en de continu veranderende klantvraag vraagt veel van organisaties en hun businessmodel. Eerder onderzoek laat zien dat sociaal kapitaal, netwerken van organisaties een belangrijk onderdeel vormt van het businessmodel. Tevens blijkt dat sociaal kapitaal van invloed is op economische prestaties van bedrijven en een belangrijke bron vormt voor het verkrijgen van nieuwe informatie en kennis. Echter is onderzoek naar de relatie tussen sociaal kapitaal en businessmodel innovatie schaars. Door middel van dit onderzoek is onderzocht hoe en welke invloed sociaal kapitaal heeft op businessmodel innovatie bij consulting bedrijven. Tevens is inzicht verkregen in hoe verbindingen in sociaal kapitaal tot nieuwe kansen kunnen leiden, die zonder deze verbinding mogelijk onbenut zouden blijven. Sociaal kapitaal verwijst in dit onderzoek naar individuele netwerken van managers en het totaal van beschikbare en potentiële kennis en informatie die voortkomt uit de structuur en inhoud van de sociale netwerken. Businessmodel gaat over veranderingen die nieuw zijn voor een organisatie en die van invloed zijn op aanbod, architectuur en het verdienmodel.

Voor dit onderzoek is de methode van een casestudie toegepast. Door middel van 22 semigestructureerde interviews, onder business managers van kennisintensieve organisatie, is onder andere inzicht verkregen in de manier waarop businessmanagers hun netwerk onderhouden en welke elementen daarbij van belang zijn. Tevens is inzichtelijk gemaakt welke kennis en informatie uit het netwerk wordt opgehaald en hoe en of dit wordt vertaald naar vernieuwingen in het businessmodel. Tot slot is inzichtelijk gemaakt hoe het verbinden van sociaal kapitaal kan leiden tot nieuwe kansen voor businessmodel innovatie, wat met name heeft geleid tot een aanbeveling specifiek voor The Human Network.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat met name de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal, een sterke persoonlijke relatie op basis van vertrouwen, belangrijk is bij het opbouwen en onderhouden van een sterk netwerk, sociaal kapitaal. Sterke netwerken stellen business managers onder andere in staat kennis te delen en informatie op te halen uit het netwerk. Het delen van kennis blijkt niet alleen van belang met het externe netwerk, maar tevens tussen consultants onderling en tussen de verschillende bedrijven. Uit de interviews blijkt dat businessmodel innovatie met name gericht is op het vernieuwen van het portfolio en aanbod een klanten en daarnaast op kennis en competenties. Het gaat hierbij om nieuwe technologieën, de veranderende rol van consultants en het verbreden van de dienstverlening. Dit onderzoek laat zien dat het netwerk wordt gezien al een belangrijke bron voor het delen van kennis en informatie en tevens een belangrijke toetsende rol heeft wanneer business managers bezig zijn met vernieuwingen in het businessmodel. Tot slot blijkt dat er meer kansen worden gezien als het gaat om samenwerking en innovatie voor The Human Network als geheel door het samenbrengen van elkaar dienstverlening, met name als het gaat om de IT-bedrijven. Door meer onderlinge verbinding tussen (IT) bedrijven zijn zij met hun businessmodel in staat nieuwe kansen te grijpen in de markt.

Sociaal kapitaal, oftewel het opbouwen van een sterk netwerk, kan een belangrijke rol spelen bij het proces businessmodel innovatie. Het stelt businessmanager in staat kennis te delen en informatie op te halen uit het netwerk die vertaald kan worden naar vernieuwingen in het businessmodel. Echter, zal de aanwezigheid van sterk sociaal kapitaal en kennisdeling in het netwerk alleen niet per definitie leiden tot businessmodel innovatie. Dit wordt namelijk tevens beïnvloed door de noodzaak tot vernieuwing, directiedoelstellingen en de levenscyclus van organisaties.

## INHOUDSOPGAVE

---

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	5
1. INTRODUCTIE	6
1.1 Businessmodellen en innovatie	6
1.2 Context	7
1.3 Doelstelling en relevantie	8
1.4 Onderzoeksvraag	8
2. LITERATUUR	9
2.1 Definitie van sociaal kapitaal	9
2.2 Analyseren van sociaal kapitaal	10
2.3 Sociaal kapitaal, organisaties en innovatie	12
2.4 De definitie van een businessmodel	13
2.5 Kenmerken van businessmodel innovatie	14
2.6 Voorwaarden voor businessmodel innovatie	14
2.7 Conclusie	15
3. METHODE VAN ONDERZOEK	16
3.1 Onderzoeksstrategie	16
3.2 Selectie van cases	16
3.3 Dataverzameling	17
3.4 Data-analyse	19
4. RESULTATEN	21
4.1 Context cases	21
4.2 Het netwerk van business managers	24
4.3 Interne kennisdeling	28
4.4 Businessmodel innovatie en de invloed van het netwerk	30
4.5 Samenwerking en innovatie binnen The Human Network	33
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	36
5.1 Theoretische implicaties	36
5.2 Management implicaties	38
5.3 Limitaties	39
5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	40
5.5 Conclusie	40
BIBLIOGRAFIE	41

## 1. INTRODUCTIE

---

### 1.1 Businessmodellen en innovatie

Het businessmodel van organisaties wordt gezien als een belangrijk middel om waarde te creëren, waarde vast te houden en performance van organisaties te verbeteren. Bewust of onbewust, elke organisatie heeft een businessmodel (Chesbrough, 2007) en maakt gebruik van het businessmodel om innovatieve ideeën te commercialiseren en de performance van organisaties te verbeteren, door het versterken, uitbreiden en aanpassen van hun kerncompetenties (Zott, Amit, & Massa, 2011). Het businessmodel van een organisatie kan worden gezien als een activiteitensysteem wat organisaties in staat stelt, in samenwerking met partners, waarde te creëren en toe te eigenen (Amit & Zott, 2010). De activiteiten van partners en klanten spelen een belangrijke rol in de conceptualisatie van een businessmodel (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Waarde wordt gecreëerd door middel van complexe, onderling verbonden reeks uitwisselingsrelaties en activiteiten tussen meerdere spelers. Door de digitale economie neemt het potentieel voor organisaties toe om waarde te creëren voor verschillende klanten, door middel van samenwerking met verschillende partners (Zott, Amit, & Massa, 2011). Organisaties zijn ingebed in een netwerk van sociale relaties en dat netwerk vormt een belangrijk onderdeel van het businessmodel (Shafer, Smith, & Linder, 2005; Zott, Amit, & Massa, 2011). Het netwerk van een organisatie, bestaande uit onder andere externe belanghebbenden, is van belang om kansen effectief te benutten en waarde te behouden (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Het laat de koppelingen zien tussen organisaties en externe belanghebbenden en hoe onderlinge economische uitwisselingen worden aangegaan om waarde te creëren (Zott, Amit, & Massa, 2011).

Guo *et al* (2013) beschrijven verschillende redenen hoe managementrelaties de vormgeving van, en in het bijzonder het innoveren van businessmodellen, kunnen bevorderen. Innoveren gaat niet meer alleen over innovatie op het gebied van technologie (Chesbrough, 2007). Allereerst gaat het bij businessmodel innovatie om het herdefiniëren van een waarde netwerk. Organisaties met sterke netwerken hebben meer mogelijkheden om in contact te komen met nieuwe relevante contacten. Ten tweede gaat businessmodel innovatie hand in hand met het grijpen van nieuwe kansen. Dit vereist van managers dat zij in staat zijn een grote hoeveelheid aan klantinformatie, concurrentie informatie en intelligentie binnen het netwerk te verzamelen. Organisaties met een bewust businessmodel stellen zich open voor externe ideeën in de ontwikkeling en vernieuwing van hun organisatie en de uitvoering van hun kernactiviteiten en door het delen van informatie met het netwerk en klanten hebben zij veel beter zicht op toekomstige behoeften van klanten (Chesbrough, 2007). Het ontwerpen en definiëren van een businessmodel is een belangrijke maar moeilijke taak voor managers in gevestigde bedrijven die hun oude businessmodel moeten heroverwegen om hun organisatie geschikt te maken voor de toekomst (Amit & Zott, 2010). Sterke netwerkverbindingen bieden toegang tot externe informatiebronnen en helpen ondernemerskansen te herkennen. Het hebben van sterke netwerkverbindingen stelt managers tevens in staat externe belanghebbenden te overtuigen van nieuwe businessmodellen (Guo, Zhao, & Tang, 2013).

Innovaties worden niet meer alleen verklaard voor combinaties van tastbare vormen van kapitaal, maar ook door middel van combinaties van immateriële vormen van kapitaal, zoals sociaal kapitaal (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Sociale netwerken zijn van invloed op de performance van organisaties (Baker, 1990). De performance van organisaties wordt beïnvloed door de karakteristieken van het netwerk waar zij onderdeel van uit maken. Organisaties bouwen en behouden hun organisatie- en concurrentievoordeel door de dynamische en complexe verwevenheid van sociaal en intellectueel kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De algemene hypothese van de sociaal-kapitaaltheorie met betrekking tot innovatie is dat organisaties die deel uit maken van een netwerk, met een grote mate van sociaal kapitaal, altijd een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van andere organisaties waarbij dat in mindere mate het geval is (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Sociaal kapitaal is inherent aan relaties tussen personen en kan worden ingezet voor het verbeteren van

organisatie performance en het faciliteren van innovatie (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De sociale netwerktheorie stelt dat de sociale netwerken van managers cruciaal zijn voor bedrijfsinnovatie (Guo, Zhao, & Tang, 2013). Diverse vormen van sociaal kapitaal zijn bepalend voor zowel de beslissing tot innovatie en radicaliteit van innovatie (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Volgens de sociale netwerktheorie biedt het sociale netwerk van managementrelaties organisaties toegang tot verschillende externe kennis en middelen (Guo, Zhao, & Tang, 2013). Organisaties worden tevens in staat gesteld nieuwe kansen te herkennen, doordat toegang wordt verkregen tot informatie met betrekking tot potentiële marktbehoeften. Het sociaal kapitaal van managers gaat over het verbindingsvermogen van een manager met belangrijke externe belanghebbenden, zoals banden met klanten, zakelijke partners, potentiële werknemers enzovoorts (2013). Managers voegen waarde toe aan een organisatie door het identificeren van kansen om waarde toe te voegen binnen een organisatie en het bij elkaar brengen van de juiste mensen en kennisdeling te bevorderen om kansen te ontwikkelen (Burt, 1997). Weten wie, wanneer en hoe te coördineren, is een functie van het netwerk van contacten van managers binnen en buiten de organisatie. Het sociaal kapitaal van een manager kan het vermogen om kansen te identificeren en te ontwikkelen vergroten en biedt toegang tot nieuwe informatie, expertise en ideeën (Burt, 1997; Wasko & Faraj 2005).

Sociaal kapitaal draagt bij aan het genereren van nieuwe informatie en het delen van informatie en kennis (Landry, Amara, & Lamari, 2002) en staat centraal in het begrijpen van waardecreatie en innovatie (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Organisaties zijn, beter dan markten, in staat kennis van individuen onderling te delen (Kogut & Zander, 1992). Kennis wordt gezien als een belangrijke bron voor duurzaam concurrentievoordeel en organisatiegroei (Wasko & Faraj, 2005; Jones, 2008) en zit niet alleen bij individuen, maar wordt tevens uitgedrukt in de mate waarin leden van een organisatie met elkaar samenwerken (Kogut & Zander, 1992). De vereiste kennis is overigens niet altijd aanwezig binnen de formele grenzen van organisaties, waardoor organisaties afhankelijk zijn van externe netwerkverbindingen en individuen voor het verkrijgen van kennis (Wasko & Faraj, 2005). Een belangrijk kenmerk van innovatie en sociaal kapitaal is kennisuitwisseling (Nooteboom, 2002). Informele en wederzijdse kennisdeling tussen individuen is een belangrijk aspect van netwerken en wordt na verloop van tijd ondersteund en gewaardeerd, ondanks dat organisaties concurrenten kunnen zijn (Wasko & Faraj, 2005). Volgens Nahapiet en Ghoshal (1998) is kennisdeling mogelijk wanneer individuen gemotiveerd zijn kennis te delen, er sprake is van structurele connecties tussen individuen en individuen cognitief in staat zijn elkaar te begrijpen en kennis toe te passen. Kennisdeling tussen organisaties is van cruciaal belang voor competitief succes, omdat organisaties vaak leren door samen te werken met andere organisaties (Dyer & Singh, 1998). Organisaties kunnen nieuwe skills ontwikkelen door bestaande mogelijkheden op nieuwe wijzen te combineren (Kogut & Zander, 1992). Managers die onderdeel uitmaken van een netwerk, gekenmerkt door sterke mechanismen voor kennisdeling, zullen beter in staat zijn te innoveren (Dyer & Singh, 1998).

## 1.2 Context

De economie bevindt zich op dit moment in een fase van groei. De markt trekt aan, wat tevens merkbaar is in adviessector en consulting branche. Menselijk kapitaal, sociale netwerken en kennisdeling vormen in deze sector cruciale elementen van het businessmodel. Relaties binnen de consulting branche zijn doorgaans gebaseerd op menselijke interactie, waarbij zowel business managers als consultants een relatie aangaan met klanten die zich ontwikkelt over een lange tijd (Osterwalder & Pigneur, 2010). De kernactiviteiten van consulting bedrijven bestaan voornamelijk uit probleemoplossende activiteiten en vragen om kennismanagement en continue training. De ambitie om te groeien neemt toe en deze ambitie wordt met name gerealiseerd door verdere exploitatie en replicatie van het huidige businessmodel binnen consulting bedrijven. In eerdere onderzoeken is aandacht besteed aan de definitie van businessmodellen, hoe businessmodellen werken en uit welke elementen ze bestaan. Daaruit blijkt onder andere dat het netwerk van organisaties een belangrijk onderdeel vormt van het businessmodel. Empirisch onderzoek naar de relatie tussen innovatie en



sociaal kapitaal is schaars (Landry, Amara, & Lamari, 2002). In eerdere onderzoeken is de invloed van sociaal kapitaal op het vermogen om, specifiek, businessmodellen te innoveren onderbelicht.

### 1.3 Doelstelling en relevantie

De primaire focus van dit onderzoek ligt op thema's sociaal kapitaal en businessmodel innovatie. Een eerste verkenning van deze concepten leidt tot de vraag welke relatie bestaat tussen businessmodel innovatie en sociaal kapitaal, specifiek van business managers. Het begrip business manager verwijst naar de specifieke benaming die wordt gebruikt binnen The Human Network, de case die voor dit onderzoek wordt gebruikt. The Human Network is een overkoepelende benaming voor een aantal specialistische bedrijven die worden gemanaged en aangestuurd door één of meerdere business managers. Business managers zijn de managers die verantwoordelijk zijn voor de totale bedrijfsvoering van een bedrijf. Dit onderzoek richt zich op de vraag of business managers hun sociaal kapitaal, en de hierdoor verkregen en gedeelde kennis, kunnen inzetten om businessmodel innovatie te beïnvloeden. Onderzoek naar de relatie tussen sociaal kapitaal en innovatie is schaars (Landry, Amara, & Lamari, 2002) en beperkt zich met name tot de invloed van sociaal kapitaal op het proces van innovatie in het algemeen. Met dit onderzoek wordt gepoogd inzicht te verkrijgen in de invloed sociaal kapitaal op businessmodel innovatie en of verbindingen in sociaal kapitaal kunnen leiden tot nieuwe kansen en mogelijkheden, die zonder sociaal kapitaal mogelijk onbenut blijven. Het doel van dit onderzoek is bij te dragen aan bestaande theorie over sociaal kapitaal en de invloed daarvan op innovatie, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan businessmodel innovatie.

Dit onderzoek is relevant voor business manager met een sterk opgebouwd sociaal kapitaal, die op zoek zijn naar mogelijkheden voor businessmodel innovatie en tevens directe invloed op hebben businessmodel innovatie. Dit leidt tot inzicht in de wijze waarop sociaal kapitaal kan worden ingezet en gebruikt om innovatie in businessmodellen te bevorderen.

### 1.4 Onderzoeksvraag

Hoe beïnvloedt het sociaal kapitaal van business manager businessmodel innovatie in organisaties?

#### *Deelvragen*

##### Theoretisch

- Wat is de definitie van sociaal kapitaal op basis van management en organisatietheorie?
- Wat zijn de kenmerken van businessmodel innovatie?

##### Empirisch

- Hoe worden netwerken, het sociaal kapitaal, van business manager gevormd en welke bijdrage levert het netwerk?
- Welke rol speelt sociaal kapitaal van business managers in het proces van businessmodel innovatie bij consulting bedrijven?

##### Analytisch

- Welke mogelijkheden tot businessmodel innovatie ontstaan door het gebruiken en combineren van sociaal kapitaal?



## 2. LITERATUUR

---

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische thema's van dit onderzoek toegelicht, namelijk sociaal kapitaal en businessmodel innovatie. Beiden thema's kennen in de literatuur vele verschillende definities. Dit hoofdstuk beschrijft de definities en kenmerken die van belang zijn voor dit onderzoek en die de thema's sociaal kapitaal en businessmodel innovatie tevens verduidelijken.

### 2.1 Definitie van sociaal kapitaal

In de literatuur bestaan verschillende definities van sociaal kapitaal en het fenomeen wordt daarom ook wel gezien als een paraplu concept (Adler & Kwon, 2002). De basis voor het concept is gelegd in de sociologie (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Burt, 1997; Portes, 1998) en wordt gedefinieerd als het vermogen van actoren om voordelen te verwerven door de betrokkenheid en deelname aan sociale netwerken of andere sociale structuren en de activa die daardoor worden verkregen (Burt, 1997; Portes 1998). Het richt zich specifiek op het belang van sociale relaties als bron voor sociale actie (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Baker, 1990). Sociaal kapitaal is inherent aan de structuur van de relaties van een individu (Portes, 1998) en is een gezamenlijke eigendom van actoren in een relatie (Burt, 1992). Individuen met een breder sociaal kapitaal hebben meer mogelijkheden om hun doelen en interesses na te streven (Bourdieu, 1986). Deelname aan één of meerdere groepen stelt individuen in staat vroegtijdig nieuwe kansen te zien, informatie te vertalen en breder te kijken (Portes, 1998). Sociaal kapitaal vormt een weerspiegeling van sociale structuren waarin specifieke bronnen ter beschikking worden gesteld via relaties en bepaalde acties van betrokkenen worden gefaciliteerd (Coleman, 1988; Adler & Kwon, 2002; Hermans & Lederer, 2009). Het gaat om de sociale relatie zelf die individuen in staat stelt toegang te krijgen tot middelen van partners en de hoeveelheid en kwaliteit van die middelen (Bourdieu, 1986). Een sociale relatie moet middelen bieden om actie te ondernemen om als sociaal kapitaal te worden beschouwd (Coleman, 1988). Sociaal kapitaal moet productief zijn, dus voordelen bieden in de zin dat waarde wordt geproduceerd voor betrokkenen, acties worden gefaciliteerd en tegelijkertijd anderen worden beperkt (Hermans & Lederer, 2009). Sociale netwerkrelaties bieden nuttige bronnen voor betrokkenen door onder andere het stellen van wederzijdse verplichtingen, verwachtingen en vertrouwen en het creëren van kanalen voor informatie (Coleman, 1988). Sociaal kapitaal is een relatie, geen onderwerp. Het is om die reden van belang dat het sociale kapitaal, opgebouwd door actoren, de middelen omvat die potentieel door middel van sociale relaties gemobiliseerd kunnen worden. De bijdrage van gemobiliseerde middelen door middel van sociale relaties hangt af van de motivatie van netwerkcontacten, de hoeveelheid aan gemobiliseerde middelen en kansen die worden gecreëerd door contacten (Adler & Kwon, 2002).

Ondanks dat kan worden gesteld dat de verschillende definities van sociaal kapitaal elkaar overlappen, namelijk het belang van relaties als hulpmiddel voor sociale actie, zijn er ook een aantal belangrijke nuances en verschillen te herkennen (Adler & Kwon, 2002). De definitie hangt enerzijds af van de focus op inhoud, bronnen of effecten van sociaal kapitaal. Anderzijds wordt de definitie beïnvloed door de focus op relaties die een individu onderhoudt met andere individuen of de structuur van relaties tussen individuen binnen een groep (Adler & Kwon, 2002). De focus van dit onderzoek ligt met name op externe relaties, dus de relaties die worden onderhouden met anderen, omdat wordt gekeken naar hoe business managers en uiteindelijk de organisatie wordt beïnvloed door externe banden met anderen. Door Adler en Kwon (2002) wordt deze focus als de *bridging*, oftewel overbruggende, vorm van sociaal kapitaal omschreven. Sociaal kapitaal wordt op basis van deze visie gezien als een middel dat onderdeel uitmaakt van het sociale netwerk en een individu verbindt met andere individuen. Deze visie ziet sociaal kapitaal als ondersteunend middel voor de verklaring van succes van individuen en bedrijven in het bereiken van concurrentievoordeel. Dit sluit aan bij de conceptualisering van Bourdieu (1986) die verwijst naar sociaal kapitaal als de feitelijke en potentiële bronnen die via netwerken kunnen worden bereikt en gaat daarmee verder dan de definitie van Baker (1990), die zich beperkt tot de structuur van relatienetwerken.

Binnen dit onderzoek refereert sociaal kapitaal specifiek aan de externe sociale netwerken waar business managers deel van uit maken. Directe en indirecte banden met anderen in sociale netwerken kunnen de acties van individuen en groepen aanmerkelijk vergemakkelijken (Adler & Kwon, 2002). Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar hoe bronnen, verkregen uit extern sociaal kapitaal, worden vertaald naar en gedeeld met de interne organisatie. Daarnaast wordt gekeken naar hoe en of deze vertaling leidt tot businessmodel innovatie. Het gaat om het effect van bronnen uit externe netwerken op het innovatievermogen van de interne organisatie. Een organisatie wordt beïnvloed door zowel externe banden als door de structuur van interne banden, beiden beïnvloeden het vermogen tot effectief handelen (Adler & Kwon, 2002). Investering in externe netwerken leidt tot een vergroting in sociaal kapitaal, waarmee voordelen kunnen worden verkregen in toegang tot nieuwe informatie. Investeren in de ontwikkeling van interne relaties versterkt de collectieve identiteit en vergroot de capaciteit voor collectieve actie. Sociaal kapitaal omvat zowel de structuur van het netwerk als de activa die via dat netwerk kunnen worden gemobiliseerd (Bourdieu, 1986; Burt, 1992). De definitie voor dit onderzoek wordt beperkt tot een economische en op kennis gebaseerde omschrijving van sociaal kapitaal, om discussie en diepgaande uitweiding naar sociologische voorgangers te vermijden. In die zin verwijst sociaal kapitaal naar het totaal van beschikbare en potentiële informatie en middelen die voortkomen uit de structuur en inhoud van sociale netwerken die zijn ontstaan op basis van wederzijdse bekendheid, herkenning en verwachtingen en worden ingezet als hulpmiddel om doelstellingen en interesses na te streven en het innovatievermogen van organisaties te verbeteren (Bourdieu, 1986; Baker, 1990; Burt, 1997; Portes, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Jones 2008).

## 2.2 Analyseren van sociaal kapitaal

Naast dat er verschillende definities bestaan voor sociaal kapitaal, bestaat er ook enige onduidelijkheid over de specifieke aspecten van sociale relaties die een rol spelen in de creatie van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal kan niet worden vastgelegd en gemeten door middel van een enkele indicator, het omvat verschillende vormen (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Om een goed begrip te krijgen van een fenomeen dat zo complex is als sociaal kapitaal, is het van belang dat empirisch onderzoek zich richt op analytische coherente concepten (Uphoff, 2000). Hiertoe moet worden gekeken naar de samenstellende elementen, de interactie die daartussen is, en welke gevolgen deze elementen en hun interactie hebben. Sociaal kapitaal kan volgens Uphoff (2000) op hoofdlijnen worden ingedeeld in twee dimensies, namelijk structureel en cognitief. Nahapiet en Ghoshal (1998) voegen hier overigens een derde dimensie aan toe, namelijk relationeel. Deze dimensies worden hieronder verder toegelicht.

De *structurele dimensie* van sociaal kapitaal verwijst naar de verschillende vormen van sociale organisaties, waaronder een breed scala aan netwerken die bijdragen aan samenwerking en wederzijds voordelige gezamenlijke actie (Uphoff, 2000). Het verwijst naar netwerkverbindingen, netwerkconfiguratie en netwerkorganisatie en betreft de kenmerken van het netwerk van relaties als geheel (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Deze dimensie beschrijft de koppelingen tussen mensen en eenheden en verwijst naar het algemene patroon van verbindingen tussen actoren in een netwerk, dus wie je bereikt en hoe je anderen bereikt (Burt, 1992). Het belangrijkste element hiervan is de aanwezigheid of afwezigheid tussen actoren in een netwerk (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dit beschrijft het patroon van een netwerk op basis van dichtheid, verbinding en organisatie, dus het bestaan van netwerken die voor een bepaald doel zijn gemaakt maar tevens voor andere doelen kunnen worden ingezet (Coleman, 1988). Activa die voortkomen uit deze eerste dimensie vergemakkelijken de wederzijds voordelige actie met name door het verlagen van transactiekosten (Uphoff, 2000), een visie die aansluit bij het standpunt van Coleman (1988) en Burt (1992). Sociaal kapitaal stelt organisaties in staat om op een snelle en betrouwbare wijze informatie te delen en te verspreiden, waardoor patronen van interactie worden vastgesteld die productieve uitkomsten van een samenwerking beter voorspelbaar en gunstiger maken (Coleman, 1988; Burt, 1992; Uphoff, 2000). Het

resultaat van sociaal kapitaal is de stroom aan voordelen die het oplevert voor actoren (Uphoff, 2000). Adler en Kwon (2002) kijken naar twee bronnen, namelijk de formele structuur van netwerkverbindingen en de inhoud van die netwerkverbindingen. De formele structuur verwijst naar kenmerken zoals sluiting en structurele gaten die bestaan in sociale structuren. De inhoud van netwerkverbindingen verwijst naar gedeelde normen, overtuigingen en vermogen die een rol spelen bij het bepalen van sociaal kapitaal wat wordt gevormd in een sociaal netwerk (Adler & Kwon, 2002). Netwerken worden als een belangrijke bron van sociaal kapitaal gezien (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Landry, Amara, & Lamari, 2002). Een goed begrip van sociaal kapitaal vereist een verfijnde analyse van de kwaliteit en configuratie van zowel directe als indirecte netwerkverbindingen (Adler & Kwon, 2002). Directe en indirecte netwerkverbindingen bieden toegang tot mensen en tot de middelen die mensen kunnen mobiliseren via hun eigen netwerkverbindingen (Coleman, 1988). De belangrijkste en meest duurzame netwerkverbindingen worden vaak al vroeg in iemands carrière gevormd (Nohria & Ghoshal, 1997). Coleman (1988) beweert dat sluiting van een netwerk, de mate waarin contacten van mensen onderling verboden zijn, het ontstaan van effectieve normen en vertrouwen bevordert. Kortom, sluiting van netwerken versterkt sociaal kapitaal. Burt (1997) stelt daarentegen dat een dun netwerk de voordelen van sociaal kapitaal bevordert. Dit verschil wordt mede veroorzaakt door de eerdergenoemde interne en externe focus en het verschil in veronderstelde doelen. Sluiting van netwerkverbindingen biedt cohesievoordelen binnen een organisatie of gemeenschap, terwijl structurele gaten in externe relaties meer middelen biedt voor concurrentie (Adler & Kwon, 2002). Ondanks dat dit onderzoek zich richt op externe verbanden, kan naar beiden elementen worden gekeken, omdat zowel sluiting als schaarse netwerken voordelen voor competitieve doelen kunnen opleveren. Het doel en de kwaliteit van andere bronnen bepaalt welke van deze twee elementen meer waardevol en is daarmee contextafhankelijk (Adler & Kwon, 2002).

De tweede, *cognitieve*, dimensie verwijst naar onder andere normen, waarden, houdingen en overtuigingen die bijdragen aan coöperatief gedrag en wederzijds voordelige gezamenlijke actie (Uphoff, 2000). In tegenstelling tot Uphoff (2000) onderscheiden Nahapiet en Ghoshal (1998) hiervoor twee dimensies, namelijk cognitief en relationeel, die samen verwijzen naar een gedeelde taal en overtuigingen, vertrouwen, normen, waarden en identificatie. Deze twee dimensies worden binnen dit onderzoek samengevat onder de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal, omdat veel van de functies die door Nahapiet en Ghoshal (1998) worden beschreven in feite sterk met elkaar verband houden. Het beschrijft de persoonlijke relatie die actoren met elkaar hebben opgebouwd door een geschiedenis van interacties en verwijst naar de middelen die worden gecreëerd en gebruikt door relaties. De cognitieve vorm van sociaal kapitaal maakt individuen ontvankelijk voor wederzijds voordelige gezamenlijke actie (Uphoff, 2000). Indien ideeën op grote schaal worden gedeeld, dan maakt dat de samenwerking tussen actoren waarschijnlijker. Samenwerkend gedrag wordt bevordert door normen, waarden, houdingen en overtuigingen die cognitief sociaal kapitaal vormen. Of normen fungeren als bron van sociaal kapitaal, wordt echter bepaald door de specifieke inhoud van die normen (Adler & Kwon, 2002). Vertrouwen wordt door de één omschreven als een vorm van sociaal kapitaal (Coleman, 1988), waar het door anderen wordt beschouwd als de meest belangrijke motivatiebron voor sociaal kapitaal (Adler & Kwon, 2002). Het is binnen deze dimensie één van de belangrijkste elementen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Vertrouwen tussen actoren wordt ontwikkeld in de tijd door een herhaling van interactie met dezelfde actoren (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Een gedeelde taal en overtuigingen worden door Nahapiet en Ghoshal (1998) gezien als een vorm van bekwaamheid. Men kan een uitgebreid netwerk hebben, maar het is het tevens van belang dat actoren het vermogen hebben om elkaar te kunnen helpen (Adler & Kwon, 2002). In de praktijk kan nauwelijks worden verwacht dat actoren enige waarde ontlenen aan sociale banden met anderen als diegene niet in staat zijn te helpen.

De structurele en cognitieve dimensie zijn intrinsiek met elkaar verbonden, omdat netwerken voortkomen uit cognitieve processen (Uphoff, 2000). Netwerken worden over het algemeen gezien als de meest belangrijke vorm van sociaal kapitaal, ongeacht of ze formeel of informeel zijn. Netwerken

worden vertegenwoordigd door de structurele dimensie van sociaal kapitaal. Echter worden netwerken ondersteund door verwachtingen, oftewel normen, van wederkerigheid en laat zien dat er netwerken zijn die tevens worden gevormd door een cognitieve dimensie. De structurele vormen van sociaal kapitaal zijn waarneembaar en extern in tegenstelling tot de cognitieve vormen, maar beiden hebben invloed op gedragen van individuen in groepen (Uphoff, 2000).

### 2.3 Sociaal kapitaal, organisaties en innovatie

Sociaal kapitaal is van invloed op economische prestaties van bedrijven (Baker, 1990) en wordt als belangrijke bron en voorwaarde gezien voor organisatorisch voordeel (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Binnen dit onderzoek wordt met name gefocust op de kennisdeling die mogelijk wordt gemaakt door middel van sociaal kapitaal. Deelname aan netwerken, sociaal kapitaal, bevordert het genereren en delen van nieuwe informatie en daarmee kennis (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Organisatorisch voordeel komt voort uit de specifieke capaciteiten die organisaties hebben voor het creëren en delen van kennis (Nahapiet & Ghoshal, 1998), waar overigens niet alleen sprake van is binnen organisaties maar ook tussen organisaties (Uzzi, 1997; Landry, Amara, & Lamari, 2002). Sociaal kapitaal, dus iemands positie in een sociaal netwerk, wordt gezien als een belangrijke factor in het creëren van organisatorische kennis en economisch voordeel (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Jones, 2008). Nahapiet en Ghoshal (1998) verwijzen in het kader van organisatorische kennis naar intellectueel kapitaal als het kennisvermogen van een sociale collectiviteit, zoals organisaties.

Sociaal kapitaal stelt individuen beter in staat toegang te verkrijgen tot de kwaliteit, relevantie en tijdigheid van informatie (Adler & Kwon, 2002). Kennisverwerving door organisaties ontstaat door sociale interactie (Nahapiet & Ghoshal, 1998) en is onder andere afhankelijk van het sociaal kapitaal dat is opgebouwd via netwerken van interactie en leren (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Nieuwe kennis wordt gecreëerd door combinatie en uitwisseling (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De overdracht van informatie tussen organisaties stelt hen in staat de toekomst van de markt beter te voorspellen en op klantvoorkeuren te anticiperen (Uzzi, 1997). In omgevingen waar organisaties gericht zijn op innovatie is het van essentieel belang dat bronnen van innovatie uit alle mogelijke vormen van kennis worden vergroot (Jones, 2008). Sociale inbedding in interorganisationele netwerken helpen organisaties in het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis en stelt hen in staat om informatie uit te wisselen (Uzzi, 1997). De configuratie van een dergelijk netwerk is afhankelijk van het beoogde voordeel in een bepaalde situatie (Adler & Kwon, 2002). Eerder onderzoek laat zien dat zwakke netwerkverbindingen faciliterend zijn wanneer organisaties op zoek zijn naar economische rationaliteit, maar sterke netwerkverbindingen effectiever zijn wanneer organisatie op zoek zijn naar samenwerkingen, vertrouwen en het delen van kennis en informatie (Uzzi, 1997). Sterke netwerkverbindingen faciliteren de effectieve overdracht van complexe en impliciete kennis. Kennis is context specifiek, relationeel en dynamisch, waardoor de relaties tussen individuen en sociale banden die tussen individuen worden ontwikkeld, dus sociaal kapitaal, de sleutel is tot effectief en efficiënt management van kennis (Jones, 2008). Kennis speelt een cruciale rol bij het bevorderen van innovatie (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Onderzoek heeft aangetoond dat netwerkverbindingen de toegang tot informatie, over onder andere innovaties, bevordert (Burt, 1987). Nohria en Ghoshal (1997) bevestigen dat informatie die wordt verkregen door middel van interpersoonlijke contacten innovatie in grote mate bevordert. Hoe opgedane informatie en kennis uit het netwerk wordt vertaald en wordt toegepast binnen organisaties wordt in de literatuur beperkt toegelicht. Wel is duidelijk dat de context van organisaties in belangrijke mate bepaalt welke informatie naar binnen wordt gehaald, welke kennis uiteindelijk wordt omgezet die door de organisatie is gecreëerd of verbeterd en welke kennis in de omgeving wordt ingezet (Adler & Kwon, 2002). De context van organisaties wordt gevormd door de industrie waarin organisaties actief zijn, de levenscyclus, de structuur en de kerncompetenties en vaardigheden van leiders en medewerkers.

Innovaties ontstaan uit een proces waarbij meerdere actoren betrokken zijn in situaties van onderlinge afhankelijkheid en waarvan het succes bepaald wordt door interactie en uitwisseling van kennis (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Organisaties die deel uitmaken van netwerken met een grote voorraad sociaal kapitaal zullen een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van anderen, omdat het organisaties in staat stelt op een betrouwbare en snelle wijze informatie te delen (Coleman, 1988). Op kennis gebaseerde innovaties worden gekenmerkt door een probleemoplossend en interactief proces waarbij leren centraal staat door middel van kennisdeling. Innovatie is geen afzonderlijke gebeurtenis, maar een complex proces wat bestaat uit twee belangrijke fasen (Landry, Amara, & Lamari, 2002). De eerste fase is de beslissing van organisaties om wel of niet te innoveren. De tweede fase gaat over de beslissing over de mate van radicaliteit van de innovatie. Beide beslissingen worden beïnvloed door verschillende vormen van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal in de vorm van participatiemiddelen en relationele activa vergroten de waarschijnlijkheid van innovatie in organisaties. Het gaat echter in dit onderzoek niet alleen om welke invloed sociaal kapitaal heeft op het proces van innovatie, zoals geschetst door Coleman (1988) of op de beslissing van organisaties om wel of niet te innoveren (Landry, Amara, & Lamari, 2002), maar ook om de inhoudelijke bijdrage die sociaal kapitaal levert aan innovaties binnen organisaties. Dit onderzoek richt zich op een specifieke vorm van innovatie, namelijk businessmodel innovatie.

#### 2.4 De definitie van een businessmodel

Het concept *businessmodel* krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in management literatuur (Amit & Zott, 2001; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Amit, Massa & Zott, 2011; Spieth & Schneider 2015). In de basis wordt een businessmodel gedefinieerd als een conceptueel plan gericht op klantinteractie, vermogensconfiguratie en kennisbenutting, met als doel voordeel te behalen ten opzichte van concurrenten (Venkatraman & Henderson, 1998; Chesbrough 2007). Osterwalder, Pigneur en Tucci (2005) voegen daar een intern element aan toe, namelijk dat het businessmodel de link vormt tussen strategie, organisatie en systemen en het bouwplan vormt voor een organisatie om organisatiestructuren en systemen te ontwerpen en realiseren. Deze elementen zijn vormend voor de operationele en fysieke vorm van de organisatie. Het doel van een businessmodel is het beschrijven van de waarde propositie van een organisatie, dus hoe waarde wordt gecreëerd, geleverd en wordt behouden door verschillende bedrijfsfactoren en beschrijft de stappen die worden uitgevoerd om activiteiten af te ronden (Timmers, 1998; Amit & Zott, 2001; Chesbrough 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece 2010; Spieth & Schneider, 2015). De functie van een businessmodel is niet alleen het beschrijven van de manier waarop een organisatie handelt, maar tevens het faciliteren van de ontwikkeling van kansen en het commercialiseren van nieuwe ideeën (Spieth & Schneider, 2015). Businessmodellen zijn met name gericht op klanten en waardecreatie (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Het businessmodel bevat de relatie tussen strategie, organisatie en systemen die continu onderhevig zijn aan externe druk, zoals concurrentiekrachten en klantbelevingen (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). De keuze en het ontwerp van een businessmodel wordt gezien als de cruciale beslissing voor het exploiteren en exploreren van zakelijke kansen en geeft de inhoud, structuur en beheer weer van de activiteiten die een product of dienst opleveren met als doel waarde te creëren (Amit & Zott, 2001; Chesbrough, 2007). De inhoud van activiteiten verwijst naar de goederen, diensten of informatie die wordt uitgewisseld, de mogelijkheden en middelen die nodig zijn om die uitwisseling mogelijk te maken en voor wie het aanbod nuttig is. De structuur verwijst naar de partijen die deelnemen aan de uitwisseling, de manieren waarop deze partijen zijn gekoppeld en de positie van een organisatie binnen het waardenetwerk. Osterwalder en Pigneur (2010) gaan met hun theorie over businessmodel canvas verder door het businessmodel weer te geven in vier hoofdgebieden en negen bouwstenen die samen de basis vormen voor hoe een organisatie geld verdient en waarde creëert. Aanvullend op de eerdergenoemde klantinteractie (Venkatraman & Henderson, 1998) en het waardenetwerk (Chesbrough, 2007) richten Osterwalder en Pigneur (2010) zich op klantsegmenten, klantrelaties en



sluutelpartners. Aanvullend op de inhoud van activiteiten en mogelijkheden en middelen die nodig zijn om uitwisseling mogelijk te maken (Chesbrough, 2007) zijn Osterwalder en Pigneur (2010) specifiek door het beschrijven van waardeproposities, kanalen, inkomensstructuren, *key resources*, kernactiviteiten en de kostenstructuur. Tezamen vormen deze bouwstenen de basis voor het businessmodel van organisaties en het creëren van waarde; beiden laten tevens zien welke verbeteringen of vernieuwingen aan een businessmodel kunnen worden aangebracht (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## 2.5 Kenmerken van businessmodel innovatie

De meerderheid van organisaties formuleren geen specifiek businessmodel en missen vaak het proces om het te beheren, laat staan innoveren (Chesbrough, 2007). Vaak concurreren organisaties op prijs en beschikbaarheid en leveren producten en diensten op een wijze die niet veel anders is dan die van hun concurrenten of andere organisaties. Bij businessmodel verwijst innovatie niet zozeer naar het innoveren van een bepaald product of bepaalde service, maar meer naar uitwisselingsmechanismen en transactie structuren (Amit & Zott, 2001; Spieth & Schneider, 2015). Businessmodel innovatie kan worden gedefinieerd als het vinden en toepassen van een compleet nieuw businessmodel in een bestaande organisatie of als een nieuwe manier om producten en diensten te commercialiseren (Spieth & Schneider, 2015). Het gaat om veranderingen die nieuw zijn voor een organisatie en die van invloed zijn op aanbod, architectuur en het verdienmodel. De innovatie moet nieuw zijn voor de individuele organisatie om als businessmodel innovatie te worden beschouwd en de afhankelijkheid van het herconfigureren van bestaande competenties en bronnen van een organisatie speelt daarbij een belangrijke rol (Amit & Zott, 2010).

Businessmodel innovatie gaat verder dan alleen innovatie in producten, processen, distributiekkanalen en markten en gaat voornamelijk om veranderingen in manieren waarop organisaties waarde creëren en vasthouden (Amit & Zott, 2001; Chesbrough 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010; Amit & Zott, 2012; Spieth & Schneider, 2015). Dit geeft echter geen duidelijke verwijzing naar of richtlijn over hoeveel veranderingen in een businessmodel moeten plaatsvinden om te kunnen worden beschouwd als businessmodel innovatie. Spieth en Schneider (2015) zijn concreter en onderscheiden drie dimensies van businessmodellen voor innovatie. Allereerst richten zij zich op de waardepropositie van een organisatie, dus het aanbod aan klanten. Innovatie binnen deze dimensie verwijst naar het ontwerp van nieuw aanbod dat voldoet aan een bestaande maar nog niet vervulde klantvraag. De tweede dimensie is de waardecreatie architectuur van een organisatie, waarbij gekeken wordt naar hoe een organisatie haar aanbod realiseert zowel binnen als buiten de grenzen van de organisatie. Innovatie binnen deze dimensie verwijst naar nieuwe toepassingen en combinaties van competenties en bronnen van een organisatie of het externe netwerk. De laatste dimensie betreft het verdienmodel van organisaties, dus de toepassing van inkomsten en kosten. Innovatie binnen deze laatste dimensie verwijst naar nieuwe manieren om inkomsten te genereren en kosten te beheersen.

## 2.6 Voorwaarden voor businessmodel innovatie

Businessmodel innovatie kan mogelijk worden beperkt doordat topmanagers hun huidige positie hebben bereikt door de resultaten die zij hebben geboekt binnen datzelfde businessmodel (Chesbrough, 2007). Bestaande businessmodellen zijn vaak vertrouwd en daarvan is bekend wat de sterke punten zijn en hoe voordelen benut kunnen worden. Voor het innoveren van een businessmodel is het van belang dat organisaties experimenteren met vernieuwingen in een businessmodel en dat topmanagement betrokken is. Business managers, of degene die verantwoordelijk zijn voor de strategie van een organisatie, moeten over de middelen en bevoegdheid beschikken om vernieuwingsexperimenten te definiëren en implementeren. Daarnaast is de betrokkenheid van managers en het experimenteren met vernieuwingen in het businessmodel van groot belang voor businessmodel innovatie en de implementatie van vernieuwingen.

## 2.7 Conclusie

Zoals in paragraaf 1.3 wordt beschreven is onderzoek naar de relatie tussen sociaal kapitaal en innovatie schaars (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Uit de literatuur blijkt dat sociaal kapitaal, een optelsom van verschillende soorten relaties, van invloed is of kan zijn op prestaties van organisaties. Het vormt tevens een belangrijke bron voor organisatorisch voordeel. Organisatorisch voordeel kan behaald worden door innovaties. Sociaal kapitaal biedt toegang tot nieuwe informatie en kennis. Het bevordert tevens de mogelijkheid deze nieuwe informatie en kennis te delen. Uit de literatuur is gebleken dat kennis een zeer belangrijke rol speelt bij het bevorderen van innovatie. Deze bevindingen uit de literatuur impliceren dat sociaal kapitaal van invloed kan zijn op innovatie binnen organisaties. Een veelvoorkomende vorm van innovatie is businessmodel innovatie. Het is een vorm van innovatie die verwijst naar vernieuwingen binnen een businessmodel, namelijk het geheel aan activiteiten waarmee door organisaties waarde wordt gecreëerd. Het gaat hier specifiek om vernieuwingen die van invloed zijn op de kernactiviteiten van een organisatie waardoor de waarde die door een organisatie voor klanten wordt geleverd, verandert. Hoe en welke bijdrage nieuwe kennis en informatie, verkregen uit sociaal kapitaal, een bijdrage levert aan dergelijke vernieuwingen blijft in de literatuur onbelicht en wordt middels dit onderzoek verder onderzocht.



### 3. METHODE VAN ONDERZOEK

---

Dit onderzoek richt zich specifiek op consulting bedrijven. Consulting bedrijven bevinden zich, mede door de aantrekkelijke markt, in een dynamisch en veranderend landschap (De Man & Seipl, 2016). Hierdoor ontstaan niet alleen kansen voor groei, maar ook kansen voor innovatie. Voorzichtig experimenteren met nieuwe businessmodellen is de norm. De doelgroep van het onderzoek zijn business managers die werkzaam zijn bij consulting bedrijven. Deze doelgroep wordt namelijk gekenmerkt door een focus op het opbouwen van een sterk sociaal kapitaal, netwerk, en hebben daarnaast een directe invloed op businessmodel innovatie. Het opbouwen van een sterk sociaal netwerk is cruciaal voor de bedrijfsvoering, omdat business managers voor het inzetten van consultants continu afhankelijk zijn van hun netwerk. Dit netwerk wordt verder versterkt doordat consultants voor langere tijd interim opdrachten uitvoeren. Daarnaast wordt door deze bedrijven veelvuldig gebruik gemaakt van een netwerk bestaande uit zzp'ers en freelancers om flexibel op klantvragen in te kunnen spelen. Elke organisatie richt zich volledig op hun eigen specialisme en zijn daarom niet concurrerend, maar complementair.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie, namelijk een meervoudige casestudie. Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de huidige theorie over de invloed van sociaal kapitaal en innovatie, omdat de relatie tussen sociaal kapitaal en businessmodel innovatie slechts beperkt onderzocht is. Deze casestudie methode is geschikt voor theorievormende onderzoeken (Eisenhardt, 1989). Casestudie onderzoek wordt gekenmerkt door verschillende benaderingen (Yazan, 2015). Deze onderzoeksstrategie sluit aan bij het perspectief van Merriam, zoals beschreven door Yazan (2015), namelijk dat de realiteit geen objectief gegeven is en op meerdere wijze geïnterpreteerd kan worden. Kwalitatief onderzoek, en met name de methode van een casestudie, is geschikt voor het verkrijgen van diepgaande inzichten en geeft respondenten de ruimte om belevingen en ervaringen te delen.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een meervoudige casestudie binnen The Human Network, waarbij individuele business managers als case worden beschouwd. Middels semigestructureerde interviews worden belevingen, interpretaties en ervaringen van business managers achterhaald met betrekking tot netwerkvorming en de invloed van hun netwerk op hun businessmodel. Het onderzoeken van meerdere cases en vergelijken van verschillende cases, verkleint het risico uit te gaan van een verkeerde beoordeling van één case (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). Tevens vergroot het onderzoeken van meerdere cases de externe validiteit van het onderzoek.

#### 3.2 Selectie van cases

The Human Network is als overkoepelende case geselecteerd voor dit onderzoek. The Human Network is een overkoepelende organisatie en biedt toegang tot 14 gespecialiseerde bedrijven in verschillende sectoren. Voor de selectie van cases zijn verschillende business managers van verschillende organisaties willekeurig aangeschreven met behulp van warme bestaande contacten. Deze benadering heeft geleid tot 22 interviews met business manager van 13 verschillende consulting bedrijven die onderdeel uitmaken van The Human Network. Business managers van het bedrijf wat mee werkt aan de pilot heeft ondersteuning geboden bij het verkrijgen van toegang tot verschillende cases, business managers.

Elke case, dus elk business manager, is verantwoordelijk voor het managen van een organisatie, in sommige gevallen alleen en in sommige gevallen als onderdeel van een team van business managers. Het team van business managers per bedrijf bestaat uit minimaal één business manager, maar het exacte aantal business managers is afhankelijk van de omvang van het aantal consultants. Elk bedrijf functioneert als een autonome unit. Elke bedrijf draagt eigen verantwoordelijkheid voor operationele

beslissingen en heeft zijn eigen winst. De business managers van deze bedrijven hebben daarnaast zowel een strategische als tactische verantwoordelijkheid en zijn verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering van de organisatie. Zij hebben de autonomie om beslissingen te nemen waarmee zij denken de performance van het bedrijf te kunnen verbeteren, hebben grote vrijheid om waarde aan klanten te leveren en om op hun eigen manier op klantbehoeften te reageren. Business managers van organisaties die mee willen werken, maar niet in de gelegenheid zijn om een interview te geven, hebben de mogelijkheid gekregen om een senior consultant aan te wijzen. De voorwaarde voor deelname van senior consultants is dat zij langere tijd voor het bedrijf werkzaam zijn. Hier wordt een eis gesteld van minimaal vijf jaar. Daarnaast is het van belang dat de senior consultants, die aan het onderzoek deelnemen, een sterk netwerk hebben opgebouwd in de markt en betrokken zijn bij de strategievorming van het bedrijf, met als doel te waarborgen dat degene die deelnemen aan het onderzoek een sterk sociaal netwerk hebben en over voldoende informatie beschikken over de bedrijfsvoering en innovatie activiteiten van het bedrijf. Deze situatie heeft zich echter niet voorgedaan.

De deelnemende bedrijven en specifieke kenmerken worden in Figuur 1 weergegeven.

Naam bedrijf	Vakgebied	Aantal BM geïnterviewd	Aantal BM totaal	Omvang consultants
QOPPOCONSULT	IT – Software testing	3	4	80 - 85
TRIAMFLOAT	<b>Onderwijskunde</b> - Learning & Development (L&D)	3	4	50 - 55
GIRAFFE HR	<b>HR</b> – HR Business Partner en HR proces optimalisatie	2	4	40 - 45
BICONSULT	IT – Business Intelligence	2	2	25 - 30
PMO PARTNER	<b>Project Management</b>	1	1	5 - 10
EPORTACONSULT	IT – Software: .Net en Microsoft	2	2	20 - 25
YELLOTEC	<b>Quality, Health, Safety &amp; Environment (QHSE)</b>	2	2	20 - 25
PLUSTALENT	<b>Onderwijs</b> – Interim Management	1	1	5 - 10
SUPERCONSULT	IT – Oracle en Java	1	1	15 - 20
ANDARR TECHNOLOGY	IT – Infrastructuur	2	3	50 - 55
PROCESCONSULT	IT – Business en Information analisten	1	1	10 - 15
VERZUIMTALENT	<b>Verzuim</b> - casemanagement	1	1	5 - 10
WHITEHORSES	IT – Oracle + onderzoek naar nieuwe technologie	1	2	10 - 15

Figuur 1: Kenmerken van geselecteerde bedrijven

### 3.3 Dataverzameling

Elke casestudy bestaat uit twee semigestructureerde interviews op locatie, waarvoor gebruikt is gemaakt van een semigestructureerde topiclijst. Interviews op locatie, dus niet via skype of andere digitale media, bieden de mogelijkheid om de topiclijst en bijbehorende vragen verder toe te lichten om mogelijk misinterpretaties van behandelde topics te voorkomen en de resultaten van het onderzoek te verbeteren. De karakteristieken van semigestructureerde interviews maakt het mogelijk om af te wijken van besproken onderwerpen en stelt respondenten in staat een breder spectrum aan informatie te delen (Edwards & Holland, 2013). Door het gebruik van semigestructureerde interviews wordt ruimte gelaten voor nieuwe inzichten, ervaringen en belevingen die voortkomen uit de besproken topiclijst. Deze mogelijke nieuwe inzichten kunnen tevens worden ingezet en mogelijk worden getoetst in andere cases. De data die is verzameld door middel van de interviews wordt

aangevuld met een secundaire bron, namelijk strategische plannen of memo's van de verschillende organisaties, indien mogelijk en beschikbaar. Deze informatie wordt gebruikt om zicht te krijgen op de mate waarin organisaties bezig zijn met innovatie. De combinatie van twee bronnen versterkt de betrouwbaarheid van verzamelde data (Leonard-Barton, 1990). De kans bestaat dat organisaties, wellicht vanwege confidentialiteit, niet bereid zijn deze informatie te delen. In dat geval zal op hoofdlijnen aandacht worden besteed aan strategische doelstellingen in de interviews.

De topiclijst is samengesteld aan de hand van de twee belangrijkste concepten van dit onderzoek, namelijk businessmodel innovatie en sociaal kapitaal. Specifieke aandacht wordt besteed aan sociaal kapitaal van business managers. Het doel is de directe bewoording van deze concepten in de interviews zoveel mogelijk te vermijden, omdat beide concepten worden gekenmerkt door brede en uiteenlopende definities. Deze concepten vormen daarom een belangrijke limitatie van het onderzoek, omdat beide concepten moeilijk meetbaar zijn. Om de meetbaarheid van de begrippen te vergroten, worden de gehanteerde definities voor het onderzoek door middel van een literatuurstudie vooraf bepaald. Om beide concepten en de relatie tussen deze concepten te toetsen in de praktijk, zal gebruik worden gemaakt van onderliggende termen uit de theorie, zie hoofdstuk twee.

Ten behoeve van de validiteit van de topiclijst, wordt deze eerst door middel van een pilot getoetst bij één consulting bedrijf. De respondent krijgt de ruimte feedback te geven op de topiclijst. Op basis van deze feedback wordt de vragenlijst aangepast. Als onderdeel van de pilot wordt de topiclijst tevens getoetst bij een tweede respondent die onderdeel uitmaakt van dezelfde case. Het doel van de pilot is zorgen voor een nauwkeurig begrip van elk topic wat in de vragenlijst aan bod komt en leidt uiteindelijk tot een definitieve topiclijst. Afhankelijk van de impact van deze aanpassingen op de definitieve topiclijst vinden, vinden aanvullende interviews plaats met de business managers die hebben meegewerkt aan de pilot.

Het doel van de interviews is inzicht te krijgen in of en welke kennis door business managers uit het netwerk wordt verzameld. Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt of er sprake is van kennisdeling binnen de organisatie en met andere organisatie en hoe nieuwe kennis uiteindelijk geoperationaliseerd wordt en leidt tot innovatie in het businessmodel. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt welke invloed het netwerk heeft op innovatie.

### Metten van sociaal kapitaal

Voor het meten en operationaliseren van sociaal kapitaal wordt gebruik gemaakt van theorie en eerdere onderzoeken van onder andere Nahapiet en Ghoshal (1998) en Landry, Amara en Lamari (2002) waarbij specifiek wordt gekeken naar cognitieve en structurele aspecten van sociaal kapitaal. De structurele aspecten van sociaal kapitaal geven de kenmerken van het netwerk van relaties weer. Specifiek is gevraagd naar de grootte van het netwerk, de diversiteit en in het netwerk en naar de dichtheid van het netwerk, oftewel de onderlinge relaties en verbinding in het netwerk. Relationele en cognitieve aspecten van sociaal kapitaal geven de frequentie van contact, de mate van vertrouwen en de sterkte van de relatie weer. Op basis van deze aspecten wordt onderzocht hoe business managers hun netwerk opbouwen en welke elementen door hen daarin belangrijk worden gevonden.

Aanvullende worden onderstaande kenmerken gebruikt om de niveaus van deze vormen van sociaal kapitaal te beoordelen, zijn:

- Participatiemiddelen:

De niveaus van participatiemiddelen worden beoordeeld op basis van antwoorden op een vraag over de frequentie van deelname van respondenten aan vergaderingen, congressen en andere dergelijke netwerkbijeenkomsten. De frequentieniveaus zijn gemeten op een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 = nooit deelnemen aan tot 5 = heel vaak deelnemen.

- Netwerkactiva:

Zakelijke netwerken: klanten, leveranciers, aanverwante organisaties

Informatienetwerken: beurzen, professionele conferenties, vergaderingen

Respondenten worden gevraagd over bovenstaande netwerken aan te geven in welke mate zij een rol hebben gespeeld in of een bijdrage hebben geleverd aan de innovatie en vernieuwing van key resources, sleutelactiviteiten (portfolio) en sleutelpartners. De mate van bijdrage is gemeten op een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 = totaal niet belangrijk en 5 = essentieel.

Bij het verwerken van de interviews is gebleken dat de cijfers die door respondenten aan bovenstaande stellingen zijn gegeven nauwelijks waarde hebben toegevoegd aan de resultaten van het onderzoek. Echter, elke stelling is door de respondent toegelicht. Deze toelichtingen zijn opgenomen in het analyseschema onder het betreffende label. De scores zelf zijn dus niet meegenomen in de analyse.

### Metten van businessmodel innovatie

Voor het meten en operationaliseren van businessmodel innovatie zal met name gebruik worden gemaakt van de theorie van Osterwalder en Pigneur (2010), en Spieth en Schneider (2015), omdat deze theorieën een duidelijk kader bieden voor het meten van businessmodel innovatie. Voor het meten van businessmodel innovatie worden vragen gesteld die gericht zijn op vernieuwingen en veranderingen op het gebied van *key resources*, sleutelactiviteiten en sleutelpartners.

Aanvullend op de bovengenoemde netwerkactiva wordt op basis van de antwoorden van respondenten beoordeeld of de door hen benoemde vernieuwingen, beïnvloed door sociaal kapitaal, hebben geleid tot innovaties in de door Spieth en Schneider (2015) onderscheiden dimensies. Specifiek wordt hiervoor naar één of meerdere onderstaande gevolgen gekeken om te beoordelen of het om businessmodel innovatie gaat:

- Klanten zijn veranderd
- Dienstverlening en bijbehorende producten zijn veranderd
- Positionering van de organisatie in de markt is veranderd
- Rollen en betrokkenheid van partners uit het netwerk zijn veranderd
- Het verdienmodel is veranderd

Respondenten worden in de interviews gevraagd naar innovaties en vernieuwingen binnen hun organisatie in de breedste zin van het woord, om sturing naar bovenstaande elementen te voorkomen. Op basis van de gegeven antwoorden wordt bepaald of vernieuwingen voldoen aan de bovenstaande gevolgen en kenmerken om te bepalen of het gaat om businessmodel innovatie. Het concept businessmodel kent meerdere definities, waardoor het risico ontstaat dat respondent hier een eigen invulling aangeven. Om dit risico te beperken wordt op basis van de antwoorden en het theoretisch kader wat wordt gehanteerd binnen dit onderzoek, bepaald of het om businessmodel innovatie gaat.

### 3.4 Data-analyse

Alle 22 Interviews zijn opgenomen en zo snel mogelijk uitgewerkt nadat het interview heeft plaatsgevonden om een correcte weergave van het interview en interpretaties te waarborgen. De interviews zijn uitgewerkt in de vorm van een transcript om verzamelde data te structureren. Vervolgens is gebruik gemaakt van een analyseschema om data samen te voegen, te verminderen en antwoorden van respondenten te interpreteren. Alle data die niet relevant is voor onderzoek worden niet opgenomen in het definitieve transcript. Alle relevante data is geanalyseerd door middel van labeling, codering en het analyseren van verbanden in beschikbare data. Hiervoor is gebruik gemaakt van de analyse eenheid fragmenten, om een goed inzicht te krijgen in de verschillende behandelde topics in het interview en bijbehorende meningen en ervaringen van respondenten. Voor het coderen

van de input is in de eerste fase gebruik gemaakt van open codering, waarbij conceptuele labels zijn toegekend aan tekstfragmenten. Labels zijn gebaseerd op inzichten vanuit eerder onderzoek en literatuur. Per fragment kunnen meerdere labels van toepassing zijn. Het aantal labels per fragment is echter beperkt ten behoeve van de interpretatie van de verzamelde data. Naar mate meer interviews zijn verwerkt in het analyse schema zijn conceptuele labels verder verfijnd door aanpassing en door het toekennen van sub labels, oftewel axiale codering. In de laatste fase is selectieve codering toegepast, waarbij per hoofdlabel resultaten zijn beschreven. In deze fase zijn alle fragmenten gecodeerd en kunnen verschillende cases met elkaar vergeleken worden. Allereerst zijn de resultaten per case indien van toepassing, met elkaar vergeleken. Vergelijkingen over verschillende sectoren is uitgevoerd om een hoger abstractieniveau te bereiken en met als doel verbanden te vinden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Hiervoor is specifiek gekeken naar gelijkenissen tussen de verschillende doelgroepen. De resultaten van verschillende cases en tussen verschillende cases zijn met elkaar vergeleken, met als doel relevante patronen of algemene informatie te vinden, die mogelijk kunnen leiden tot generalisaties. Daarnaast wordt aandacht besteed aan hoe resultaten van verschillende bedrijven elkaar mogelijk kunnen aanvullen, met als doel te kijken naar mogelijke verbindingen tussen verschillende resultaten van verschillende cases. Voorbeeld: het sociaal kapitaal van de business manager van case één kan van toegevoegde waarde zijn voor businessmodel innovatie voor case twee.

## 4. RESULTATEN

---

### 4.1 Context cases

Zoals beschreven in hoofdstuk drie is The Human Network de overkoepelende case voor dit onderzoek. Aanvullend op de beschrijving in hoofdstuk drie wordt hieronder een specifiek onderdeel van het businessmodel verder toegelicht. Vervolgens wordt per case kort de context beschreven op basis van beschrijvingen van respondenten over hun eigen rol als business manager en waarbij tevens wordt ingezoomd op de fase waarin het bedrijf zich bevindt kijkend naar de levenscyclus, de belangrijkste doelstellingen en uitdagingen. Tot slot worden de belangrijkste bevindingen uit de interviews beschreven en onderbouwd aan de hand van citaten.

Het businessmodel van The Human Network staat bekend om het **midlance model**. Naast dat bedrijven consultants in een vast loon dienstverband hebben, is er ook de mogelijkheid om consultants een midlance contract aan te bieden, waarbij de rol van consultants op bepaalde vlakken verschilt met de rol van consultants in een vast loon constructie. Deze term zal in dit hoofdstuk vaker terugkomen. Aangezien het een, voor vele, onbekend concept is wordt het model hier verder toegelicht. Consultants die werken op basis van het midlance model dragen 30% van hun uurtarief af aan het bedrijf waarvoor zij werkzaam zijn. Op het moment dat zij geen opdracht hebben ontvangen zij een vergoeding. Een belangrijk element is dat deze consultants meer eigen regie hebben en zelf verantwoordelijk zijn voor en moeten investeren in opleiding en ontwikkeling. Boekhouding, acquisitie en overige administratie wordt verzorgd door het bedrijf waarvoor zij werkzaam zijn.

#### QOPPOCONSULT

Qoppoconsult bestaat 12,5 jaar. Eén van de respondenten is negen jaar werkzaam als business manager bij Qoppoconsult, waarvan het laatste anderhalf jaar als executive business manager, waarbij de nadruk steeds meer op people management komt te liggen dan op commercieel management. De tweede business manager werkt 2,5 jaar bij Qoppoconsult en focust met name op sales. De derde business manager is recent in dienst getreden en richt zich met name op sales, field management, recruitment en geeft aan het uitbouwen van het directe netwerk expliciet mee te nemen. Qoppoconsult richt zich op het testen van software binnen B.V. Nederland met een specifieke focus op de top 100 of 150 bedrijven van Nederland. Het bedrijf is de laatste jaren hard gegroeid. Waar ze drie jaar geleden nog een omvang hadden van 40 consultants is dat nu verdubbeld naar 80 consultants. Qoppoconsult werkt alleen met midlancers. De fase waarin het bedrijf zich op dit moment bevindt wordt door twee business managers omschreven als de puber fase. Door de ander wordt het omschreven als een kantelpunt. De belangrijkste doelstelling en tevens uitdaging is groei. Business managers geven aan te willen groeien, wat tevens een doelstelling is die door de directie van The Human Network wordt opgelegd, maar erkennen dat dit de nodige uitdagingen met zich meebrengt. Met name als het gaat om persoonlijke aandacht en verbinding houden met consultants. *“De grootste verandering gaat ‘m zitten in hoe zorg je voor die navelstreng met de consultant.” [R1].*

#### TRIAMFLOAT

Drie van de vier business managers van Triamfloat zijn geïnterviewd. Het bedrijf bestaat 35 jaar. Twee van de drie zijn 3,5 jaar werkzaam als business manager bij het bedrijf en beiden business managers geven aan zich met name te richten op het onderhouden en uitbouwen van het netwerk. Eén van de business managers geeft specifiek aan zich bezig te houden met de ontwikkeling van jonge consultants naar extern adviseur. De andere respondent is vijf jaar werkzaam en richt zich op sales, acquisitie en een leidinggevende rol voor consultants waarbij wordt gewerkt vanuit een hoge mate van vertrouwen. Triamfloat richt zich met hun dienstverlening op Learning & Development vraagstukken bij verschillende bedrijven in verschillende sectoren in Nederland. Het bedrijf is de laatste jaren gegroeid en heeft nu rond de vijftig consultants, een mix van consultants in vast loon dienstverband en midlance. Triamfloat richt zich specifiek op grotere klanten binnen B.V. Nederland, instellingen met

meer dan 1000 FTE. De fase waarin het bedrijf zich bevindt wordt door alle drie omschreven als een volwassen fase. Groei is één van de doelstellingen, waarbij wordt opgemerkt dat continuïteit, een goed lopend bedrijf met blije mensen het belangrijkste is. De belangrijkste uitdaging is, ondanks de groei, verbinding houden met consultants.

*“We weten dat er groei mogelijk is binnen het bedrijf, maar hoe behouden we dan ons DNA?” [R4].*

#### GIRAFFE HR

Er zijn vier business managers werkzaam bij Giraffe waarvan er twee zijn geïnterviewd. Eén van deze business managers is zeven jaar in dienst en richt zich met name op de verbinding met klanten en consultants. De andere business manager heeft 4,5 jaar zelf als consultant gewerkt en is sinds een jaar aangesteld als business manager. Deze business manager focust zich naast communicatie, marketing en recruitment met name op verbinding en cultuur en het vasthouden daarvan. Giraffe HR richt zich met hun dienstverlening op HR Business Partnering en HR-procesoptimalisatie en bestaat 11 jaar. Het bedrijf is qua omvang van consultants de laatste drie jaar verdubbeld van ongeveer 20 consultants naar nu meer dan 40 consultants en hebben zowel vastloners als midlancers in dienst. Giraffe HR richt zich op B.V. Nederland, dus bedient verschillende sectoren. Het bedrijf zit in een overgangsfase van puber naar jongvolwassen, waarbij de uitdaging zit in professionalisering en het vinden van de balans tussen groei en verbinding. Groei is een belangrijke doelstelling, zowel in klanten als in consultants.

*“Die focus ligt wel op groei van het netwerk, dat zit zowel in mensen als in klanten maar wel met behoud van wat dan typisch is aan Giraffe.” [R8].*

#### BICONCONSULT

BIConsult heeft sinds een jaar twee business managers, beiden zijn geïnterviewd. Eén van de business managers is werkzaam sinds 2013 en geeft aan de nadruk te leggen op commercieel, HR en recruitment. Deze business manager is van mening dat een business manager succesvol is wanneer hij/zij waarde kan bieden en in staat is verbindingen te leggen. De andere business manager is werkzaam bij BIConsult sinds een jaar en focust zich op het binnenhalen van nieuwe klanten en recruitment. De dienstverlening van BIConsult is gericht op Business Intelligence vraagstukken en is met name actief binnen B.V. Nederland en de overheid. Het bedrijf is in vijf jaar gegroeid van zes naar ongeveer 30 consultants, allemaal met een midlance dienstverband. De fase waarin het bedrijf zich bevindt wordt omschreven als een volwassen fase met wat organisatorische uitdagingen. Waar de ene business manager aangeeft een groeidoelstelling te hebben, geeft de ander aan dat de focus nu met name ligt op stabiel blijven.

*“Ik vind per definitie dat wij zaken moeten kunnen vertalen richting onze gesprekspartner en richting ons netwerk om succesvol te zijn.” [R9].*

#### PMO PARTNER

PMO Partner wordt bestuurd door één business manager die twee jaar in dienst is. Het is een kleine organisatie met negen midlancers in dienst en een externe pool van zzp'ers. De fase wordt omschreven als een startup fase. De focus ligt met name op het uitbouwen van het bedrijf. PMO Partner richt zich op Project Management Office vraagstukken. De belangrijkste doelstelling is groei in het aantal consultants, de doelstelling is groeien naar 30 consultants in 2021.

*“Ik wil toch wel graag in 2021 een bedrijf met 30 medewerkers zijn, dus voornamelijk groei.” [R11].*

#### EPORTACONSULT

Sinds een paar maanden bestaat het team van business managers van Eporta Consult uit twee business managers. Eén van de business managers is zeven jaar werkzaam en richt zich, naast commerciële activiteiten, met name op het vinden van continue aansluiting met de markt en het verbinden van consultants. De andere business manager is in januari gestart en richt zich met name op de recruitment kant. Consultants van Eporta bouwen maatwerk software, voornamelijk met Microsoft technologie, voor B.V. Nederland. Het bedrijf neigt naar de volwassen fase, zit continu in



een lerende modus en zijn zich bewust van het feit dat ze zich als organisatie en inhoudelijk moeten ontwikkelen. Het bedrijf heeft een groeidoelstelling, maar met name kwalitatieve groei waarbij de focus met name ligt op het behouden en onderhouden van consultants.

*“Kwalitatieve groei, behoud en onderhoud van je populatie. Van daaruit kun je ook doorgroeien.” [R12].*

#### YELLOTEC

De business managers van Yellotec zijn beiden vier jaar werkzaam bij het bedrijf en het bedrijf is in omvang in vier jaar tijd verdubbeld. De ene business manager geeft aan zich meer te richten op de acquisitie van nieuwe opdrachten en vindt het belangrijk om te verbinden, vertrouwen te geven, nieuwe uitdagingen te zien en in kansen te denken. Yellotec richt zich op dienstverlening op het gebied van Quality, Health, Safety en Environment en werken met alleen midlancers. De andere business manager omschrijft de rol als zorgen dat het bedrijf draait, consultants blij en aan het werk zijn en het opleveren van mooie cijfers. De fase waarin het bedrijf zich bevindt wordt als jong, bijna volwassen omschreven. De belangrijkste doelstelling is gecontroleerd groeien met als belangrijke focus dat elke consultant een leuke opdracht heeft.

*“Stabiel, gecontroleerd groeien. Dus groeien is niet een doel op zich, kwaliteit van de mensen en kwaliteit van de uitvoering van de opdrachten is het doel.” [R15].*

#### PLUSTALENT

Plustalent wordt bestuurd door één business manager die op dit moment ruim 2,5 jaar in dienst is en het bedrijf zelf bestaat 10 jaar. De rol van business manager wordt omschreven aan de hand van twee belangrijke aandachtsgebieden. Enerzijds lift de focus op het aantrekken van goede mensen, midlancers of freelance. Anderzijds ligt de focus op het uitbreiden van het netwerk. De dienstverlening richt zich op het plaatsen van interimmanagers binnen het onderwijs. Het bedrijf is langzaam aan het groeien en wordt omschreven als een jong groeiend bedrijf. De belangrijkste doelstelling is goede mensen plaatsen in het onderwijs en blijven groeien.

*“We willen gewoon blijven groeien, maar het belangrijkste is denk ik dat we goede mensen blijven plaatsen.” [R16].*

#### SUPERCONSULT

Wordt bestuurd door één business manager en het bedrijf bestaat 22 jaar. De huidige business manager is gestart in 2008, weggegaan in 2010 en teruggekomen in 2015. De rol wordt omschreven als die van een zelfstandig ondernemer waarin je te maken hebt met alle componenten binnen bedrijfskunde. Superconsult detacheert met name Oracle en Java consultants, met name midlancers, binnen B.V. Nederland, met name bij de grotere bedrijven. Het bedrijf bevindt zich nu in een transitie fase van Superconsult naar Sultans of Java, waarbij meer nadruk komt te liggen op Java developers. De belangrijkste doelstelling, naast groei, is het maken van die overstap.

*“Ja als je kijkt naar de The Human Network in het geheel, dan is onze doelstelling groei en dat geldt voor mij ook. Alleen mijn belangrijkste doelstelling is om gewoon comfortabel die overstap te maken.” [R17].*

#### ANDARR TECHNOLOGY

Het management team van Andarr bestaat uit drie business managers. Andarr bestaat ongeveer 20 jaar en is drie jaar geleden overgenomen door The Human Network. De consultants hebben voornamelijk een vast looncontract en acteren met name binnen het IT infrastructuur domein binnen grotere organisaties. Andarr is een volwassen organisatie, maar bevindt zich overigens nog wel in een transitie fase in verband met de overname door The human Network. Daar ligt nog wel een uitdaging. De belangrijkste doelstelling is dat de consultants leuke opdrachten hebben en de focus op opleiding. Andarr heeft tevens een groeidoelstelling gekregen vanuit The Human Network, maar deze wordt minder belangrijk gevonden.

*“Ik denk als je vanuit The Human Network kijkt dan is het groeien. Als ik het hier aan Andarr op de vloer vraag, dan zal dat niet het eerste antwoord zijn denk ik.” [R19].*

#### PROCESCONSULT

Procesconsult wordt bestuurd door één business manager. De business manager van Procesconsult is nu ruim drie jaar in dienst en voelt zich verantwoordelijk voor het bedrijf en welzijn van de consultants. Alle consultants hebben een midlance dienstverband. De dienstverlening van procesconsult bestaat uit twee smaken, namelijk processen en business analisten, en richt zich voornamelijk op de overheid en financiële dienstverlening. De organisatie is de stap aan het maken om volwassen te worden. De belangrijkste uitdaging en tevens grootste uitdaging is het behouden van consultants.

*“We hebben een aantal dingen geleerd en we zijn de stap aan het maken om meer volwassen te worden.” [R20].*

#### VERZUIMTALENT

Verzuimtalent is een nieuw bedrijf binnen The Human Network en door één business manager opgezet in februari. De rol focust nu met name op het neerzetten van de kaders. De dienstverlening richt zich op verzuim en arbeidsongeschiktheid, nu met name binnen de facilitaire dienstverlening, uitzendwereld en in de zorg. Op dit moment bestaat het team van consultants uit drie zzp'ers en twee midlancers. Het bedrijf bevindt zich in de startup fase en op korte termijn is het belangrijkste doel om het bedrijf rendabel te maken. Uiteindelijk is de belangrijkste doelstelling het leveren van kwalitatief goede mensen op het gebied van arbeidsongeschiktheid en verzuim.

*“Ik probeer echt de kaders neer te zetten. Dus van wat verkoop ik bij de klant, daar ben ik op dit moment echt nu mee bezig.” [R21].*

#### WHITEHORSES

Whitehorses wordt bestuurd door twee business managers en bestaat ongeveer 20 jaar. De huidige dienstverlening richt zich op het middenstuk van software, met name op Oracle technologie. De geïnterviewde business manager is sinds maart parttime in dienst en richt zich in deze rol specifiek op het opnieuw neerzetten van de business en een stuk recruitment. Het team van consultants is een mix van vastloners en midlancers, waarbij de vastloners in de meerderheid zijn. Het bedrijf bevindt zich in een fase waarin er iets moet veranderen. De doelstelling is groei, maar daarvoor is een interessante propositie van belang. De belangrijkste doelstelling en tevens uitdaging is het opnieuw uitvinden van de business en het neerzetten van een nieuwe propositie.

*“Het bedrijf an sich bestaat al 20 jaar ofzo, maar nu is wel het moment dat er iets moet gebeuren en eigenlijk had dat al moeten gebeuren. Ze zijn te laat in de zin dat de markt niet meer snapt wat je doet.” [R22].*

#### 4.2 Het netwerk van business managers

Het netwerk van business managers bestaat uit verschillende actoren. Klanten en potentiële klanten worden door business managers vaak als eerste genoemd of gezien als de belangrijkste actoren in het netwerk. Uit de interviews komt naar voren dat er twee type klanten belangrijk zijn en dat het per bedrijf verschilt op welke type klant zij zich focussen, namelijk directe eindklanten of brokers. Brokers zijn tussenpartijen, waardoor business managers in veel gevallen niet direct in contact zijn met de eindklant maar communicatie en het aanbieden van consultants via tussenpartijen loopt. Negen business managers, met name werkzaam bij IT-bedrijven, geven aan voornamelijk te werken met brokers. Daar wordt door een enkele aan toegevoegd dat dit tevens de strategie is van The Human Network.

*“Daar waar wij ook heel veel zakendoen met partners en brokers, die relatief minder sales effort vragen.” [R1].*

*“Het feit dat wij met brokers werken zorgt ervoor dat wij in staat zijn om die relatie met die professionals zo goed te houden en daar veel tijd in te investeren.” [R3].*

*“Ik doe veel zaken met organisaties die lijken op wat wij doen met als grootste verschil dat wij weinig met eigen opdrachtgevers doen, wij werken vooral via andere partijen bij eindklanten.” [R12].*

*“Ik denk de omzetting naar meer eindklanten. We zitten nu in heel veel tussenhandel en dat is gek genoeg iets wat The Human Network graag wil. Dus werken met brokers omdat je daardoor minder energie hoeft te steken in dat netwerk, dat is in ieder geval wat The Human Network zegt.” [R19].*

Echter geven respondenten van vier bedrijven, waar op dit moment voornamelijk wordt gewerkt met brokers, aan meer te willen bewegen naar eindklanten, vaak vanwege een netwerkaspect, namelijk een sterkere relatie en een betere toegang tot informatie en behoefte van klanten.

*“We doen heel veel handel via tussenhandel. Dat vinden we op zich niet erg, maar daar zit toch wel gewoon marge op en je komt soms wat minder dicht bij de klant.” [R2].*

*“We hebben professionals hier en die kan ik bij tussenhandel neerleggen, maar we doen niet heel veel bij eindklanten en daar zit je netwerk voornamelijk.” [R3].*

*“Ik heb wel een focus op meer eindklanten, omdat ik dan meer mogelijkheden kan creëren voor mijn mensen. Dan heb ik wel meer onafhankelijkheid en vooral meer mogelijkheden voor mijn mensen.” [R9].*

Deze netwerkaspecten worden tevens bevestigd en belangrijk gevonden door respondenten in bedrijven die voornamelijk met eindklanten werken.

*“Eindklanten, echt jouw klant, dan ben je continu met ze in gesprek over welke uitdagingen ze hebben, waar staan ze nu, of ze nog nieuwe tools gaan implementeren en dus ook ervaring kan delen. Dan kun je echt een partner zijn” [R10].*

*“Voorheen werden de PMO-ers voornamelijk via brokers aangeboden en nu hebben we ook echt gewoon eindklanten. Bij de brokers heb ik geen regie en heb ik ook geen rechtstreeks contact met die eindklanten en nu wel. Dus dat is zeker een belangrijk verschil.” [R11].*

*“We komen steeds meer brokers tegen, dat heeft gewoon te maken met de aanbestedingsregels... dat proberen wij gewoon te omzeilen, omdat de plaatsing van de mensen voor ons cruciaal is. Als ik nooit een eindklant spreek, dan weet ik niet hoe die in elkaar zit en weet ik ook niet wat voor type mens daarnaartoe moet.” [R4].*

Aan de respondenten is de vraag gesteld hoe hun netwerk eruitziet en wat zij belangrijk vinden in het vormen en onderhouden van hun netwerk. Kijkend naar de structurele dimensie van sociaal kapitaal, dan blijkt uit de interviews dat de grootte van het netwerk niet belangrijk wordt gevonden bij het opbouwen van een goed en sterk netwerk.

*“Specialisten worden pas specialisten als je ze vertrouwt, dus daar hoort per definitie bij dat je een netwerk hebt wat je dicht bij je hebt en hoe dichterbij dat netwerk is, hoe meer energie het kost en hoe minder tijd je hebt om een heel groot netwerk te houden.” [R6].*

Als de grootte van het netwerk wordt genoemd door respondenten, dan wordt hierbij vaak de link gelegd met diversiteit in het netwerk.

*“Ik heb mijn netwerk wel opgebouwd vanuit mijn verschillende werkervaringen.” [R15].*

Uit de interviews blijkt dat diversiteit in het netwerk niet door iedereen belangrijk wordt gevonden en dat diversiteit niet per definitie leidt tot een sterk of juist minder sterk netwerk. De diversiteit van het netwerk van business managers wordt door verschillende factoren beïnvloed, waaronder de verschillende werkervaringen van business managers. Waar de ene respondent een heel divers netwerk heeft met verschillende soorten contacten binnen verschillende soorten sectoren, heeft de ander een netwerk met veel van dezelfde contacten binnen één vakgebied. Dat zegt overigens niets over de sterkte van het netwerk en de bijdrage die dat netwerk levert aan de performance en doelstellingen van de organisatie. Daarentegen blijkt dat dichtheid, een kenmerk van de structurele dimensie van sociaal kapitaal, belangrijk kan zijn voor het vormen van een sterk netwerk. Dichtheid

van sociaal kapitaal heeft hier dan met name betrekking op onderlinge relaties en verbindingen in het netwerk van een business manager. Dit betekent niet dat business managers met een meer open netwerk en veel contacten, waarbij niet altijd sprake is van onderlinge relaties, geen sterk netwerk opbouwen die een bijdrage levert aan de invulling van hun rol.

*“En zo probeer ik mijn eigen netwerk uit te breiden en die netwerken wat meer met elkaar samen te laten komen, dus ook proberen daar een verbinding in te maken. En dan nog zie je wel dat een groot deel van die uitbreiding binnen de IT blijft, maar dat is niet anders.” [R2].*

*“Dat is één van de voordelen waar ik via mijn netwerk nieuwe mensen tegenkom waar ik dan weer een voordeel uit kan halen.” [R11].*

*“Ik heb ook weleens in het verleden mensen aan elkaar gekoppeld zonder dat ik daar zelf tussen ging zitten... Als je het over netwerk bouwen hebt, je krijgt op zo'n manier zoveel krediet en dat levert meer op dan die inzet die je dan doet.” [R19].*

Uit de interviews blijkt dat het cognitieve en relationele aspect van sociaal kapitaal van groot belang is bij het vormen, bouwen en onderhouden van netwerken. Alle respondenten geven aan dat de persoonlijke relatie en persoonlijke klik van belang zijn, tevens als het gaat om delen van kennis en informatie met elkaar. Of kennis en informatie wordt gedeeld met het netwerk hangt in belangrijke mate af van een persoonlijke klik en vertrouwen. Vijftien respondenten voegen daaraan toe dat vertrouwen de basis vormt voor een sterke relatie en dat vertrouwen bepaald of informatie en kennis met anderen worden gedeeld. Er wordt door respondenten geen onderscheid gemaakt tussen het type relatie. Wel geeft een enkeling aan tevens een relatie te kunnen opbouwen en informatie en kennis te kunnen delen met actoren in het netwerk zonder een sterke relatie en vertrouwen. Frequentie van contact als kenmerk van de cognitieve en relationele dimensie blijkt van minder belang te zijn voor het opbouwen van een sterk netwerk.

*“De gunfactor en vertrouwen is heel belangrijk. Als je zelf deelt, dan delen anderen ook met jou.” [R5].*

*“Het gaat absoluut wel om een persoonlijke klik die ik met iemand heb. En vertrouwen komt daarbij kijken. Als je een goed gevoel hebt bij iemand, vertrouwen hebt bij iemand.” [R19].*

*“Omdat ik een hele goede relatie heb met die mensen, op basis van vertrouwen, dus die kennis wordt gedeeld.” [R22].*

Vervolgens is aan respondenten gevraagd met welke doel zij netwerken en welke bijdrage het netwerk levert aan hun rol als business manager en doelstellingen en performance van de organisatie. Uit de interviews zijn vier belangrijke doelstellingen en/of bijdragen naar voren gekomen, namelijk commercieel, het opdoen of delen van kennis en informatie, het volgen van ontwikkelen en/of vernieuwingen en tot slot persoonlijke interesse en inspiratie. Van het totaal aantal respondenten noemen 19 respondenten meerdere doelen voor hen zelf om te netwerken. Twintig business managers geven expliciet aan dat netwerken voor hen een commercieel doel dient, maar wordt door respondenten echter nooit als enige doelstelling genoemd. Het valt op dat meerdere respondenten aangeven dat commerciële doeleinden (dat wil zeggen het werven van nieuwe klanten en het aantrekken van nieuwe consultants om te plaatsen bij opdrachtgevers) niet het primaire doel is, maar uiteindelijk vaak wel het belangrijkste. Respondenten geven aan dat het netwerk met name bijdraagt aan de commerciële doeleinden en financiële performance van de organisatie.

*“Ik denk dat mijn netwerk daar wel een goede bijdrage aan levert, zowel in potentieel nieuwe collega's die via mijn netwerk komen als opdrachten die via mijn netwerk komen. Dus echt met name financiële performance en dus het groeien in klanten en consultants.” [R8].*

*“Ik denk dat als je een goed netwerk hebt, dan helpt dat natuurlijk met je sales en met je beschikbare mensen om dat snel weg te krijgen, maar het helpt je ook met de recruitment van nieuwe mensen.” [R13].*

Vijftien respondenten geven aan kennis uit het netwerk te halen of dat het netwerk een belangrijke bron vormt voor kennis. Hierbij wordt overigens door een aantal respondenten bij aangetekend dat ze niet afhankelijk zijn van hun netwerk voor het ophalen van kennis, omdat ook bronnen zoals internet

of vaktijdschriften een goede bron zijn. Opvallend is dat het vaak gaat om kennis die aansluit bij de bestaande dienstverlening. Vijf respondenten geven specifiek aan het netwerk in te zetten of meer in te willen zetten ten behoeve van interne kennisdeling. Op deze manier worden actoren uit het netwerk gevraagd interne kennissessies te organiseren en wordt de kennis uit het netwerk van business managers gedeeld met consultants of wordt in ieder geval de gelegenheid geboden.

*"We zouden vanuit mijn netwerk meer met kennissessies kunnen doen." [R1].*

*"Dus ik ga mijn netwerk aanspreken, want ik ken een boel mensen die allemaal dat soort bedrijfjes hebben, die ga ik vragen om hierlangs te komen en dan zetten we 10 tot 15 consultants neer, althans dat regelen ze zelf want die vinden dat leuk, om een uur daar wat over te horen, dus hoe het werkt en wat we ervan vinden. En bepalen we of we ze ook kunnen adviseren bij bepaalde vraagstukken in organisaties. Dus daar zet ik mijn netwerk voor in, dat is nog een andere dimensie aan netwerk." [R6].*

*"Die kennissessies die wij hebben, dan vragen we een gastspreker en dat is vaker iemand uit het netwerk wat wij hier hebben opgedaan en die geeft altijd een collega iets mee waar die iets aan heeft." [R14].*

Met betrekking tot ontwikkelingen en/of vernieuwingen in het netwerk geven 16 respondenten expliciet aan dit op te halen uit hun netwerk. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten het voornamelijk over bestaande klanten heeft. Bestaande klanten en bestaande relaties, zoals ook consultants die bij klanten rondlopen, vormen een belangrijke bron voor het ophalen van ontwikkelingen en vernieuwingen. Daarbij gaat het met name over ontwikkelingen bij klanten zelf, zoals lopende projecten, nieuwe projecten die gaan komen, mogelijke organisatorische veranderingen en strategische doelen voor zowel de korte als lange termijn. Uit de interviews komt echter niet specifiek naar voren dat hiervoor gebruik wordt gemaakt van nieuwe contacten, *weak ties*. Wel blijken vakbladen en internet tevens nuttige kennis- en informatiebronnen. Waar het bij de meeste respondenten gaat over ontwikkelingen in het bestaande netwerk en die aansluiten bij de bestaande dienstverlening, geven zes van de 16 respondenten specifiek aan dat zij in hun netwerk informatie ophalen over vernieuwingen, bijvoorbeeld over technologieën.

*"De wereld verandert dus we moeten ook mee, onze mensen moeten mee, daar kijken we heel erg naar... En dat kan met leren te maken hebben, dat kan met technologische verschuivingen te maken hebben zoals je nu ziet dat met software dat zich dat naar de cloud gaat verplaatsen, dat is al heel lang aan de gang en dat wordt nu steeds intensiever, dus bedrijven maken er echt haast mee en daarom ook die schaarste op de arbeidsmarkt." [R12].*

*"Je ziet in het PMO vak ook meer dat men naar een agile kant gaat, dat daar ontwikkelingen zijn. Het is voor ons PMO-ers nog vrij onbekend, het wordt wel steeds bekender, maar we willen daar graag meer over weten om te kijken wat we daar zelf mee willen en kunnen. Als daar iets van kennissessies georganiseerd worden, dan gaan we daar ook naar toe." [R11].*

Tot slot geven dertien respondenten aan dat het netwerk een bijdrage levert aan hun persoonlijke ontwikkeling, persoonlijke interesse of ter inspiratie. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen, namelijk dat het opbouwen van persoonlijke relaties en vertrouwen van belang is bij het opbouwen van een netwerk. Netwerken wordt bij business managers getriggerd vanuit een intrinsieke motivatie de oprechte interesse in een ander. Meerdere respondenten wordt gegeven aan dat zij het belangrijk vinden om iets in het netwerk te gaan brengen waar een ander wat aan heeft en ook iets te halen waar zij zelf wat aan hebben, het gaat om wederkerigheid.

*"Met mijn vrienden maak ik ook connectie en dat is uiteindelijk ook netwerk, want daar komt ook weleens business uit of iets waar ik privé heel veel aan heb. Ik geloof erin dat als die connectie er op de juiste manier is, dan komt daar echt wel wat uit, maar dat is niet mijn doel. Misschien is mijn doel ook wel verrijkt worden, ik verrijk anderen en zij verrijken mij." [R7].*

*"Het is een mix van inhoud en een klik met iemand hebben. En halen en brengen vind ik ook belangrijk, ik wil niet alleen komen halen maar ik wil ook wat brengen waar iemand iets aan heeft." [R11].*

### 4.3 Interne kennisdeling

Uit de interviews met business managers blijkt dat interne kennisdeling op verschillende manieren plaatsvindt binnen The Human Network. Slechts in beperkte mate wordt expliciet aangegeven dat kennis wordt gedeeld tussen business managers onderling van hetzelfde bedrijf. Echter maken zij deel uit van hetzelfde managementteam, indien sprake is van meerdere business managers, en wordt kennis middels overlegstructuren met elkaar gedeeld.

*“Samen met andere business managers en met consultants wordt kennis en informatie gedeeld en dan wordt bepaald of we daar als organisatie iets mee moeten. Het gaat dus met name om vertaling van die kennis naar onze dienstverlening.” [R5].*

Business managers delen kennis die zij opdoen in het netwerk met consultants en consultants onderling delen kennis. Uit de verschillende interviews komen echter wel verschillen naar voren over de manier waarop kennis wordt gedeeld en de mate waarin kennis wordt gedeeld. Aan respondenten is allereerst de vraag gesteld of en hoe kennisdeling plaatsvindt binnen de eigen organisatie. Door 15 respondenten wordt specifiek benoemd dat kennisdeling met eigen consultants plaatsvindt op verschillende manieren. Enkele business managers geven specifiek aan dat zij toetsen waar consultants behoefte aan hebben alvorens sessies of trainingen worden georganiseerd.

*“Ja we doen dat natuurlijk ook zelf met elkaar in het bedrijf heel veel door allerlei werkgroepen, themagroepen, sessies onderling, de meet en eat avonden een keer in de zes à zeven weken. Dat zijn allemaal plekken waar we de ervaring die we opdoen in projecten met elkaar delen, of dat nou gaat over inhoud of projectmanagement of over vaardigheden.” [R6].*

*“Er worden ook kennissessies georganiseerd, toch wel vanuit een behoefte van mensen om op inhoud getriggerd te worden en bij elkaar te komen. Soms ook omdat wij zelf gewoon vinden dat het nodig is om bepaalde kennis de revue te laten passeren als dat niet in een training is of in een incompany traject.” [R7].*

*“We hebben elke week wel een kennissessie hier. Dat is misschien af en toe ook wel echt teveel zelfs, maar daar hechten we echt enorm veel waarde aan.” [R18].*

Aanvullend wordt door acht respondenten benoemd dat het netwerk actief betrokken wordt bij interne kennisdeling met consultants. Van deze acht respondenten zijn twee respondenten werkzaam en verantwoordelijk voor hetzelfde bedrijf.

*“Ja we hebben kennissessies, dan hebben we altijd een interne spreker, dus iemand van onze consultants en een externe spreker. En die externe spreker komt eigenlijk bijna altijd uit ons netwerk.” [R15].*

*“Ze hebben nog wat andere events en dan hebben ze daarna een sessie voor iedereen die daarin geïnteresseerd is, ook voor klanten overigens en mensen van buitenaf, om dat te delen.” [R19].*

Vijf respondenten geven aan dat op dit moment kennisdeling niet of nauwelijks plaatsvindt, maar dat ze wel meer aandacht willen besteden aan interne kennisdeling en dat onderling meer willen bevorderen, omdat ze zien dat het zowel voor de consultants zelf als voor de organisatie voordelen oplevert.

*“Ik maak er gebruik van, maar misschien zou dat wel uitgebreider kunnen. Je zou dat wel breder kunnen trekken door bijvoorbeeld werkgroepen organiseren of zo, dat je mensen laat nadenken wat er bij andere klanten gebeurt en dat ze dat met elkaar delen.” [R17].*

*“Waar ik in voorzie, zijn de workshops van aanpalende IT-bedrijven hier, dat vinden ze hartstikke interessant.” [R20].*

Naast dat kennis wordt gedeeld tussen business managers die werkzaam zijn voor hetzelfde bedrijf of tussen consultants onderling, biedt het model van The Human Network tevens de mogelijkheid voor business managers om kennis te delen met business managers die werkzaam zijn voor één van de andere bedrijven. Aan respondenten is gevraagd in welke mate kennis wordt gedeeld met business managers van andere bedrijven, welke kennis wordt gedeeld en of zij vinden dat meer kennisdeling



moet plaatsvinden. Over het algemeen valt op dat er wel sprake is van kennisdeling op sommige gebieden, maar dat ook zeker nog kansen worden gezien om meer kennis met elkaar te delen. Allereerst wordt met name door business managers die werkzaam zijn bij de IT-bedrijven, aangegeven dat kennis wordt gedeeld met andere business managers die tevens werkzaam zijn bij een IT-bedrijf. *“Enerzijds ligt dat ook aan hoe gerelateerd je dienstverlening is en ik merk ook dat er een IT overleg is waarin verschillende bedrijven met een IT dienstverlening bij elkaar komen. Of dat overleg altijd super efficiënt is weet ik niet, maar daar is in ieder geval wel kruisbestuiving van wat iedereen ziet op de markt. Wij zien bijvoorbeeld dat er veel vraag is naar BI testers en BIConsult heeft daar dan een soort overlap met ons en dan wordt er gekeken naar wat we daarmee kunnen. Dus dat gebeurt wel wat en daarnaast is het ook een beetje afhankelijk van business managers die elkaar aardig vinden en dan loop je toch makkelijker bij elkaar binnen. Ik merk voor mezelf, ik zit hier nu een maand, en ik ben nog best wel zoekende naar wat iedereen precies doet en ik denk dat we daar wel heel veel nut uit zouden kunnen halen.”* [R2].

*“Dat komt wel steeds meer... Ja heel erg belangrijk, want ja het is een beetje cliché, maar het geheel is meer dan een som der delen maar dat is natuurlijk wel het geval. Omdat we heel vaak raakvlakken hebben, sowieso alle IT-bedrijven lopen bij dezelfde decision makers rond, punt.”* [R9].

Enkele respondenten geven aan dat kennis wordt gedeeld tussen business managers van verschillende bedrijven. Het gaat hier met name over kennis gerelateerd aan de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld hoe om te gaan met langdurig verzuim, verloof en andere vraagstukken waar elke business manager, ongeacht de sector, tegenaan loopt.

*“We kijken vooral naar hoe run je dan het bedrijf bijvoorbeeld, dus je zit wel echt meer op de bedrijfskant, dan echt op de inhoud.”* [R4].

*“Als je hier intern kijkt naar andere business managers, die doen natuurlijk allemaal wat op andere inhoud, maar je bent toch ook wel met dezelfde dingen bezig. Dus om nou niet steeds zelf het wiel uit te vinden is het ook leuk om te horen van anderen hoe ze met dingen omgaan.”* [R11].

*“Ik vind wel dat er kennisuitwisseling is in de zin van hoe je met bepaalde casuïstiek om kan gaan, bijvoorbeeld iemand die langdurig ziek is of omdat iemand maar steeds niet op opdracht komt omdat de intakes niet goed gaan. Dan ga je toch even bij andere vragen hoe zij dat doen, dus dat gaat meer over het bedrijfsvoering stukje waar ik het dan over heb.”* [R20].

Van de 22 respondenten geven 11 respondenten aan dat er geen of in beperkte mate sprake is van kennisdeling tussen business managers van verschillende bedrijven. Aan deze respondenten is de vraag gesteld of zij vinden dat meer kennis onderling gedeeld zou moeten worden en welke kansen zij zien. Slechts drie respondenten geven expliciet aan geen of niet meer kansen te zien in kennisdeling tussen verschillende bedrijven. Opvallend is dat geen van deze respondenten werkzaam zijn bij een IT-bedrijf.

*“Niet zoveel en ik vraag me ook af of dat zinvol is. Ja natuurlijk, maar de winst is beperkt. Omdat we compleet in andere vakgebieden zitten, dus inhoudelijk liggen consultants ver uit elkaar.”* [R6].

*“Ja dat kan, maar daar zie ik niets in. Wij als HR snappen prima zelf hoe het werkt en ik heb die andere bedrijven niet nodig om te vertellen waar de business naar toe gaat. We hebben het zo vaak geprobeerd, ook met Triamfloat in het verleden, maar dat is zo’n andere doelgroep.”* [R7].

*“Ik denk als je naar IT-bedrijven gaat kijken dan wel. Wij zitten van de rest een beetje ver af. Ik denk dat wij nog het meeste hebben met Triamfloat als je kijkt naar eindklanten en Giraffe en daar hebben wij het meeste mee. Met IT kunnen wij wel kennis gaan delen, maar ik denk dat dat moeite kost en niks oplevert. Wij zitten gewoon te ver van het IT gedeelte af.”* [R15].

Een aantal respondenten geven aan dat volgens hen in beperkte mate kennis wordt gedeeld, maar wel meer kennis willen gaan delen en daar ook kansen in zien. De redenen om dit te gaan doen verschillen echter per respondent. Zo geven twee respondenten, die recent zijn gestart als business manager, aan dat zij meer kennis wil delen omtrent vraagstukken gerelateerd aan de bedrijfsvoering.

*“Omdat ik merk dat ik vaak weleens vragen heb, ik ben toch een eenpitter als business manager en dat ik me bij sommige vraagstukken afvraag of andere business managers dat ook aan de hand hebben of*



*hebben gehad. Dus situaties bijvoorbeeld met medewerkers of eindklanten, of hoe ga je de juiste mensen vinden of de juiste opdrachten juist. Door die kennis te willen delen.” [R11].*

*“Ja, maar ik vind sowieso dat hier weinig aan kennisdeling wordt gedaan. Als de ene nou een heel goed plan heeft uitgewerkt dan is dat toch alleen maar goed, dan deel je dat toch.” [R21].*

Een andere respondent, die tevens recent is gestart als business manager, geeft aan meer kennis te willen delen om meer in het algemeen van elkaar te kunnen leren.

*“Ik had eigenlijk gedacht dat we al veel verder zouden zijn dan we nu zijn als het gaat om elkaar kennen en van elkaar kunnen leren. Dan gaat het om personen, maar ook op basis van ervaring van sommige mensen.” [R18].*

Andere respondenten die aangeven meer kennis te willen delen of aangeven kennisdeling tussen verschillende bedrijven belangrijk te vinden, zien kennisdeling als belangrijke voorwaarde voor het meer benutten van commerciële kansen. Het merendeel van deze respondenten is werkzaam voor een IT-bedrijf.

*“Ik denk wel dat het beter kan en dat het meer kan... bijvoorbeeld klant informatie, dat zou best wel handig zijn om dat wat meer met elkaar te delen.” [R13].*

*“Ik vind dat dat soort lijntjes tussen de business managers wel benadrukt kunnen worden, want daar zit denk ik heel veel cross-selling in en heel veel muziek in.” [R14].*

*“Waarom zou het meer moeten? Omdat we bij elkaars klanten over de vloer komen. Je loopt daar al, dus waarom haak je je collega’s daarin niet aan. Daar worden we gewoon allemaal beter van, het scheelt acquisitie tijd, je zet je mensen makkelijker in, je benut je netwerk beter. Ik denk dat klanten het ook interessant vinden, omdat ze dan weten wat voor kaliber je organisatie is en hoe je als organisatie erin staat. Qua cultuur, waarden en normen liggen we wel aardig op één lijn denk ik.” [R17].*

Aanvullend op bovenstaande bevindingen kan worden gesteld dat over het algemeen uit de interviews blijkt dat overlap in dienstverlening een belangrijke voorwaarde is voor kennisdeling die niet per definitie gerelateerd is aan bedrijfsvoering.

*“Alleen bij IT overleggen eigenlijk” [R10].*

*“Dat doe ik eigenlijk alleen met de mensen met wie ik raakvlakken heb zeg maar.” [R16].*

#### 4.4 Businessmodel innovatie en de invloed van het netwerk

Aan respondenten is gevraagd welke vernieuwingen zij recent hebben doorgevoerd of welke vernieuwingen zij op korte termijn voorzien in hun businessmodel. Er is in dat geval specifiek doorgevraagd naar vernieuwingen die van invloed zijn geweest op het portfolio/aanbod aan klanten, het klantenbestand zelf, competenties en kennis, positionering van het bedrijf en tot slot het verdienmodel. Over het algemeen valt op dat de vernieuwingen die worden genoemd door respondenten niet disruptief zijn en aansluiten bij het huidige businessmodel. Businessmodel vernieuwing vindt slecht op kleine schaal plaats. Wel valt op dat vernieuwingen op het gebied van kennis en competenties voor een groot deel overeenkomen met vernieuwingen in het portfolio en aanbod. Alle bedrijven die deel hebben genomen aan dit onderzoek zijn kennisintensieve organisaties. De dienstverlening van de verschillende bedrijven is afhankelijk van de kennis die in het bezit is van, vaak hoogopgeleide, individuen. Vernieuwingen op het gebied van kennis en competenties zijn daardoor vaak direct van invloed op het portfolio en aanbod van deze bedrijven.

*“Wij profileren ons als een kwalitatieve kennisorganisatie, dus wij hebben meerwaarde vanuit het bureau richting de klant.” [R6].*

Op de vraag welke vernieuwingen recent hebben plaatsgevonden of welke vernieuwingen business managers zien voor hun businessmodel, geven 15 respondenten aan voornamelijk bezig te zijn met het vernieuwen van hun businessmodel door het vernieuwen van het portfolio/aanbod en kennis en competenties. Uit de interviews komen drie elementen naar voren. Allereerst geven negen respondenten aan dat vernieuwing heeft plaatsgevonden of nodig is op het gebied van technologie. Het gaat dan vaak om nieuwe technologieën op de markt die vertaald worden naar het businessmodel

door het opleiden van consultants, maar die wel in het verlengde liggen van de huidige dienstverlening. Hierdoor wordt de inhoud van de dienstverlening vernieuwd. Opvallend is dat technologie niet alleen belangrijk is voor het businessmodel van IT-bedrijven, maar ook voor bedrijven in andere sectoren. Daarnaast valt op dat door respondenten van verschillende bedrijven dezelfde technologieën genoemd worden, zoals bijvoorbeeld agile, *virtual reality* en *augmented reality*.

*“Bij ons gaat het voornamelijk om IT-technologie. De komst van cloud is onlangs gekomen, dus daar is wel wat om te doen. Het geautomatiseerd testen is een innovatie die steeds verder vormen gaat aannemen. Je ziet andere ontwikkelmethodieken, denk aan de komst van agile en scrum en nu is het devops, continuous integration, continuous development, dat zijn ontwikkelingen.” [R1].*

*“Ik denk de belangrijkste vernieuwing is dat we veel meer op virtual reality en augmented reality kennis zijn gaan zitten.” [R4].*

*“Ik ben nu met virtual reality en augmented reality gestart om daar projecten op los te laten. Dat zijn natuurlijk omgevingen die voor dat soort jongens heel erg hun fantasie kietelt. Ik ben daar ook met opdrachtgevers mee bezig.” [R17].*

*“Puur op innovatief gebied, ja we hebben wat scrum agile trainingen gedaan, dus we hebben inmiddels ook wat product owners. Dus onze project programma managers die wat moeilijker te verkopen waren, die zitten nu wat meer in die hoek en zijn dus wel wat interessanter voor de markt. Inhoudelijk zijn we dus wel wat gaan vernieuwen, maar dat moeten we wel meer doen dan dat we nu doen.” [R18].*

Naast technologie wordt door meerdere respondenten de rol van consultants genoemd als vernieuwing in het businessmodel. Naast dat technologieën veranderen, verandert ook de markt en de vraagstukken bij opdrachtgevers. Deze veranderingen in de markt zijn van invloed op de rol van consultants die bij opdrachtgevers worden geplaatst. Business managers zien dat de markt verandert en dat de dag van morgen er anders uit ziet dan vandaag. Hun rol is er tevens voor om te zorgen dat de huidige populatie actueel blijft en resources worden aangetrokken die aansluiten bij die veranderingen, om zo te kunnen blijven inspelen op veranderingen in de markt.

*“Een testcoördinator was vroeger een rol die heel bekend was, maar die hele coördinatie gaat eruit omdat dat veel meer zelfgestuurd wordt. Dus daar zitten echt al een aantal grote verschuivingen nu al. En BI testing bijvoorbeeld is nog redelijk nieuw in de testwereld, dus meer vanuit de business intelligence consultants die het zelf ook bouwen en bedenken, maar daar gaat de komende jaren ook veel meer vraag naar komen. Dat betekent ook voor onze huidige mensen dat ze andere vaardigheden moeten gaan ontwikkelen.” [R2].*

*“Ik doe aan portfoliomanagement, dus dat betekent of andere mensen aannemen of trainingen organiseren, zodat mijn medewerkers zich kunnen ontwikkelen in een bepaalde richting. Dus op mijn gebied doe ik dat, door mijn huidige resources te transformeren.” [R9].*

*“Je ziet bijvoorbeeld dat er steeds meer behoefte is aan scrum masters en dat zou een PMO-er ook kunnen doen. Dus ik denk wel na over of ik daar iets mee moet of niet, dat het PMO vak of de rol gaat verdwijnen omdat er steeds meer agile teams komen en hebben ze dus meer zelfsturende teams en geen PMO-er meer nodig. De PMO rol wordt steeds meer strategisch, dus dat zijn wel dingen die ik in mijn achterhoofd houd, dus bij de verschuiving naar een meer strategische rol. Dat is dan misschien wel een vernieuwing in mijn dienstverlening, want het heeft ook impact op wat we bij klanten leveren.” [R11].*

Tot slot wordt in het kader van het vernieuwen van het portfolio, kennis en competenties, door een aantal respondenten het verbreden van de huidige dienstverlening genoemd als mogelijke vernieuwing of een vernieuwing waar respondenten mee bezig zijn. Het gaat hier om het toevoegen van een nieuw vakgebied naast de bestaande dienstverlening, om zo bijvoorbeeld een grotere of andere markt te kunnen bedienen. Het vertalen van dit soort vernieuwingen kan het opleiden van huidige resources tot gevolg hebben of het aantrekken van nieuwe resources.

*“We kunnen ook zeggen we moeten iets toevoegen aan onze dienstverlening, dus dat kan zijn dat we onder het label van Triamfloat iets moeten doen en dan moeten we een compleet ander werkveld gaan aanboren.” [R6].*

*“Nou ja we hebben data engineering in ieder geval, maar hoe we dat echt gaan vormgeven dat weten we niet. Dat is wel echt een nieuw vakgebied voor ons. We hebben al wel wat mensen die er al wel wat mee hebben gedaan, maar we doen er eigenlijk nog niets mee. Om ons portfolio te verbreden, maar dat is ook wel een beetje waar onze wereld heen gaat.” [R10].*

*“Weet je bij mij vernieuwing zou zijn een andere markt aanboren, niet dat dat dan zo spectaculair is maar dat zou je dan vernieuwing van je markt kunnen noemen. Ik doe nu met name MBO en ik wil iets meer HBO en VMBO doen, maar je kan ook het voortgezet onderwijs erbij pakken want dat is een tak van sport die we nog helemaal niet doen. Dus je zou kunnen zeggen we pakken een andere markt erbij, maar vooralsnog zou ik zeggen we moeten gewoon zorgen dat we interim-management blijven doen in dit vakgebied.” [R16].*

Van alle respondenten geven twee respondenten aan bezig te zijn met het opzetten van een gehele nieuwe propositie. De dienstverlening van de bedrijven waarvoor deze respondenten werkzaam zijn wordt inhoudelijk compleet anders, omdat zij voorzien dat het businessmodel anders op korte termijn geen bestaansrecht meer heeft en dus innoveren noodzakelijk is.

*“Vorig jaar november heb ik Sultans of Java in het leven geroepen om meer naar buiten te treden als een Java club. Wat je ziet is dat mijn Oracle mensen, Oracle is een database dus één centrale plek waar alle data wordt opgeslagen, die manier van werken is aan het veranderen. Data wordt niet meer in één database verzameld, dat wordt steeds meer decentraal opgeslagen op sommige data na. Dus die rol van die database verandert en plek van die database verandert. Dus Oracle, het bedrijf waar wij partner van zijn, trekken alles naar de cloud. Wordt vervolgens beheerd door Oracle zelf, dus het werk van mijn mensen dat verdampst als het ware.” [R17].*

*“Wat we doen is beetje een tricky question, omdat we opnieuw bezig zijn om ons uit te vinden. Whitehorses zit voornamelijk op het Oracle pad en daaromheen bestaan nog best wel meer smaken die best wel interessant zijn en laat Oracle het in het hele middenstuk de laatste jaren best wel af weten. Op het moment dat een bedrijf loopt en iedereen is aan het werk, dan wordt het bijna, niets kwaad bedoeld aan welk adres dan ook, maar dan is het uurtjes factureren en naar de volgende maand toe heel plat gezegd. Innoveren wordt minder belangrijk enzovoorts. Voor ons is er meer noodzaak dan voor andere bedrijven binnen The Human Network dat zou zomaar kunnen.” [R22].*

Tevens valt op dat respondenten die aangeven moeite te hebben met het aantrekken van consultants gericht zijn op vernieuwingen in kennis en competenties, om zodoende andere consultants aan te kunnen trekken en de dienstverlening in die zin te vernieuwen.

Aan alle respondenten die bezig zijn met vernieuwingen in het businessmodel, ook op kleine schaal, is gevraagd welke invloed het netwerk heeft gehad op die vernieuwingen. Dit betreft dus zowel respondenten die bezig zijn met innovatie of aangeven vernieuwingen te zien voor het businessmodel, maar daar nog niet mee bezig te zijn. Deze vraag is tevens gesteld aan respondenten die aangeven niet bezig te zijn met innovatie. Uit de interviews komt naar voren dat voor business managers die bezig zijn met of nadenken over businessmodel innovatie, sociaal kapitaal een belangrijke bron vormt voor het delen van kennis en informatie. Kennis en informatie die wordt gedeeld met het netwerk wordt vertaald naar innovaties in het businessmodel. Dit geldt dan met name voor organisaties die zich richten op vernieuwingen in het portfolio en aanbod en/of vernieuwingen in competenties en kennis. Daarnaast blijkt dat het netwerk, bij het doorvoeren van innovaties in het businessmodel door business managers, een belangrijke toetsende rol heeft. Uit eerdere resultaten blijkt dat het cognitieve, relationele aspect van sociaal kapitaal bij business managers van groot belang is bij het vormen, bouwen en onderhouden van netwerken. Dit aspect komt tevens terug bij de invloed van het netwerk op innovatie. Het netwerk wordt gezien als een essentiële bron van kennis voor innovaties, maar niet cruciaal of noodzakelijk.

*“Wat ik vooral heb gedaan is heel veel van mijn gedachtes en ideeën in mijn netwerk gespiegeld, dus vragen hoe zij het zien en of de dingen die ik wil gaan doen of die logisch zijn. Toetsen of het anders is, vernieuwend is, of het gaat werken. Dat soort vragen, daar heb ik mijn netwerk vooral veel voor gebruikt.” [R1].*

*“Door te vragen aan het netwerk wat ze daarvan vinden en onze ideeën te delen. We kennen die klanten goed genoeg en die verbinding is groot genoeg om hen te vragen om te helpen of eens mee te denken. Misschien vinden die klanten het wel een stom idee, dus misschien adviseren ze ons wel om dat niet te doen. Ik geloof dat je dat moet vragen.” [R6].*

*“Het is één van de informatiebronnen die je meeneemt in je besluitvorming denk ik en die wel heel belangrijk is.” [R17].*

*“Meer als sparringpartner denk ik. Dus ik heb zelf een idee en dat moet ik gaan sparren. Om te toetsen, klopt het en hoe zit jij daarin, om die kennis van mijn netwerk daar toch in mee te nemen. Ik denk dat mijn netwerk de bijdrage levert, omdat ik een heel sterk netwerk heb, sterke sparringpartners met heel veel kennis waar ik gebruik van moet maken. Beter goed gepikt dan zelf bedacht.” [R21].*

*“Nou ja kijk die kennis kun je overal halen he op internet, maar alles is gekleurd of ongekleurd dat is maar net hoe je het uitlegt. Maar met kennis van mijn netwerk en de gesprekken, daarmee kan ik het kleuren en kan ik het wegen. Zo heb ik een aantal mensen, we hebben elkaars vertrouwen gewoon nooit beschaamd, en echt lange termijn relaties opgebouwd en dat kan dan gewoon. Zij vertellen me, waar zij tegenaan zijn gelopen en waarom ze specifiek voor dat product hebben gekozen. Die afwegingen die zij hebben gemaakt die zijn voor mij heel belangrijk, dus dat was heel bruikbaar en die gesprekken hebben allemaal plaatsgevonden. En vooral in de fase waar we nu in zitten, dat we moeten nadenken over onze propositie en de waarde die we creëren voor onze klanten, maar uiteindelijk is het in andere fases net zo belangrijk.” [R22].*

Aanvullend is gekeken naar de relatie tussen antwoorden op de vraag welke elementen van belang zijn bij het opbouwen van een sterk netwerk en de invloed van het netwerk. Zoals uit eerdere resultaten blijkt, vinden business managers persoonlijke sterke relaties en vertrouwen belangrijk in het opbouwen en onderhouden van een sterk netwerk. Uit de interviews blijkt dat alle 15 business managers, die bezig zijn met businessmodel innovatie of mogelijkheden zien tot businessmodel innovatie, het opbouwen van een sterke persoonlijke relatie met contacten in het netwerken belangrijk vinden. Aanvullend geven 12 van de 15 respondenten aan vertrouwen belangrijk te vinden in het opbouwen van een sterk netwerk en voor het delen van kennis en informatie. Tevens is gekeken naar de antwoorden op de vraag met welk doel deze business managers netwerken en welke bijdrage het netwerk levert aan performance en doelstellingen. Veertien respondenten geven aan dat ze netwerken met een uiteindelijk commercieel doel. Echter is dit bij deze respondenten niet het enige doel en levert het netwerk niet alleen een commerciële bijdrage. Twaalf respondenten netwerken tevens met als doel ontwikkelingen en vernieuwingen op te halen in het netwerk en kennis en informatie te vergaren die een bijdrage leveren aan de doelstellingen en performance van de organisatie. Tot slot vormt het netwerk voor negen respondenten een persoonlijke inspiratiebron.

#### 4.5 Samenwerking en innovatie binnen The Human Network

The Human Network als organisatie kan als geheel tevens worden gezien als een businessmodel. Kennisdeling, samenwerking en innovatie is niet alleen mogelijk in en tussen de afzonderlijke bedrijven, maar tevens in het geheel van bedrijven. Respondenten is gevraagd in hoeverre er, naast kennisdeling zoals al eerder beschreven, onderling wordt samengewerkt tussen de verschillende bedrijven en welke mogelijkheden zij zien voor The Human Network als geheel. Op de vraag of binnen The Human Network wordt samengewerkt is wisselend geantwoord. Uit de interviews blijkt dat business managers de drive hebben om verbindingen te leggen en dat het gaat in het netwerk om brengen en halen. The Human Network biedt een omgeving waar juist mogelijkheden zijn voor het leggen van verbindingen en samenwerkingen. Toch geven respondenten aan dat er weinig wordt samengewerkt en er meer kansen liggen voor samenwerkingen. Twaalf respondenten geven aan dat er weinig wordt samengewerkt en dat zij potentie en kansen zien voor meer samenwerking tussen de

verschillende bedrijven. Echter, 10 respondenten geven wel aan dat inhoudelijke raakvlakken in de dienstverlening van belang zijn voor samenwerking.

*“Ik denk dat op sommige vlakken er dingen te halen zijn en ik denk op sommige vlakken dat we ook moeten constateren dat de effort die erin wordt gestoken versus wat we eruit gaan halen, dat we daar ook niet te hoge verwachtingen van moeten hebben. Ik denk wel dat de IT-bedrijven gezamenlijk nog veel meer zouden kunnen.” [R1].*

*“Dat doe ik eigenlijk alleen met de mensen met wie ik raakvlakken heb zeg maar. Dat hangt van de B.V. af. Bij een aantal wel. De ICT-bedrijven zullen elkaar ook wel opzoeken als je raakvlakken hebt. En het zit natuurlijk ook in het persoonlijke, dus als je een persoonlijke klik hebt met iemand. En of je er gebruik van wil maken en of je iemands kennis en ervaring wil benutten” [R16].*

*“Ja, met Andarr zijn er wel een aantal raakvlakken dus daar hebben we wel contact mee. Daar hebben we ook met Martijn over gesproken. Bij WhiteHorses denken we ook na over de architectuur rol, omdat ik daar ook heel veel bruikbare kennis in mijn netwerk voor heb. Bij Andarr zitten er ook een aantal architectuur rollen dus dan praat je over van waar we elkaar kunnen versterken en waar we elkaar juist in de weg zitten, maar dat lijkt elkaar precies te ontlopen. Als er kandidaten voorbijkomen die bij de één niet passen en bij de ander wel, dan speel je die CV's aan elkaar door en dat soort dingen”. [R22].*

Aanvullend is aan respondenten de vraag gesteld welke mogelijkheden zij zien voor samenwerking tussen de verschillende bedrijven. Hier zijn twee belangrijke elementen uit naar voren gekomen. Allereerst geven 15 respondenten aan meer kansen te zien voor het verbinden van elkaars netwerk. Business managers bouwen individueel aan een sterk netwerk met een belangrijke focus op het aantrekken, behouden en onderhouden van klanten en geven aan meer kansen te zien in het delen en verbinden van elkaars netwerk.

*“Ik denk dat je dan sowieso wat meer gezamenlijk moet kijken naar hoe hangt ons netwerk samen. Klanten die met meerdere bedrijven al ervaring hebben, kunnen dan een interessante zijn maar het kan ook interessant zijn om elkaar uit te nodigen bij je eigen netwerk. Dus dat netwerk moet dan ook wat meer de connectie tussen de bedrijven gaan zien.” [R2].*

*“En onderling klanten delen, dat is ook nog altijd wel een beetje huiverig en soms wat moeite om elkaar te vertrouwen daarin. Ik ben wel van die verbinding leggen tussen mijn klanten en mijn collega business managers van andere bedrijven, maar volgens mij zijn sommige mensen daar nog wel terughoudend in.” [R15].*

*“Zeker ook het netwerk van elkaar, maar ook waar zit eenieder bij eindklanten. We hebben 0 weet van elkaar en dat terwijl we samen onder één dak zitten, dat is wel bizar. En ik denk dat je elkaar zeker kunt versterken, en de The Human Network is een unieke opzet waar volgens mij meer kansen in zitten dan die nu worden benut. In het verlengde van elkaar liggen er zoveel mogelijkheden. Met elkaar zijn we eigenlijk een heel sterk front zonder dat we daar gebruik van maken. En dat moet echt wel, ik ben daar wel mee bezig om dat meer op gang te krijgen en dat name voor de IT-bedrijven.” [R18].*

In het verlengde van het verbinden van elkaars netwerken geven 13 respondenten meer kansen te zien voor The Human Network om zich als één geheel te positioneren en de markt te betreden. Hierbij valt op dat 10 respondenten werkzaam zijn bij IT-bedrijven. De overige drie respondenten zijn werkzaam in een andere sector en zien tevens meer mogelijkheden voor The Human Network als geheel. Zij voegen daar echter aan toe dat het met name interessant kan zijn voor IT-bedrijven om meer één front te vormen, met The Human Network als platform, om zodoende grotere klanten aan te kunnen trekken.

*“Ik denk dat er kansen zijn om, en dan kijk ik alleen naar IT he want ik heb geen idee wat jullie doen en ik zie daar ook weinig van, maar als je de krachten bundelt en als één IT-orgaan naar buiten gaat treden. En op die manier dus meer naar buiten treedt vanuit The Human Network, of in ieder geval vanuit die zeven labels. The Human Network is dan het overkoepelende orgaan, dus alleen daar al denk ik dat er meer samenwerking zou kunnen zijn.” [R3].*

*“Soms heb je als eenpitter gewoon te weinig body voor een klant en heb je samen juist wel de mogelijkheid om allerlei disciplines in zetten en die klant heeft dan zoiets van die komen allemaal via*

*The Human Network, nou daar zie ik wel een mogelijkheid tot samenwerking. Ik ben er wel een voorstander van om in die zin meer te gaan samenwerken en je kan elkaar daardoor helpen. Ik zou zeggen dat het hier voor het oprapen ligt. Bijvoorbeeld samen met een ander bedrijf van The Human Network consultants leveren zoals met Andarr daar zie ik wel mogelijkheden. Bijvoorbeeld met IT-bedrijven daarvoor is het makkelijker.” [R11].*

*“Ik denk wel dat er nog kansen liggen en het kan ook op andere manieren worden ingericht, bijvoorbeeld door middel van een systeem. We hebben acht ICT-bedrijven dus ik denk dat er best mensen zijn die daar een slimigheidje voor kunnen verzinnen om daar een ICT-platform voor te kunnen maken om bedrijven waar wij contact mee hebben overkoepelend aanvragen kunnen inschieten. Volgens mij kan dat allemaal en volgens mij hebben we ook de tools in handen om het te realiseren. Ik verzin maar wat, ik heb er verder niet over nagedacht, maar volgens mij liggen daar opties genoeg.” [R15].*

Tot slot valt op de dat de directie van The Human Network, met name de door hen uitgezette strategie en het model, een belangrijke rol speelt. Zonder dat hier specifiek naar is gevraagd benoemen negen respondenten de invloed van de directie op de bedrijfsvoering en keuzes van business managers in die bedrijfsvoering. Respondenten geven aan dat de directie van The Human Network een sterke focus heeft op cijfers en dat de strategie zoals uitgezet door The Human Network het kader vormt voor bedrijven en in sommige situaties beperkend is.

*“Je hebt als business managers bepaalde kaders. Je hebt je ook wel te houden aan het model van The Human Network” [R11].*

*“Het is wel weer een wel meer een risicodragend profiel, dus daar moet je denk ik als directie iets van vinden. Ik zal eerlijk zijn, wij hebben dit vaker benoemd hoe wij het aanvliegen en natuurlijk zijn die risico's echt wel minimaal, we houden daar goed rekening mee, maar in de basis heeft de directie dat liever niet.” [R14].*

*“Ik denk dat ze dat nu niet doen en de directie wil dat ook niet. Hun filosofie is dat iedereen voor zich moet zorgen, dat het beter werkt allemaal specialistische bedrijven. The Human Network zit er natuurlijk met een heel ander belang in, ieder bedrijf moet gewoon winst maken.” [R19].*



## 5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

---

Dit onderzoek richt zich op de invloed van sociaal kapitaal, oftewel (sociale) netwerken, van business managers op businessmodel innovatie. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe beïnvloedt het sociaal kapitaal van business manager businessmodel innovatie in organisaties?*

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de invloed van sociaal kapitaal, het netwerk, van individuele business managers op businessmodel innovatie. Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek zijn 22 business managers geïnterviewd, werkzaam in consulting bedrijven. Deze consulting bedrijven worden gekenmerkt door kennisintensieve dienstverlening. Door middel van deze interviews is inzicht verkregen in hoe business managers hun netwerk bouwen en onderhouden en welke elementen van sociaal kapitaal, zoals onder andere beschreven door Uphoff (2000) en Nahapiet en Ghoshal (1998), daarbij van belang zijn. Eerder onderzoek toont aan dat kennisverwerving ontstaat door sociale interactie (Nahapiet & Ghoshal, 1998) en dat kennis een belangrijke bron is voor innovatie (Jones, 2008). De resultaten van dit onderzoek laten zien dat business managers werkzaam bij consulting bedrijven, gekenmerkt door kennisintensieve dienstverlening, gericht zijn op het bouwen van sterke persoonlijke relaties op basis van vertrouwen. Het onderhouden van dit sterke netwerk stelt hen in staat kennis en informatie te delen met het netwerk en dit in sommige gevallen te vertalen naar vernieuwingen in het businessmodel op het gebied van portfolio, kennis en competenties. Op basis van verschillende eerdere onderzoeken was de veronderstelling dat sociaal kapitaal van grotere invloed zou zijn op businessmodel innovatie dan uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken. Zo stelt de sociale netwerktheorie dat sociale netwerken van managers cruciaal zijn voor bedrijfsinnovatie (Guo, Zhao, & Tang, 2013). De resultaten van dit onderzoek bevestigen dat sociale netwerken een belangrijke rol kunnen spelen bij businessmodel innovatie, maar het onderzoek toont niet aan dat sociale netwerken cruciaal zijn. Deze uitkomst is mogelijk te verklaren, omdat uit de interviews met 22 respondenten blijkt dat vernieuwingen in het businessmodel slechts op kleine schaal plaatsvinden en vaak in het verlengde liggen van de bestaande dienstverlening. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat business managers van kennisintensieve organisaties een sterk netwerk opbouwen wat hen kan ondersteunen in het proces van businessmodel innovatie.

### 5.1 Theoretische implicaties

In dit onderzoek is gekeken naar hoe business managers hun (sociale) netwerken vormen en welke bijdrage deze netwerken leveren aan de performance en doelstellingen van de organisatie. De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de huidige literatuur over sociaal kapitaal en bevestigen dat netwerken een belangrijk bron vormen van sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Landry, Amara, & Lamari, 2002). Sociaal kapitaal wordt gekenmerkt door twee dimensies, te weten de structurele en cognitieve dimensie. De bewering van Coleman (1988), namelijk dat de mate waarin contacten van mensen onderling verbonden zijn het ontstaan van vertrouwen bevordert, wordt in de resultaten van dit onderzoek niet bevestigd. Resultaten uit dit onderzoek, namelijk dat grootte en diversiteit niet van belang zijn voor het opbouwen van een sterk netwerk, sluiten eerder aan bij bevindingen van Burt (1997) die stelt dat voordelen van sociaal kapitaal worden bevorderd door een dun netwerk. Dit sluit tevens aan bij het onderzoek van Adler en Kwon die laten zien dat een uitgebreid netwerk niet bepalend is, maar het vermogen van actoren om elkaar te kunnen helpen. Waar door Uphoff (2000) in bestaande literatuur wordt geconcludeerd dat de structurele en cognitieve dimensie van sociaal kapitaal intrinsiek met elkaar verbonden zijn, laten de resultaten van dit onderzoek zien dat met name de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal bepalend is voor en van invloed zijn op het opbouwen van een sterk netwerk. Aanvullend op de bewering van Adler en Kwon (2002) dat vertrouwen de meest belangrijke motivatiebron voor sociaal kapitaal is, kan op basis van dit



onderzoek worden geconcludeerd dat een persoonlijke relatie en de aanwezigheid van een persoonlijke klik tevens een belangrijke motivatiebron vormen voor sociaal kapitaal. Dit onderzoek toont een verschil aan tussen business managers en de manier waarop zij investeren in het externe netwerk. De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de literatuur van Adler en Kwon (2002) die hebben aangetoond dat investering in externe netwerken leidt tot een vergroting in sociaal kapitaal en daardoor voordelen kunnen worden verkregen in toegang tot nieuwe informatie. Eén van de conclusies van dit onderzoek is dat een aantal business managers meer willen toe bewegen naar eindklanten vanwege de relatie met eindklanten en toegang tot informatie. De resultaten van dit onderzoek komen voor een groot deel overeen met eerder onderzoek wat aantoont dat sociaal kapitaal van invloed is op de performance van organisaties, zoals gesteld door onder andere Baker (1990) en Nahapiet en Ghoshal (1998). Tevens blijkt uit de resultaten dat deelname aan netwerken, met name op basis van een persoonlijke relatie en onderling vertrouwen, het genereren en delen van nieuwe informatie en kennis bevordert. Dit laat zien dat sterke netwerkverbindingen effectiever zijn wanneer organisaties op zoek zijn naar samenwerkingen, vertrouwen en het delen van kennis en informatie, zoals in eerder onderzoek bevestigd door Uzzi (1997). Kennisdeling is mogelijk wanneer individuen gemotiveerd zijn kennis met elkaar te delen en er sprake is van structurele connecties tussen individuen die cognitief in staat zijn elkaar te begrijpen en kennis toe te passen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Aanvullend laat dit onderzoek zien dat die motivatie ontstaat uit een sterke persoonlijke relatie op basis van vertrouwen, maar dat voor samenwerkingen tussen organisaties raakvlak in dienstverlening tevens van belang is.

Eerder onderzoek van Landry, Amara en Lamari (2002) impliceert dat innovaties ontstaan door interactie en uitwisseling van kennis. Tevens stellen Amit en Zott (2010) dat businessmodel innovatie ontstaat door het grijpen van kansen, wat vereist van managers dat zij in staat zijn een grote hoeveelheid aan klantinformatie, concurrentie informatie en intelligentie binnen het netwerk te verzamelen. Dit wordt in de resultaten van dit onderzoek deels bevestigd. Het opbouwen van sterke netwerken stelt business managers in staat het netwerk in te zetten voor diverse doeleinden, onder andere voor het verzamelen en delen van kennis en zicht krijgen op ontwikkelingen en vernieuwingen. Zij worden hierdoor in staat gesteld nieuwe kansen te zien en deze te grijpen, die mogelijk kunnen leiden tot businessmodel innovatie. Dit onderzoek toont echter aan dat interactie en uitwisseling van kennis niet per definitie leidt tot innovatie. Het netwerk van business managers fungeert als een bron voor ontwikkelingen en vernieuwingen die kunnen leiden tot de keuze om het businessmodel op kleine schaal te vernieuwen. Vasthouden aan het verder exploiteren van het huidige businessmodel voor zover dat kan is een bewuste keuze. Innovatie in het businessmodel wordt gedreven door noodzaak, die kan ontstaan uit ontwikkelingen en vernieuwingen die door business managers worden gezien in het netwerk. Indien noodzaak tot innovatie aanwezig is en business managers beschikken over een sterk netwerk, sociaal kapitaal, dan zijn zij in staat op snelle en gemakkelijke wijze kennis en informatie te delen en te toetsen met een sterk netwerk op basis van vertrouwen. Sociaal kapitaal wordt in dat geval als belangrijke bron van kennis gezien voor het doorvoeren van innovaties in het businessmodel. Deze conclusie sluit aan bij bevindingen van Coleman (1988), die in eerder onderzoek laat zien dat sociaal kapitaal een voordeel oplevert, omdat het organisaties in staat stelt op snelle en betrouwbare wijze kennis en informatie te delen. Dit onderzoek voegt daaraan toe dat de interactie en uitwisseling van kennis niet per definitie een bron vormt voor innovatie, maar een hulpmiddel om tot innovatie te komen. Wel kan worden geconcludeerd dat business managers met een sterk sociaal netwerk beter in staat zullen zijn het businessmodel te innoveren dan business managers die niet over een dergelijk netwerk beschikken. Daarnaast is de fase van de organisatie tevens van belang voor het innoveren van het businessmodel. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer een organisatie gericht is op groei innovatie minder noodzakelijk is en mogelijk andere informatie en kennis uit het netwerk naar binnen wordt opgehaald door business managers, dan bij organisaties die genoodzaakt zijn hun businessmodel te vernieuwen. Dit sluit aan bij het onderzoek van Adler en Kwon (2002), namelijk dat de context van organisaties bepalend is voor welke informatie en kennis naar binnen wordt gehaald en welke kennis wordt omgezet.

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan huidige theorie over de invloed van sociaal kapitaal op innovaties. De huidige literatuur beschrijft dat sociaal kapitaal van invloed is op businessmodel innovatie omdat sociale netwerken toegang bieden tot informatie en kennis. Echter is in de huidige literatuur weinig bekend over welke rol sociale netwerken concreet spelen in het proces van innovatie en hoe kennis verkregen door middel van sociaal kapitaal vertaald wordt naar innovatie. Dit onderzoek laat zien dat het netwerk een toetsende rol speelt en dat kennis uit het netwerk vertaald wordt naar vernieuwingen op het gebied van portfolio, competenties en kennis.

## 5.2 Management implicaties

Sociaal kapitaal kan een belangrijke rol spelen in de realisatie van businessmodel innovatie bij kennisintensieve organisaties, met name als het gaat om vernieuwingen in het portfolio of vernieuwingen in kennis en competenties. Sterke netwerkverbindingen bieden toegang tot externe informatiebronnen en helpen ondernemerskansen te herkennen. Het hebben van sterke netwerkverbindingen stelt managers tevens in staat externe belanghebbenden te overtuigen van nieuwe businessmodellen. Managers die onderdeel uitmaken van een netwerk, gekenmerkt door sterke mechanismen voor kennisdeling, zullen beter in staat zijn te innoveren (Dyer & Singh, 1998). Interne en externe kennisdeling is van belang en biedt toegang tot nieuwe informatie en kennis die vertaald kan worden naar concrete innovaties in het businessmodel. Het is voor managers werkzaam bij kennisintensieve organisaties van belang om zowel interne als externe kennisdeling te bevorderen. Dit kan enerzijds bevorderd worden door het faciliteren van kennissessies. Anderzijds kan kennisdeling met andere organisaties bevorderd worden door specifiek te zoeken naar organisaties met inhoudelijke raakvlakken. Kennisdeling tussen organisaties is van belang voor competitief succes, omdat organisaties vaak leren door samen te werken. Businessmodel innovatie gaat daarnaast gepaard met het grijpen van kansen. Samenwerking met andere organisaties stelt organisaties beter in staat kennis te delen en daardoor nieuwe kansen te zien op de markt.

### Aanbeveling voor The Human Network

Specifiek wordt aandacht besteed aan management implicaties voor The Human Network, omdat de structuur van deze organisatie vrij uniek is. Hierdoor zijn concrete aanbevelingen voor The Human Network niet per definitie te generaliseren naar de praktijk van andere organisaties. Los van het feit dat er weinig focus is op businessmodel innovatie en dit maar in beperkte mate tot stand komt binnen consulting bedrijven die onderdeel uitmaken van de The Human Network, zouden zij juist door het karakter van hun netwerk en mogelijkheden binnen hun netwerken goed in staat moeten zijn om te innoveren met hun businessmodel. The Human Network wordt gekenmerkt door een unieke structuur die aansluit bij de structuur van een *connected company* zoals beschreven door Gray en vander Wal (2014). The Human Network bestaat als we ware uit allemaal autonome teams die elk verantwoordelijk zijn voor eigen cijfers en winst. In een *connected company* zijn autonome units met het geheel verbonden, maar hebben toch de mogelijkheid om onafhankelijk van elkaar te opereren en evolueren (2014, p. 136).

The Human Network heeft dus de kenmerken van een *connected company*, maar er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van kansen die deze structuur biedt. Er bestaan namelijk veel meer mogelijkheden tot kennisdeling en samenwerken met collega-bedrijven. Er bestaan dus kansen voor The Human Network als geheel om het businessmodel te vernieuwen, door sociaal kapitaal van verschillende bedrijven met elkaar te verbinden die hen in staat stelt nieuwe kansen te grijpen in de markt. Dit betekent niet alleen dat het businessmodel van The Human Network vernieuwd kan worden. Kennisdeling en samenwerking zou er tevens voor moeten zorgen dat afzonderlijke bedrijven beter in staat zijn tot businessmodel innovatie, omdat zij kennis delen en leren van andere bedrijven. Meer samenvoegen van netwerken, dus meer combinaties maken van verschillende netwerken stelt organisaties in staat nieuwe klanten aan te spreken en hun netwerk uit te breiden om zodoende ook

toegang te krijgen tot nieuwe en andere kennis. Dit geldt met name voor IT-bedrijven, omdat hun dienstverlening meer gerelateerd is dan de dienstverlening van andere afzonderlijke bedrijven. Het is voor The Human Network van belang om de afzonderlijke IT-bedrijven meer met elkaar te verbinden en meer samenwerking tussen de afzonderlijke bedrijven te bevorderen. Bedrijfsonderdelen die zijn ontworpen om nauw samen te werken, leveren vaak betere prestaties en zijn efficiënter (Gray & vander Wal, 2014, p. 128). Door het combineren van afzonderlijke bedrijven is The Human Network in staat een andere waarde te leveren aan huidige maar wellicht ook nieuwe klanten.

Om meer verbinding te creëren is het van belang dat The Human Network een meer ondersteunende structuur biedt die nodig is om de afzonderlijke IT-bedrijven met elkaar te verbinden. Een mogelijke oplossing voor het verbinden van afzonderlijke bedrijven is het bieden van een platform, zodat activiteiten gecoördineerd kunnen worden en geleerde lessen gedeeld kunnen worden om zodoende de algehele effectiviteit van de afzonderlijke IT-bedrijven te vergroten (Gray & Wal vander, 2014, p. 155). Dit is een mogelijkheid voor The Human Network om het bestaande businessmodel in het geheel te vernieuwen, met name voor de IT-bedrijven, waardoor zij in staat zijn nieuwe kansen te benutten.

### 5.3 Limitaties

De kwalitatieve onderzoeksmethode die is toegepast voor dit onderzoek kent een aantal beperkingen en nadelen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om in de interviews ruimte te kunnen bieden aan meningen en interpretaties van respondenten. De resultaten van dit onderzoek zijn daardoor gebaseerd op interpretaties van interpretaties (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Daarnaast is het onderzoek gebaseerd op twee termen met brede definities. Door middel van de literatuurstudie is getracht deze begrippen zo specifiek mogelijk te maken en is specifiek gevraagd naar kenmerken van deze begrippen in plaats van het overkoepelende begrip om verschillende interpretaties zoveel mogelijk te voorkomen. Daardoor ligt de vertaling van antwoorden overigens bij de beoordeling van de onderzoeker. Of bijvoorbeeld sprake is van businessmodel innovatie is afhankelijk van de beoordeling van de onderzoeker en is daardoor subjectief.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat de business managers die hebben meegewerkt aan het onderzoek allemaal werkzaam zijn voor dezelfde overkoepelende organisatie. The Human Network wordt gekenmerkt door een unieke organisatiestructuur en heeft als geheel invloed op de afzonderlijke bedrijven en op de rol van business managers binnen die bedrijven. Dit maakt dat de resultaten van dit onderzoek slechts in beperkte mate generaliseerbaar zijn. Daarnaast zijn alle business managers die hebben meegewerkt aan het onderzoek werkzaam bij een kennisintensieve organisatie. Een kennisintensieve organisatie kent andere kenmerken dan organisaties in andere sectoren. Managers werkzaam voor bedrijven in andere sectoren bouwen en onderhouden hun netwerk mogelijk anders en vinden andere aspecten daarin belangrijk. Ook businessmodel innovatie kent mogelijk andere vormen en richt zich inhoudelijk op andere elementen dan de elementen van businessmodel innovatie die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Tot slot kan worden opgemerkt dat dit onderzoek zich richt op de invloed van sociaal kapitaal op businessmodel innovatie, maar bij de selectie van respondenten en bedrijven daar niet specifiek rekening mee is gehouden. Zo is gebleken dat slechts enkele respondenten daadwerkelijk bezig zijn met businessmodel innovatie. De vraag of sociaal kapitaal invloed heeft op businessmodel innovatie kan door respondenten die daarmee bezig zijn beter worden beantwoord. De antwoorden van die respondenten zijn daardoor betrouwbaarder dan de antwoorden van respondenten die speculatief antwoord hebben gegeven op de vraag of zich slechts in beperkte mate bezighouden met businessmodel innovatie.

#### 5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek is dezelfde onderzoeksvraag toe te passen op een andere onderzoekspopulatie, om te beoordelen of resultaten overeenkomen met dit onderzoek. Het zou daarvoor wenselijk zijn bij de selectie van cases juist bedrijven te selecteren die daadwerkelijk bezig zijn met businessmodel innovatie of die recent een businessmodel innovatie hebben doorgevoerd en die niet per definitie onderdeel uitmaken van dezelfde organisatiestructuur en daardoor minder afhankelijk zijn van overkoepelende doelstellingen en invloeden. Indien resultaten van een dergelijk onderzoek dezelfde trend laten zien als in dit onderzoek, dan komt dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek ten goede.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de specifieke aanbeveling voor The Human Network. De opzet van een *connected company* is niet alleen interessant voor een organisatie als The Human Network, maar kan in vele andere organisaties worden toegepast om meer verbinding te creëren en effectiviteit van organisaties te vergroten. Onderzoek en toepassing van hoe dit model daadwerkelijk kan worden geïmplementeerd en vertaald kan worden in de praktijk mist. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de implementatie van een dergelijk platform.

#### 5.5 Conclusie

Eerder onderzoek toont aan dat sociaal kapitaal van invloed is op economische prestaties van bedrijven en een belangrijke bron vormt voor organisatorisch voordeel (Baker, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Een netwerk wat gekenmerkt wordt door sociaal kapitaal stelt individuen in staat op betrouwbare wijze kennis en informatie te delen (Coleman, 1988). Tevens blijkt uit eerder onderzoek dat kennis een cruciale rol speelt bij innovaties en dat het succes van innovatie bepaald wordt door het proces van interactie en uitwisseling van kennis waar meerdere actoren bij betrokken zijn (Landry, Amara, & Lamari, 2002). Er is echter beperkte kennis beschikbaar over welke elementen van sociaal kapitaal kennisdeling bevorderen in een netwerk en welke rol sociaal kapitaal, het netwerk, speelt in het proces van businessmodel innovatie. Tevens maakt eerder onderzoek niet inzichtelijk hoe en of kennis, afkomstig uit sociaal kapitaal, vertaald wordt naar concrete vormen van innovatie. Dit onderzoek biedt inzicht in welke elementen van sociaal kapitaal van belang zijn bij het opbouwen van een sterk netwerk, waardoor het netwerk een bijdrage levert aan de performance en doelstellingen van een organisatie en kennisdeling in het netwerk wordt bevorderd. Zo laat dit onderzoek zien dat met name de cognitieve dimensie van sociaal kapitaal belangrijk is bij het opbouwen van een sterk netwerk en individuen in staat stelt op betrouwbare wijze informatie en kennis te delen. Tevens biedt dit onderzoek inzicht in de rol van sociaal kapitaal, opgebouwde netwerken, bij businessmodel innovatie. Netwerken vormen een essentiële bron van kennis voor vernieuwingen op het gebied van aanbod aan klanten, portfolio en vernieuwingen op het gebied van competenties en kennis. Echter kan op basis van dit onderzoek worden geconcludeerd dat alleen de aanwezigheid van sterk sociaal kapitaal en kennisdeling tussen verschillende actoren in het netwerk waarschijnlijk niet zal leiden tot businessmodel innovatie. De noodzaak tot vernieuwing, directiedoelstellingen en de levenscyclus van organisaties zijn tevens van invloed op het proces van businessmodel innovatie. Tot slot en meer algemeen kan worden geconcludeerd dat kennisintensieve organisaties hun sociale netwerken benutten om zodoende in te kunnen spelen op veranderende omgevingen en ontwikkelingen in de markt, waar businessmodel innovatie een mogelijke toepassing van is.

## BIBLIOGRAFIE

---

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216 - 226.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: creating value in times of change. Barcelona: IESE Business School.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589 - 625.
- Bordieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241 - 58). New York, NY: Greenwood.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- De Man, A., & Seipl, D. (2016). *De drie nieuwe businessmodellen in consulting*. Utrecht: Sioo.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660 - 679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research* (5th Edition). London: Sage.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Academic.
- Eisenhardt, K. M. (1989, October). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gray, D., & vander Wal, T. (2014). De toekomst is podulair. In D. Gray, & T. Wal vander, *The Connected Company* (Vol. 1, pp. 135-144). Amsterdam: Vakmedianet.
- Gray, D., & vander Wal, T. (2014). Pods hebben platforms nodig. In D. Gray, & T. Wal vander, *The Connected Company* (Vol. 1, pp. 155-165). Amsterdam: Vakmedianet.
- Gray, D., & vander Wal, T. (2014). Worstelen met complexiteit. In D. Gray, & T. Wal vander, *The Connected Company* (Vol. 1, pp. 123-133). Amsterdam: Vakmedianet.
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447 - 469.
- Hermans, J., & Lederer, T. (2009). *The paradox of social capital: a look through the individual rationality*. Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management.

- Jones, R. (2008). Social Capital: Bridging the Link between Talent Management and Knowledge Management. In V. Vaiman, & C. M. Vance (Eds.), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage* (pp. 217 - 32). Aldershot: Edward Elgar Publishin Ltd.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, Combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383 - 397.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting & Social Change*, 69(7), 681 - 701.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 3(1), 248-266.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242 - 266.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Nooteboom, B. (2002). Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance. *Journal of Management and Governance*, 4(1), 69 - 92.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generatie*. Deventer: Kluwer.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1 - 24.
- Shafer, S. M., Smith, J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199 - 207.
- Sherif, K., Hoffman, J., & Thomas, B. (2006). Can Technology build Organizational Social Capital? The Case of a Global IT Consulting Firm. *Information & Management*, 43(7), 795 - 804.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2015). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 68(6), 671-696.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Uphoff, N. (2000). Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In P. Dasgupta, & I. Serageldin (Eds.). *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (pp. 215–252). Washington DC.: The World Bank.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195 - 219.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35 - 57.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019 - 1042.