

MASTER SCRIPTIE

**‘Adoptie van business model innovatie binnen dochterondernemingen
van een multinationalaal bedrijf’**



Parttime Master Bedrijfskunde 2016-2018

Dirk Jan van der Woude 463991

Begeleiders: Dr. Raymond van Wijk, Dr. René Olie

9 oktober 2018

Voorwoord

Met het afronden van deze Master scriptie komt er een einde aan 2 intensieve en boeiende jaren studeren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Eén van de hoogtepunten vormde de studiereis naar Shanghai waar ik met mijn werkgroep in aanraking kwam met interessante Chinese bedrijven en de dynamiek van het bedrijfsleven in China. Naast alle opgedane kennis en competenties bleek ook het ontmoeten van nieuwe medestudenten buitengewoon waardevol: leuke, interessante, humoristische, intelligente en ambitieuze mensen, elk met hun eigen achtergrond en professie. Deze contacten hebben zich ook buiten de studie-uren voortgezet middels diverse etentjes en borrels en hierdoor zijn nieuwe vriendschappen ontstaan.

Bij de keuze voor het onderwerp van de scriptie wist ik vooraf heel duidelijk dat ik iets met business model innovatie wilde gaan doen. Dat het onderwerp uiteindelijk deze insteek heeft gekregen heb ik van tevoren niet kunnen bedenken. Hierbij heeft de deskundige begeleiding van coach Dr. Raymond van Wijk en meezeer Dr. René Olie een belangrijke rol gespeeld en ik wil hen hiervoor hartelijk danken.

Daarnaast wil ik alle mensen bedanken die hebben meegewerkt aan deze scriptie. Zonder hun bereidwillige medewerking had ik dit eindresultaat niet kunnen leveren. Tot slot wil ik mijn partner Lisette Rienstra in het bijzonder bedanken voor haar onvoorwaardelijke steun de afgelopen 2 jaar. Zonder jou had ik deze studie nooit kunnen realiseren.

Op naar een nieuwe tijd met veel nieuwe inzichten op zak.

Dirk Jan van der Woude

Samenvatting

Onder druk van de concurrentie staat business model innovatie bij veel bedrijven de laatste 15 jaar steeds hoger op de agenda. Wanneer multinationale bedrijven succesvol een business model innovatie willen doorvoeren zullen zij hun dochterondernemingen, dealers of franchisenemers (hierna dochterondernemingen) moeten overtuigen om deel te nemen en vervolgens op de juiste wijze de business model innovatie moeten implementeren, wil dit tot organisatie adoptie leiden.

De directieleden van dochterondernemingen zeggen vaak ja tegen business model innovatie, waardoor organisaties besluiten om de innovatie te implementeren, maar dit vertaalt zich niet altijd in concrete resultaten. Multinationale bedrijven proberen hun op het hoofdkantoor bedachte innovaties veelal van bovenaf (top-down) globaal uit te rollen en lopen hier, door gebrek aan inspraak en door verschil in regionale markten, regelmatig tegen weerstand bij de dochterondernemingen aan.

De directieleden en managers van de dochterondernemingen blijken op individueel niveau niet altijd gemotiveerd te zijn voor innovaties. Motivatie is een factor die een grote invloed heeft op de mate waarin het individu de innovatie accepteert en besluit er actief mee aan de slag te gaan. Er is echter weinig kennis over de verschillende vormen van motivatie (intrinsiek en extrinsiek) en de manier waarop dit de adoptie van business model innovatie kan beïnvloeden op individueel niveau. Tevens is de bedrijfsgrootte en structuur van de dochterondernemingen vaak verschillend waardoor de middelen die ingezet worden om motivatie te bevorderen vaak anders zijn. Aangezien business model innovatie de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt en organisaties verschillende prestaties laten zien, is het wenselijk dat multinationale bedrijven meer inzicht krijgen in welke factoren het adoptieniveau van hun dochterondernemingen en individuele managers beïnvloeden.

Het doel van deze scriptie is om meer inzicht en theorie te ontwikkelen rondom individuele adoptie van business model innovatie. Dit in de context van een multinationalaal bedrijf, dat een business model innovatie top-down invoert. Hierbij wordt tevens de relatie tussen organisatie adoptie- en individuele adoptie onderzocht.

Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Welke factoren spelen mee bij de organisatie adoptie van een business model innovatie binnen dochterondernemingen van een multinationalaal bedrijf en welke rol spelen vervolgens intrinsieke en extrinsieke motivatie bij de adoptie van managers op individueel niveau?”* Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een casestudy gedaan binnen een multinationalaal bedrijf in de autobranche die een business model innovatie heeft ingevoerd bij haar dochterondernemingen en dealers. Respondenten zijn geselecteerd op basis van organisatiegrootte, mate van centralisatie, decentralisatie en verschillende resultaten met de business model innovatie. Vervolgens zijn semi-gestructureerde diepte interviews afgenomen met directieleden en managers.

Uit het onderzoek is gebleken dat de manier van invoeren, de mate van ervaring met business model innovatie en de grootte en structuur van de dochterondernemingen en dealers, van invloed waren op de beslissing om deel te nemen aan de business model innovatie, maar ook van invloed waren op de motivatie en daarmee het individuele adoptie niveau van de managers. Hiermee is een relatie aangetoond tussen organisatie- en individuele adoptie.

De top-down manier van invoeren en implementatie van de business model innovatie door het multinationale bedrijf heeft bij alle onderzochte dochterondernemingen tot meer impact en weerstand geleid dan bij bijvoorbeeld een nieuwe productinnovatie en heeft niet voor motivatie gezorgd. De grote dochterondernemingen en dealers, welke centraal en formeel worden aangestuurd hebben minder begrip voor de top-down uitrol dan de kleinere decentraal en informeel aangestuurde dochterondernemingen en dealers en hadden graag meer inspraak gehad. Toch bleken de grotere organisaties beter in staat de business model innovatie goed te implementeren. Dit kwam voornamelijk doordat zij langer en meer ervaring met business model innovatie hadden en dit had een positief effect op het prestatieniveau. Dit resulteerde in meer competentie en bevorderde de intrinsieke motivatie van managers.

Uit het onderzoek naar de adoptie van business model innovatie op individueel niveau blijkt dat kenmerken van intrinsieke motivatie (oprechte interesse, plezier, bevrediging, competent voelen, mate van autonomie, relatie sociale verbondenheid en vertrouwen) én vormen van extrinsieke motivatie (integratie, identificatie, introjectie en externe stimulering) bij de dochterondernemingen en dealers met een hogere performance gemiddeld gezien vaker voorkomen dan bij de dochterondernemingen en dealers met een lage of gemiddelde performance. Dit impliceert ook dat er een relatie is tussen extrinsiek motiveren en intrinsieke motivatie. De dochterondernemingen en dealers die groot zijn en op centrale en formele wijze worden bestuurd, hebben op een andere manier hun organisatiefactoren (facilitatie & training, incentives/bonussen overtuigen/interne marketing, en management support) ingezet en hebben hierdoor meer intrinsieke- en extrinsieke motivatie voor de business model innovatie weten te bewerkstelligen, wat geleid heeft tot een hogere individuele adoptie voor het business model met betere prestaties tot gevolg.

De resultaten betekenen dat een meer bottom-up ontwikkeling en implementatie van nieuwe business modellen, of meer inspraak geven aan de adopters die dagelijks met klanten en producten werken, is aan te bevelen boven een top-down ontwikkeling en implementatie. Een top-down benadering geeft in sommige gevallen veel weerstand en onbegrip onder in de keten en heeft veelal een negatieve uitwerking op de motivatie van managers. Daarnaast blijkt extrinsieke motivatie naast intrinsieke motivatie ook een krachtig sturingsmiddel te zijn om business model innovatie adoptie op individueel niveau te stimuleren en blijkt de capaciteit van dochterondernemingen om de adoptie te beïnvloeden afhankelijk te zijn van grootte en structuur van de organisatie, mits er voldoende aandacht van het topmanagement is.

Inhoudsopgave

1. Introductie	5
1.2 Doel van het onderzoek	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Praktische relevantie	10
2. Literatuurstudie	11
2.1 Innovatie binnen MNC's en dochterondernemingen	11
2.2 Adoptie van business model innovatie	12
2.3 Bedrijfs grootte en mate van formalisatie en centralisatie	13
2.4 Organisatie adoptie	14
2.5 Individuele adoptie	14
2.6 De rol van motivatie bij adoptie van business model innovatie	15
2.6.1 Intrinsieke motivatie	15
2.6.2 Extrinsieke motivatie	16
2.7 Samenvatting literatuurstudie	19
3. Onderzoeksmethodologie	21
3.1 Empirische methode	21
3.2 Case selectie en omvang steekproef	21
3.3 Wijze van dataverzameling en data-analyse	24
4. Empirische resultaten	28
4.1 Casus uiteenzetting	28
4.2 Resultaten organisatie adoptie	32
4.3 Resultaten individuele adoptie	38
4.3.1 Intrinsieke motivatie	38
4.3.2 Extrinsieke motivatie	46
4.3.3 Organisatiefactoren	51
4.3.4 Samenhang tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie	59
5. Conclusie en discussie	61
5.1 Conclusie	61
5.2 Discussie en bijdrage aan de literatuur	63
5.3 Beperkingen	66
5.4 Aanbevelingen	67
6. Bibliografie	69
Bijlage I – Overige bevindingen organisatie adoptie	71
Bijlage II - Interviewprotocol	74
Bijlage III- Interviewformat	75
Bijlage IV- Data analyse	78

1. Introductie

Het begrip business model innovatie heeft de laatste 15 jaar veel aandacht gekregen in de academische literatuur. Diverse kernstudies geven aan waarom bedrijven een business model innovatie zouden moeten doen (Amit and Zott 2012; Teece 2010; Chesbrough 2010; Johnson et al. 2008; Lindtgardt et al. 2009; Osterwalder & Pigneur; Volberda 2017). Volgens Teece (2010) zouden bedrijven continu verbeteringen in hun business modellen moeten zoeken en overwegen, met name verbeteringen of innovaties, welke moeilijk te imiteren zijn door concurrenten en welke waarde toevoegen voor klanten. Teece geeft aan dat bedrijven de voorkeur zouden moeten geven om zelf hun business model actief te innoveren, in plaats van hierdoor gedwongen te worden door een veranderende omgeving, zoals bijvoorbeeld verschillende investeringsbanken in de Verenigde Staten eind jaren 90 hebben meegemaakt.

Onder druk van de concurrentie staat business model innovatie hoog op de agenda van veel bedrijven zeggen Amit & Zott (2012). Daarnaast geven zij aan dat business model innovatie interessant is voor bedrijven omdat dit meer duurzaam is dan je als bedrijf bijvoorbeeld alleen te richten op productinnovatie. Immers een product of dienst, welke ingebed is in een innovatief business model, wordt minder makkelijk opzij geschoven door een concurrent. Veel CEO's en managers van multinationale bedrijven (hierna MNC's) geven tegenwoordig de voorkeur aan business model innovatie naast product- en procesinnovatie, omdat proces- en productinnovatie duur en tijdrovend zijn. (Amit & Zott 2012).

Indien MNC's besluiten nieuwe business modellen te ontwikkelen, is het voor deze bedrijven wel de uitdaging om deze nieuwe business modellen goed door te voeren binnen al hun vestigingen en dochterondernemingen. Birkinshaw & Morrison (1995) vatten diverse studies samen over hoe MNC's hun dochterondernemingen kunnen aansturen en welke (strategische) rollen dochterondernemingen hebben. Indien MNC's innovatie proberen te bewerkstelligen en door te voeren binnen hun gehele organisatie, kunnen hun dochterondernemingen verschillende rollen aannemen. Eén van de rollen die wordt onderscheiden voor een dochteronderneming is de rol van (Local) Implementor (Birkinshaw & Morrison 1995; Gupta & Govindarajan 1991, 1994). In het geval een MNC zijn dochterondernemingen de rol van (Local) Implementor heeft gegeven, betekent dit dat er minder autonomie is op het niveau van de dochteronderneming. In deze context is de rol van de dochteronderneming om centraal ontwikkelde producten of concepten aan te laten sluiten bij de behoeften van de lokale markt en niet om ze zelf te ontwikkelen.

In de Implementors rol dienen de managers van dochterondernemingen de business model innovatie te adopteren indien een succesvolle implementatie het beoogde resultaat is van de op het hoofdkantoor bedachte innovatie. Onderzoek van Chesbrough (2010) laat zien dat managers vaak de noodzaak van een nieuw business model wel zien, maar vaak vindt er weerstand plaats bij de implementatie vanwege tegenstellingen met het heersende business model, waardoor adoptie belemmerd wordt. Over adoptie van innovatie in algemene zin is veel academische literatuur te

vinden. Er zijn echter geen studies bekend die zich specifiek richten op de acceptatie van business model innovatie binnen de context van een MNC welke haar dochterondernemingen de Implementors rol heeft gegeven.

MNC's maken gebruik van diverse distributiemodellen om hun producten en diensten bij de consument te krijgen. Deze distributie vindt niet alleen plaats via dochterondernemingen die eigendom zijn van het hoofdkantoor, maar ook middels het uitgeven van bijvoorbeeld franchise- en dealercontracten. Hierbij zijn deze vestigingen een vertegenwoordiger of verkooppunt van het merk en zelfstandige ondernemers. Deze bedrijven zijn autonoom in hun adoptiebeslissing dan dochterondernemingen, maar zitten vaak wel vast aan contractuele verplichtingen richting het merk dat zij vertegenwoordigen. Ook bij deze bedrijven is het voor de MNC's belangrijk om hun business model innovaties te laten adopteren. Grote MNC's zoals McDonalds en BMW werken immers voornamelijk via franchisenemers of een aangesteld netwerk van dealers. Binnen deze scriptie worden zowel vestigingen welke eigendom zijn en vestigingen welke een dealer of contractuele relatie met de MNC hebben onderzocht, om te onderzoeken of het adoptieniveau van business model innovatie verschilt, indien de mate van autonomie verschilt. Voor de leesbaarheid van de scriptie wordt met het begrip "dochterondernemingen" alle vestigingen bedoeld (eigendom en dealercontract), tenzij specifiek het verschil genoemd wordt.

Het innovatie-adoptieproces kent twee belangrijke fasen: initiatie en implementatie (Nystrom et al. 2002). Deze scriptie richt zich op de laatste fase waarin de directieleden of managers besloten hebben om ja te zeggen tegen de business model innovatie daadwerkelijk te implementeren in de organisatie. We gaan ervan uit dat organisaties innoveren met de bedoeling om hun niveau van prestaties of effectiviteit te verbeteren (of op zijn minst te handhaven). Vanuit dit perspectief wordt een innovatie niet echt geadopteerd wanneer deze is geïnitieerd, maar in plaats daarvan wanneer deze daadwerkelijk in gebruik is genomen, er actief mee aan de slag wordt gegaan en er goede resultaten behaald zijn met de vernieuwde business modellen. Zonder implementatie kunnen de beoogde doelstellingen van het innoveren en verbeteren van diensten niet worden bereikt (Damanpour & Schneider, 2008).

Wisdom et al. (2014) laten zien dat ongeveer de helft van theorieën en constructen welke innovatie adoptie beschrijven gaan over houding en motivatie ten opzichte van innovatie. Eén van de constructen die wordt beschreven is die op individueel niveau, waarbij de motivatie om te adopteren een rol speelt. Zij geven aan dat veel theorieën zich richten op het implementatie gedeelte, maar dat er minder bekend is over de factoren die gerelateerd zijn aan beslissingen om innovatie te adopteren en hoe de kans op adoptie kan worden vergroot. Aarons et al. (2011) laten zien dat veel studies zich minder gericht hebben op de adoptie fase van innovatie. Adoptie, het besluit om verder te gaan met een project of innovatie, is een complex proces en het beter begrijpen van deze processen kan nieuwe inzichten geven voor de ontwikkeling van strategieën om innovatie beter op te nemen in

organisaties. Er spelen echter vele zaken mee die de adoptie beïnvloeden en adoptie is van vele factoren afhankelijk.

Frambach en Schillewaert (2002) hebben een multi-level raamwerk ontwikkeld waarin zij determinanten hebben benoemd die innovatie adoptie van organisaties bepalen. Enerzijds bestaat de adoptie van innovatie uit organisatie adoptie. Hierin zijn factoren benoemd welke leiden tot innovatie adoptie van de organisatie. Indien het besluit is genomen om met de innovatie verder te gaan op organisatieniveau, is adoptie op individueel niveau ook belangrijk om succesvolle adoptie te bewerkstelligen. Immers zullen individuele werknemers ook de innovatie dienen te adopteren nadat het organisatie adoptie besluit heeft plaatsgevonden. Frambach en Schillewaert (2002) geven aan dat motivatie en houding ten opzichte van de innovatie een belangrijke factor is bij de adoptie ervan. Er is weinig literatuur welke zich specifiek en afzonderlijk richt op de rol van motivatie van managers van dochterondernemingen en welke invloed dit heeft bij de adoptie van innovaties. Ook zijn er geen studies bekend welke de specifieke innovatie vorm van business model innovatie en de rol van motivatie bij adoptie hebben onderzocht. Een belangrijk aspect is dat motivatie, naast A-motivatie welke in deze scriptie niet wordt behandeld, is onder te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt vaak gezien als de belangrijkste vorm van motivatie om mensen in beweging te krijgen voor een activiteit. Volgens Dewett (2007) moedigt intrinsieke motivatie exploratie, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, spontaniteit en creativiteit aan. Intrinsieke motivatie verwijst naar de motivatie van een individu, waarin een individu zich persoonlijk aangetrokken voelt door het werk en niet wordt beïnvloed door extrinsieke incentives (Deci & Ryan, 1985). Beloningen welke de extrinsieke motivatie stimuleren hebben daarnaast ook invloed op de intrinsieke motivatie (Deci et al. 1999). Dat laatste aspect wordt ook onderzocht, aangezien deze studie laat zien dat extrinsiek motiveren middels beloningen een negatief effect heeft op intrinsieke motivatie, maar dat hier ook discussie over is.

Frambach en Schillewaert (2002) laten zien dat organisatiekarakteristieken het adoptie besluit beïnvloeden op organisatie niveau. Grootte van het bedrijf en geformaliseerd en gecentraliseerd versus niet geformaliseerd en gedecentraliseerd hebben een diverse uitwerking op het adoptie besluit van innovatie. Indien het besluit is genomen om de innovatie te adopteren door de organisatie, dan hebben vervolgens diverse organisatie factoren invloed op motivatie, zoals training & facilitatie, incentives & bonussen, interne marketing en management support, welke op hun beurt de individuele adoptie beïnvloedt. Echter wordt er binnen het conceptuele model van Frambach & Schillewaert (2002) geen onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Frambach & Schillewaert (2002) geven aan dat er aanvullend onderzoek nodig is in verschillende organisatorische settings en voor verschillende typen van innovatie om organisatie en intra-organisatie adoptie beter te begrijpen. Zij hebben in hun raamwerk niet specifiek business model innovatie benoemd en wellicht dat er andere factoren meespelen die organisatie adoptie bepalen bij business model innovatie. Immers laat onderzoek van onder meer Chesbrough (2010) zien dat er bij de invoering van nieuwe business modellen vaak weerstand plaatsvindt bij de implementatie vanwege tegenstellingen met het heersende business model, waardoor adoptie belemmerd wordt.

Ook Lindgardt et al. (2009) geven aan dat business model innovatie mogelijk grotere uitdagingen en veranderingen met zich mee kan brengen dan bijvoorbeeld product- of procesinnovatie, omdat het meestal ingrijpender is en een bredere impact kan hebben op organisaties.

Wisdom et al. (2014) geven aan dat motivatie één van de vele aspecten is welke van belang zijn bij een succesvolle adoptie van innovatie. Ook Frambach en Schillewaert (2002) hebben aangetoond dat motivatie een belangrijk factor is. Echter alle studies, welke Wisdom et al. (2014) samenvatten, geven geen specifieke onderverdeling van motivatie in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dit terwijl onderzoeken wel hebben aangetoond dat dit onderscheid er is (o.a. Vallerand, 1997; Deci & Ryan, 1985). De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit het feit dat het onderzoek een lacune in de literatuur tracht op te vullen, door dit onderscheid wél te maken. Ook de specifieke context van BMI adoptie en de rol die intrinsieke en extrinsieke motivatie daarin spelen vult een lacune in de literatuur. Daarnaast geven Wisdom et al. (2014) aan dat studies die onderzoek hebben gedaan naar organisatiegrootte en formele, gecentraliseerde structuren en hun relatie met innovatie adoptie, elkaar tegensprekende resultaten laten zien. Ondersteuning van het management en ervaring met adoptie leidt tot betere adoptie, maar hiërarchie of top-down leiderschap kan adoptie verhinderen. Bedrijven met een onderzoeks-infrastructuur en aanvullende middelen faciliteren adoptie, maar indien de organisatiestructuur te formeel is en gecentraliseerd of te veel eist van individuen, dan is het minder waarschijnlijk dat dit tot adoptie leidt. Aanvullend empirisch onderzoek rondom gecentraliseerde of meer gedecentraliseerde structuren van dochterondernemingen en diverse groottes is nodig, omdat deze diverse organisaties mogelijk verschillen in innovatie adoptie op organisatie niveau laten zien en ook in het vermogen tot beïnvloeding van motivatie op individueel niveau. Dit vervult ook een lacune in de literatuur.

1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van deze scriptie is om meer inzicht en theorie te ontwikkelen rondom individuele adoptie van business model innovatie. Dit ter aanvulling op de bestaande literatuur die meer spreekt over innovatie adoptie in het algemeen. Er zal worden onderzocht welke factoren die bepalend zijn geweest bij de beslissing van de dochterondernemingen om deel te nemen en de top-down manier van implementatie van de MNC en of deze factoren ook van invloed zijn op de adoptie op individueel niveau van managers. Op individueel niveau wordt er ingezoomd op de factor motivatie en in het empirisch onderzoek wordt gekeken hoe MNC's de diverse vormen van motivatie stimuleren en welke relatie dit met het adoptie niveau van de dochteronderneming heeft. Vanuit de literatuur wordt een kader neergezet om te bepalen welke factoren een rol spelen bij motivatie, wat bepalend is bij de houding ten opzichte van innovatie en er wordt onderzocht of dit ook wordt toegepast door MNC's indien zij nieuwe business modellen doorvoeren bij dochterondernemingen. Enerzijds zullen de factoren die uit de literatuurstudie voortkomen en invloed hebben op adoptie van algemene innovatie getoetst worden aan de hand van een doorgevoerde business model innovatie. Anderzijds zal er nieuwe theorie gevormd gaan worden, aangezien er weinig specifieke literatuur bekend is over BMI adoptie en de onderverdeling van de factor motivatie in intrinsiek en extrinsiek. Aangezien het

waarschijnlijk is dat bedrijfsgrootte en daarbij behorende mate van formalisatie en centralisatie een rol spelen, zullen er diverse organisaties onderzocht worden om eventuele verschillen in business model innovatie adoptie te verklaren.

1.3 Probleemstelling

Niet iedere dochteronderneming is even succesvol in het adopteren en succesvol doorvoeren van business model innovaties. MNC's proberen op diverse manieren de managers van dochterondernemingen voor zich te winnen om de business model innovatie (vanaf nu BMI) te implementeren. Frambach & Schillewaert (2002) geven aan dat er aanvullend onderzoek nodig is in verschillende organisatorische settings en voor verschillende typen van innovatie, om organisatie en intra-organisatie adoptie beter te begrijpen. Zij hebben in hun raamwerk niet specifiek BMI benoemd en wellicht dat er andere factoren meespelen die organisatie adoptie bepalen. Daarnaast is er op individueel niveau een diepgaander begrip nodig over de rol en wisselwerking van intrinsieke en extrinsieke motivatie en hoe MNC's deze beïnvloeden bij het management van hun dochterondernemingen, om zo een hogere adoptie en betere implementatie van hun nieuwe business modellen te krijgen. Hier is nog weinig over bekend. Indien motivatie een invloed heeft op de adoptie van innovatie, dan draagt verdere verdieping van deze factor bij aan meer inzicht in welke vormen van motivatie (intrinsiek of extrinsiek) bij managers van dochterondernemingen tot hogere acceptatie en tot betere prestaties leiden. Dienen MNC's bij het implementeren van nieuwe business modellen, welke globaal worden uitgerold, zich bij het management van dochterondernemingen te richten op het bevorderen van de extrinsieke motivatie of is het bevorderen van de intrinsieke motivatie effectiever? Of is een combinatie van beide het meest effectief?

Wisdom et al. (2014) zeggen dat de combinatie van constructen meer inzicht geeft in de diverse uitwerkingen op adoptie. Naast dat er weinig inzicht is in een onderverdeling van motivatie in intrinsiek en extrinsiek, noemen Wisdom et al. (2014) ook dat organisatiegrootte en structuur van invloed is op het adoptievermogen van innovatie. In deze scriptie worden organisaties van diverse omvang en bijbehorende mate van centralisatie en formalisatie onderzocht. Deze worden gecombineerd met de bevindingen van intrinsieke en extrinsieke motivatie van het management van deze dochterondernemingen om te onderzoeken of deze factoren een andere uitkomst hebben op de individuele adoptie van nieuwe business modellen. Daarnaast wordt er onderzocht welke factoren in overweging zijn genomen en hebben geleid tot de organisatie adoptie beslissing en de relatie die deze factoren hebben met het individuele adoptie niveau.

Om de individuele adoptie van BMI te onderzoeken en de relatie tussen organisatie- en individuele adoptie is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Welke factoren spelen mee bij de organisatie adoptie van een business model innovatie binnen dochterondernemingen van een multinationalaal bedrijf en welke rol spelen vervolgens intrinsieke en extrinsieke motivatie bij de adoptie van managers op individueel niveau?”

Om een antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven zijn de volgende deelvragen opgesteld. De deelvragen worden onderzocht binnen de context van een MNC:

1. Welke factoren zijn kenmerkend bij de beslissing om BMI op organisatieniveau te adopteren?
2. Welke rol spelen intrinsieke en extrinsieke motivatie binnen BMI en hoe wordt dit door de MNC gestimuleerd bij het management van dochterondernemingen. En hoe stimuleert het management van dochterondernemingen dit vervolgens binnen deze bedrijven?
3. Welke impact heeft een top-down invoer van de BMI door de MNC op de dochterondernemingen en wat doet dit met de motivatie en adoptie?
4. Welke invloed hebben intrinsieke en extrinsieke motivatie op elkaar in het proces van BMI adoptie?
5. Wat is de invloed van organisatiegrootte en de daarbij behorende mate van formalisatie en centralisatie van de dochteronderneming op de adoptie van nieuwe business modellen?

1.4 Praktische relevantie

Deze scriptie zal meer begrip moeten scheppen over de exacte uitwerking van de diverse vormen van motivatie en de factoren die tot organisatie adoptie leiden. Met deze wetenschap kunnen MNC's meer inzicht krijgen in organisatie adoptie van hun dochterondernemingen. Daarnaast kunnen MNC's meer inzicht krijgen in adoptie op individueel niveau en of dit gestuurd kan worden met aspecten die de extrinsieke motivatie stimuleren, bijvoorbeeld in de vorm van hoge salarissen of bonussen. Wellicht is het effectiever om je als MNC te richten op het vergroten van de intrinsieke motivatie en op welke manier moeten MNC's dit dan doen? Indien uit het empirisch onderzoek blijkt dat het adoptie niveau varieert naar gelang de grootte en mate van centralisatie / formalisatie van de dochteronderneming, dan kan dit wellicht nieuwe inzichten geven voor een meer gedifferentieerde aanpak van BMI in de toekomst.

Volgens www.strategyand.pwc.com spenderen MNC's miljarden aan Research & Development om innovaties te creëren en uit te rollen. Meer kennis over betere adoptie binnen alle geledingen van het bedrijf is nuttig, omdat dit de kansen op succesvolle implementatie aanzienlijk kan vergroten. Uiteindelijk zal meer kennis hierover kosten kunnen besparen.

2. Literatuurstudie

2.1 Innovatie binnen MNC's en dochterondernemingen

Veel bedrijven hebben hun omgeving in snel tempo zien veranderen de afgelopen decennia. Het gevolg van deze veranderende omgeving is dat lange, stabiele perioden waarin ondernemingen duurzame concurrentievoordelen kunnen ontwikkelen, steeds minder waarschijnlijk zijn (Volberda, 2004). In de huidige competitieve markt is het voor bedrijven daarom noodzaak om te innoveren om blijvende concurrentievoordelen te behalen en/of te behouden. Volwerda et al. (2017) geven aan dat in de huidige markt veel business modellen “disrupted” worden en noemen Kodak als bekend voorbeeld van een bedrijf dat is vast blijven houden aan zijn oude business model dat later haar ondergang is geworden. Diverse studies, zoals die van Bowonder et al. (2010) hebben beschreven dat innovatie de belangrijkste differentiator is in de concurrentiestrijd en dat innovatieve bedrijven bewezen hebben over de hoogste continuïteit te beschikken. Succesvolle MNC's zoals Siemens, Unilever en Apple hebben allen ingezet op diverse innovatiestrategieën om groei te realiseren.

Er zijn diverse manieren om als bedrijf te innoveren. Een van die manieren is door BMI. Volgens Osterwalder (2010) beschrijft een business model de manier waarop bedrijven waarde creëren, leveren aan en deze waarde vangen van klanten. Daarnaast geef een business model aan welke vaardigheden en partners nodig zijn voor het creëren, vermarkten en leveren van deze waarde met als doel om een winstgevende- en duurzame inkomstenstroom te genereren. Amit & Zott (2012) geven aan dat het bij BMI gaat om het toevoegen van nieuwe activiteiten, het verbinden van activiteiten op nieuwe manieren of het veranderen van partijen welke een activiteit uitvoeren. Het creëren van een nieuw model betekent niet altijd dat het huidige model bedreigd wordt of per se dient te worden aangepast, maar het nieuwe model kan het bestaande model ook versterken of aanvullen (Johnson et al., 2008).

Met betrekking tot het doorvoeren van innovatie bij MNC's naar dochterondernemingen beschrijft de academische literatuur met name innovatie in het algemeen en niet specifiek BMI. Vroegere studies (Birkinshaw & Morrison 1995; Gupta & Govindarajan 1991, 1994) beschrijven hoe MNC's op diverse manieren hun dochterondernemingen controleren en aansturen. Deze dochterondernemingen kunnen diverse strategische rollen binnen de MNC aannemen. Deze studies conceptualiseren de strategische rollen die dochterondernemingen binnen de MNC's hebben. Zij onderscheiden vier generieke rollen voor dochterondernemingen. Eén van de generieke rollen die zij onderscheiden is de rol van Implementor. Deze indeling wordt gemaakt op basis van de mate van afvloeiing van kennis (van de dochteronderneming naar de rest van de onderneming) en instroom van kennis (van de rest van het bedrijf naar de dochteronderneming). In het geval van de Implementor betekent dit dat er een hoge instroom van kennis is vanuit met name het hoofdkantoor, maar ook van andere dochterondernemingen en een lage afvloeiing van kennis vanuit de dochteronderneming zelf. Deze kennisstromen gaan over de overdracht van technologieën en/of vaardigheden. In zo'n rol betekent

dit dat veel innovaties geïmplementeerd moeten worden in de lokale markt, in plaats dat ze op lokaal niveau bedacht worden.

Mudambi (2001) laat zien dat MNC's vaak een hiërarchische structuur kiezen richting hun dochterondernemingen. Dit doen ze om controle te houden en om innovaties te kunnen coördineren. Hoe meer de hoofdkantoren van MNC's hun formele recht uitoefenen om hun dochterondernemingen en aanverwante lokale netwerken aan te sturen en te controleren, hoe minder innovatie er te verwachten valt op het niveau van deze dochterondernemingen. Mudambi (2001) laat zien dat dit echter vaak een bewuste keuze is van de hoofdkantoren. Eén van de redenen hiervoor is dat MNC's vaak bang zijn dat indien ze de hiërarchische structuur en controle loslaten, er op lokaal niveau innovaties bedacht worden, welke kannibaliseren met hun bestaande inkomstenbronnen. Of simpelweg omdat ze denken dat dit het beste vanuit het hoofdkantoor geïnitieerd en gecoördineerd kan worden (Mudambi, 2001). Indien MNC's een hiërarchische rol aannemen bij de invoering van innovatie en hun dochterondernemingen de rol van Implementor krijgen, dan is het voor een succesvolle implementatie van belang dat de (business model) innovatie geadopteerd wordt door de managers van deze dochterondernemingen. Bouquet et al. (2016) geven daarnaast enkele problemen aan die kunnen ontstaan wanneer een hoofdkantoor op hiërarchische en dominante wijze zijn dochterondernemingen aanstuurt. Hierdoor kan er een gebrek aan ontvankelijkheid ontstaan voor goede ideeën en bijdragen die vanuit de dochterondernemingen komen. Het hoofdkantoor kan leiden aan tunnelvisie, disproportioneel gefocussed zijn op opportuniteiten en “best practices” in gevestigde markten, welke niet overal dezelfde uitwerking hebben. Omdat dochterondernemingen weinig opwaartse invloed hebben in zo'n hiërarchische structuur, voelen ze zich niet altijd betrokken en ontbreekt het bij veel managers dan aan motivatie en zelfvertrouwen om onafhankelijke initiatieven te ontplooiën.

2.2 Adoptie van business model innovatie

Schumpeter (1934) maakt onderscheid tussen vijf soorten innovaties: nieuwe producten, nieuwe productiemethoden, nieuwe leveranciers, exploitatie van nieuwe markten en nieuwe manieren om zaken te organiseren. De laatst genoemde innovatie manier noemen we tegenwoordig BMI. Een belangrijk aspect van succesvolle BMI is adoptie (Chesbrough 2010). Het wel of niet adopteren van BMI is een aspect waar hiërarchische MNC's die hun dochterondernemingen de rol van Implementor hebben gegeven, mee te maken krijgen. De managers van de dochterondernemingen zullen het nieuwe business model moeten adopteren wil het slagen. Onderzoek van Chesbrough (2010) laat zien dat managers vaak de noodzaak van een nieuw business model wel zien, maar vaak vindt er weerstand plaats bij de implementatie vanwege tegenstellingen met het heersende business model, waardoor adoptie belemmerd wordt. Onderzoek van Lindgardt et al. (2009) laat zien dat BMI mogelijk grotere uitdagingen en veranderingen met zich mee kan brengen dan bijvoorbeeld product- of procesinnovatie, maar vaak een beter rendement oplevert en ook duurzamer blijkt. Veel bedrijven streven BMI na als een defensieve actie om een uitstervende kernactiviteit te beschermen of om te verdedigen tegen agressieve concurrenten. Lindgardt et al. (2009) zijn ervan overtuigd dat BMI het

krachtigst kan zijn wanneer het proactief wordt benaderd om nieuwe wegen van groei te verkennen. BMI kan de nodige interne weerstand opleveren. Het gaat immers niet om een simpele productinnovatie, maar om gelijktijdige innovatie over diverse elementen van de bedrijfsvoering en dit dient op een coherente en georganiseerde manier plaats te vinden. Een probleem hierbij is dat veel bedrijven blijven vasthouden aan oude business modellen en deze vaak ten onrechte overwaarden ten opzichte van vooruitstrevende, disruptieve ideeën. Er is aanzienlijk moedig en zichtbaar leiderschap vereist welke de organisatie kan overtuigen om deze natuurlijke en krachtige neiging te overwinnen (Lindgardt et al, 2009).

Innovatie adoptie is veelal onderzocht in diverse contexten welke kunnen liggen op het sociaal politieke niveau, externe omgevingsinvloeden, organisatie karakteristieken, innovatie karakteristieken, medewerkers en individuele karakteristieken en klant karakteristieken (Wisdom et al. 2014). Aspecten die te maken hebben met leiderschap, bedrijfsgrootte en structuur, innovatie “fit” met de geldende normen en waarden, en houding en motivatie ten aanzien van innovatie adoptie komen volgens Wisdom et al. (2014) in de helft van de gevallen voor in deze constructen. Deze zaken hebben dus allemaal invloed op innovatie adoptie. Echter zijn er volgens Wisdom et al. (2014) geen consistente definities of maatstaven voor deze constructen. Om het beslissingsproces van beleidsmakers en organisatie leiders te faciliteren, is het volgens hen ook belangrijk dat toekomstig onderzoek specifieke constructen zoals bovengenoemde, die diverse uitwerkingen op adoptie hebben verder combineert. Dit om de validiteit en replicerbaarheid te verhogen van bestaand onderzoekswerk.

2.3 Bedrijfsgrootte en mate van formalisatie en centralisatie

Een van die constructen die Wisdom et al. (2014) samenvatten zijn studies die onderzoek hebben gedaan naar organisatiegrootte en formele, gecentraliseerde structuren en hun relatie met innovatie adoptie. Zij geven aan dat deze studies elkaar tegensprekende resultaten laten zien. Ondersteuning van het management en ervaring met adoptie leidt tot betere adoptie, maar hiërarchie of top-down leiderschap kan adoptie verhinderen. Bedrijven met een onderzoeks-infrastructuur en aanvullende middelen faciliteren adoptie, maar indien de organisatiestructuur te formeel is en gecentraliseerd of te veel eist van individuen, dan is het minder waarschijnlijk dat dit tot adoptie leidt.

Frambach en Schillewaert (2002) onderscheiden twee niveaus waarop innovatie adoptie plaatsvindt. Enerzijds op organisatieniveau en anderzijds op individueel niveau. Op organisatieniveau worden onder meer de adoptie karakteristieken grootte en structuur (mate van formalisatie en centralisatie) erkend, welke een invloed hebben op het adoptie besluit. Deze zaken worden in het volgende hoofdstuk verder toegelicht onder de adopter karakteristieken.

2.4 Organisatie adoptie

In het conceptuele raamwerk van Frambach en Schillewaert (2002) zijn diverse factoren geïdentificeerd, welke een invloed hebben op de acceptatie van nieuwe producten binnen organisaties. De factoren en onderliggende karakteristieken zijn als volgt:

Adopter karakteristieken

Organisatiegrootte heeft een positieve relatie met innovatie adoptie. Onderzoek van Kennedy (1983) heeft aangetoond dat grotere organisaties een grotere behoefte hebben om innovaties te adopteren om hun prestaties te verbeteren en verder te ondersteunen. Anderzijds zijn kleinere organisaties meer flexibel en innovatiever, resulterend in een grotere ontvankelijkheid voor nieuwe producten. Zaltman et al. (1973) veronderstellen dat meer gecentraliseerde en formele organisaties (vaak grotere bedrijven) meer middelen hebben om innovatie goed te implementeren. Het tegengestelde geldt voor organisaties die dit niet hebben. Ook onderzoek van Damanpour & Schneider (2006) geeft aan dat organisatiegrootte en complexiteit de adoptie beïnvloeden, maar verschillende uitkomsten laat zien. De organisatiegrootte beïnvloedt op positieve wijze de initiatie en adoptiefase, maar organisatie complexiteit beïnvloedt alleen het initiatieproces en niet de implementatie.

De beschouwde innovatie karakteristieken

De managers van een bedrijf zullen de karakteristieken van de innovatie zelf beoordelen. De door hen beschouwde voordelen zoals het relatieve economische voordeel wat ze met de adoptie van de innovatie verkrijgen, zullen de alternatieven moeten overtreffen, indien ze adoptie overwegen. Het beschouwde netto voordeel wat zij weten te verkrijgen heeft een belangrijk effect op de organisatie adoptie. Andere innovatie karakteristieken welke de adoptie beslissing beïnvloeden zijn de compabiliteit, dus in hoeverre sluit de innovatie aan op de bestaande business. En in hoeverre is het complex, waarneembaar voor de organisatie en buitenwereld, aangezien dit bijdraagt aan de verspreiding van de innovatie. Ook de triability, wat betekent in hoeverre de organisatie de innovatie kan uittesten zonder zich direct te committeren, maar ook de onzekerheid van het succes spelen een rol bij de adoptie beslissing. De inspanningen van de leverancier spelen hierbij een grote rol. Hierbij gaat het om de manier waarop dit o.a. gecommuniceerd wordt en wat er gedaan wordt aan risico reductie.

Omgevingsinvloeden

Omgevingsinvloeden kunnen het zakelijke klimaat beïnvloeden zoals concurrentiedruk en business partners die een bepaalde innovatie al geadopteerd hebben kunnen het adoptie proces versnellen of vertragen.

2.5 Individuele adoptie

Frambach en Schillewaert (2002) onderscheiden de volgende organisatiefactoren die van invloed zijn op de individuele houding en de motivatie bepalen ten opzichte van de innovatie. Facilitatie en training, incentives en bonussen, overtuigingskracht / interne marketing, managementondersteuning

en specifieke omstandigheden. Deze factoren of instrumenten kunnen volgens Frambach en Schillewaert (2002) door organisaties ingezet worden als onderdeel van hun strategie, beleid en acties om de houding van hun personeel ten opzicht van de innovatie te beïnvloeden. Ook kunnen deze instrumenten het bewustzijn van de aangenomen innovatie bij individuele medewerkers vergroten en de voordelen voor de organisatie benadrukt worden. Zij geven daarbij wel aan dat deze factoren kunnen variëren naar gelang de relevantie voor het type innovatie.

2.6 De rol van motivatie bij adoptie van business model innovatie

Er zijn geen studies bekend welke de rol van motivatie beschrijven in relatie met BMI, maar één van de aspecten die een grote invloed heeft op adoptie van innovatie is motivatie (Wisdom et al. 2014; Frambach & Schillewaert, 2002). Een innovatie wordt aangenomen wanneer managers beslissen om door te gaan met het nieuwe idee en er middelen aan toewijzen. Succesvolle implementatie vereist voortdurende inzet van managers voor de innovatie, betrokkenheid en ondersteuning van middel managers en **motivatie** van organisatieleden of klanten om de innovatie te gebruiken (Dougherty and Hardy, 1996; Klein en Sorra, 1996). In het algemeen zijn de initiatie- en implementatiefasen van het adoptieproces voor topmanagers ingewikkelder en uitdagender dan het nemen van de adoptiebeslissing. Diverse theoretische studies leggen een link tussen een positieve houding en motivatie op organisatie- en individueel niveau en de adoptie van innovatie (Aarons et al., 2008; Damanpoer en Schneider, 2006; Godin et al. 2008). Daarnaast toont de studie van Szulanski (1996) aan dat motivatie ook een rol speelt bij de overdracht van best practices binnen bedrijven. Het gaat hier om de tegenzin van ontvangers van nieuwe kennis of informatie van buitenaf, omdat deze kennis en informatie het stempel “not invented here” heeft. Het gebrek aan motivatie kan onder meer tot gefingeerde acceptatie, verborgen sabotage, afwijzing van implementatie en gebruik van deze nieuwe kennis en methoden leiden.

2.6.1 Intrinsieke motivatie

Er zijn diverse studies verschenen waaruit blijkt dat motivatie onder te verdelen is in intrinsieke- en extrinsieke motivatie (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 1985, 1999, 2000; Dewett, 2007; Vallerand, 1997; James, 2005). Vallerand (1997) beschrijft bijvoorbeeld het hiërarchische model van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke en extrinsieke motivatie vertegenwoordigen een substantieel aandeel van de ervaringen van mensen indien zij betrokken zijn bij activiteiten. In de zelfbeschikkingstheorie / Self Determination Theory (hierna SDT) van Deci & Ryan (1985) geven zij het volgende onderscheid aan tussen de vormen van motivatie: Het grootste verschil is volgens hen dat **intrinsieke motivatie** verwijst naar dingen doen die interessant of plezierig zijn, terwijl **extrinsieke motivatie** verwijst naar iets dat leidt tot een bepaalde uitkomst en niet naar de activiteit zelf. Omdat motivatie betrekking op vele aspecten in het leven heeft, bekijken we binnen de scope van dit onderzoek alleen welke rol motivatie heeft binnen een werkomgeving.

Een latere studie van Ryan & Deci (2000) geeft een verdere verdieping van de diverse vormen van motivatie, welke hieronder wordt uitgelegd:

Zij geven aan dat diverse onderzoeken het belang van intrinsieke motivatie hebben aangetoond omdat dit onder meer kennis, vaardigheden, mate van prestatie en creativiteit kan verbeteren. Hoewel er in zekere zin intrinsieke motivatie bestaat binnen individuen, bestaat er in andere zin intrinsieke motivatie in de relatie tussen individuen en activiteiten. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd voor sommige activiteiten en niet voor andere en niet iedereen is intrinsiek gemotiveerd voor een bepaalde taak. Omdat intrinsieke motivatie kan bestaan in de verbinding tussen een persoon en een taak, hebben sommige auteurs intrinsieke motivatie gedefinieerd in termen van de taak die interessant is, terwijl anderen het hebben gedefinieerd in termen van de bevrediging die een persoon behaalt door intrinsiek gemotiveerde taakbetrokkenheid. Naast **interesse**, **plezier** en **bevrediging** voor een taak, spelen zich **competent voelen** en over een bepaalde **mate van autonomie** beschikken bij het uitvoeren van een activiteit een belangrijke rol welke leiden tot intrinsieke motivatie. Ook **relatie**, sociale verbondenheid, verbondenheid met de omgeving, ofwel vertrouwen hebben in anderen heeft een positief effect op intrinsieke motivatie.

Daarnaast zijn er een aantal factoren genoemd welke de intrinsieke motivatie ondermijnen. Deci, Koestner & Ryan (1999) bevestigen dat vrijwel elk type verwachte tastbare beloning, afhankelijk van de taakuitvoering, in feite de intrinsieke motivatie ondermijnt. Verder niet alleen materiële beloningen, maar ook bedreigingen (Deci & Cascio, 1972), deadlines (Amabile, De Jong, & Lepper, 1976), richtlijnen (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984) en concurrentiedruk (Reeve & Deci, 1996) verminderen intrinsieke motivatie omdat mensen ze ervaren als controle van hun gedrag. Aan de andere kant lijken keuze en de mogelijkheid tot zelfsturing (Huckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978) de intrinsieke motivatie te verbeteren, omdat ze een groter gevoel van autonomie bieden.

2.6.2 Extrinsieke motivatie

Hoewel intrinsieke motivatie duidelijk een belangrijk type motivatie is, zijn de meeste activiteiten die mensen uitvoeren strikt genomen niet intrinsiek gemotiveerd maar extrinsiek gemotiveerd. Ryan & Deci (2000) geven ook aan dat er diverse vormen van extrinsieke motivatie bestaan. Hun Self Determination Theory (hierna SDT) geeft aan dat extrinsieke motivatie sterk kan variëren van de mate waarin deze autonoom is. Dit is afhankelijk van de mate van locus van causaliteit: Volgens de SDT van Deci & Ryan (1985) betekent dit de perceptie van een persoon om ergens aan deel te nemen aan de ene kant **extern gestuurd** kan zijn (gedaan omdat ze daartoe gedwongen of verplicht zijn, door externe druk van anderen of vanwege zelf opgelegde druk) versus **intern gestuurd** (vrijwillig en zelf bepaald uit keuze).

Dit probleem wordt binnen SDT beschreven in termen van het bevorderen van de internalisering en integratie van waarden en gedragsregels (Deci & Ryan, 1985). Internalisering is het proces van het aannemen van een waarde of regels, en integratie is het proces waardoor individuen de regels of gestelde doelen volledig in zichzelf transformeren, zodat deze van binnenuit komen. Het begrip internalisering, beschrijft hoe iemands motivatie voor gedrag kan variëren van a-motivatie of onwil, tot passieve naleving, tot actieve persoonlijke betrokkenheid. A-motivatie wordt buiten de scope van

deze scriptie gehouden, omdat er gefocust wordt op het verschil tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Met toenemende internalisatie (en het bijbehorende gevoel van persoonlijke betrokkenheid) komen een grotere volharding, positievere zelfpercepties en een betere kwaliteit van betrokkenheid.

Binnen SDT werd een tweede sub theorie, de Organismic Integration Theory (OIT), geïntroduceerd om de verschillende vormen van extrinsieke motivatie en de contextuele factoren die internalisering en integratie van de regulering voor dit gedrag bevorderen of belemmeren, te verduidelijken (Deci & Ryan, 1985). De variatie van extrinsieke motivatie is hieronder schematisch weergegeven, waarbij van beneden naar boven de locus van causaliteit meer opschuift van extern naar intern.

Stijl van invloed / regulering gericht op	Variatie van extrinsieke motivatie	Geassocieerde processen	Locus van causaliteit
Intrinsieke motivatie		Oprechte interesse, plezier, bevrediging, competent voelen, mate van autonomie, relatie sociale verbondenheid en vertrouwen	Intern
Extrinsieke motivatie	Integratie	Overeenstemming van waarden, behoefte en doelen	Intern
Extrinsieke motivatie	Identificatie	Identificeren met persoonlijk belang	Enigszins Intern
Extrinsieke motivatie	Introjectie	Gericht op ego, controle, druk voelen	Enigszins Extern
Extrinsieke motivatie	Externe regulering	Belonen, straffen, controle	Extern
A-motivatie		Iets niet noodzakelijk achten, laag beschouwde competenties, geen intentie te handelen	Onpersoonlijk

Tabel 1: Taxonomie van menselijke motivatie, bron Ryan & Deci, 2000

Onderaan de tabel staat A- motivatie. Het begrip “A-motivatie” wordt gebruikt om aan te geven dat mensen de relatie tussen het eigen gedrag en de uitkomsten van een taak niet zien. Er is dan geen besef van het doel, de verwachting van een beloning of de gevoelde mogelijkheid de uitvoering van de taak te beïnvloeden. A-motivatie wordt verder in deze scriptie buiten beschouwing gelaten, maar is voor de volledigheid van het model wel weergegeven. Daarboven staat extrinsieke motivatie welke gestuurd is door *externe regulering*. Dergelijk gedrag wordt uitgevoerd om aan een externe vraag te voldoen of om een extern opgelegde beloningsvoorwaarde te verkrijgen. Individuen ervaren typisch extern gereguleerd gedrag als gecontroleerd of niet eigen en hun acties hebben een hoge mate van een externe waargenomen locus van causaliteit. Daarboven staat regulering door *introjectie*, die beschrijft een soort interne regulering die nog steeds als behoorlijk controlerend wordt ervaren omdat mensen dergelijke handelingen uitvoeren onder het gevoel van druk om schuldgevoel of angst te

vermijden of omdat dit goed is voor hun ego of trots. Een meer autonome of zelf bepaalde vorm van extrinsieke motivatie is regulatie door *identificatie*. Hier heeft de persoon zich geïdentificeerd met het persoonlijke belang van zijn activiteit en heeft zo zijn regulering of beïnvloeding geaccepteerd als zijn of haar eigen gedrag. Bovenaan de tabel staat extrinsieke motivatie welke gestuurd is door *integratie*. Deze vorm van extrinsieke motivatie heeft een hoge perceptie van interne sturing en voelt het meest autonoom aan en zit dus het dichtst tegen intrinsieke motivatie aan. Geïntegreerde vormen van motivatie delen veel kwaliteiten met intrinsieke motivatie, op het gebied van autonomie en leveren geen strijd op met degene die deze vorm van motivatie stimuleren, gezien de gezamenlijkheid van doelen. Ze zijn echter nog steeds extrinsiek omdat gedrag dat gemotiveerd wordt door geïntegreerde regulering gericht is om een bepaalde uitkomst te krijgen, ook al komt het uit vrije wil en worden de activiteiten gewaardeerd. Dat is iets anders dan iets uit jezelf doen wat interessant en plezierig is en bevrediging geeft (Ryan & Deci, 2000).

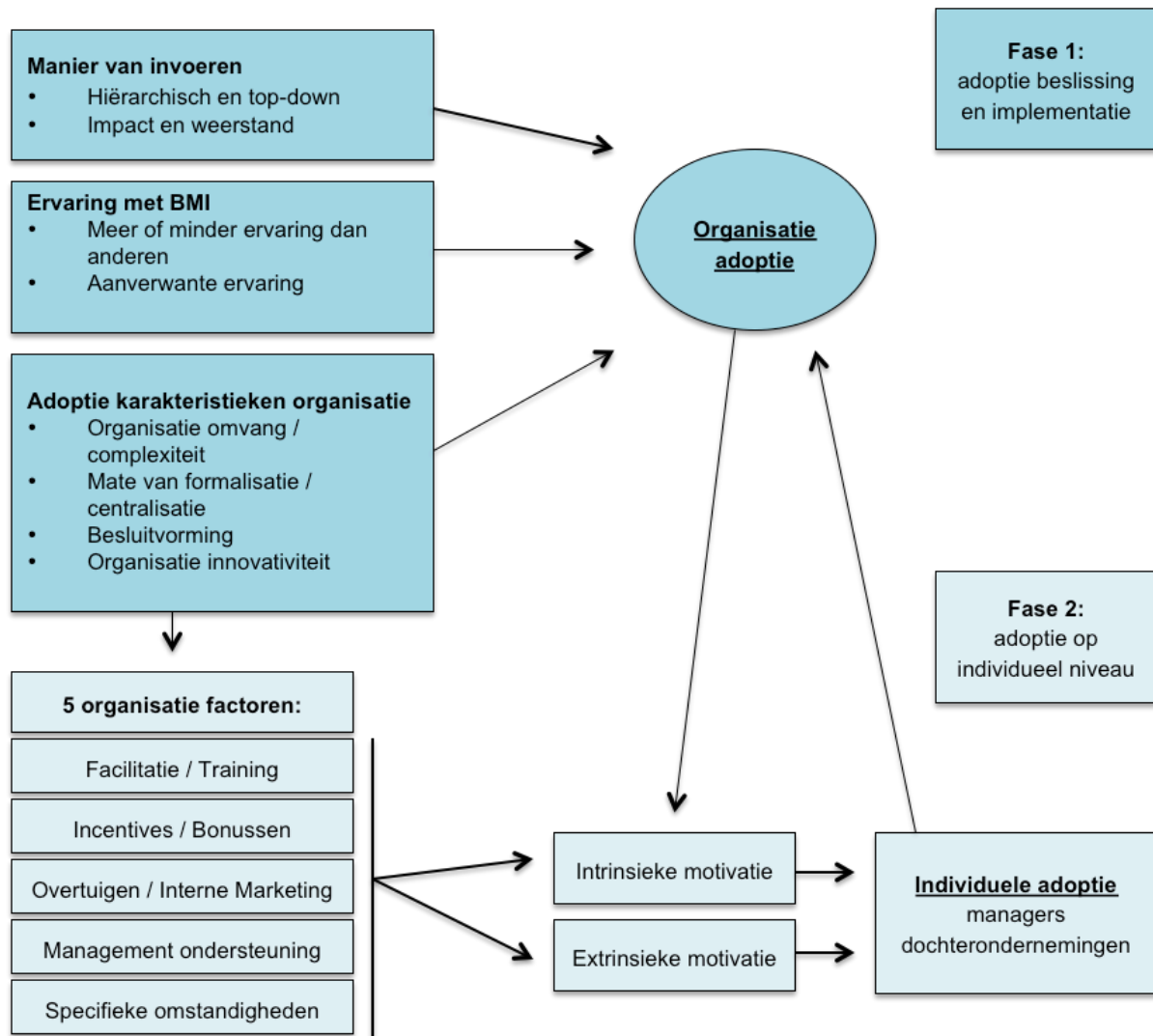
Samenhang tussen extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie

Intrinsieke en extrinsieke motivatie hebben ook invloed op elkaar en extrinsieke motivatie wordt door bedrijven ingezet om intrinsieke motivatie te verhogen. James (2005) laat zien dat extrinsiek belonen een effect kan hebben op intrinsieke motivatie en de prestatie van verkopers. Het is afhankelijk van de manier waarop de medewerkers de beloning zien of dit de intrinsieke motivatie zal veranderen. Zijn model toont aan dat indien de beloning door een verkoper als controlerend wordt gezien, intrinsieke motivatie wordt verdrongen. Tegen de verwachting in wordt een beloning om de belangen te behartigen van degene die de beloning geeft, vaak gezien als controlerend door de verkopers. Daarnaast toont zijn studie aan dat indien de totale compensatie te groot is, het belang van de extrinsieke beloning zo overweldigend kan zijn dat de verkoper rationeel genoodzaakt is om de compensatie te zien als een controlemechanisme, wat resulteert in verdwijnende motivatie.

Ook Deci et al. (1999) erkennen in hun reviewstudie, waarin de effecten van extrinsieke beloningen op intrinsieke motivatie wordt onderzocht, dat indien beloningen als controlemiddel worden ervaren, dit ten koste gaat van de intrinsieke motivatie, omdat dit het feit ondermijnt dat mensen zelf verantwoordelijkheden oppakken of zelfbeschikking willen hebben. Ook wordt in deze review bevestigd dat 128 onderzoeken hebben laten zien dat extrinsieke tastbare beloningen (zoals bijvoorbeeld geld) de neiging hebben om een negatief effect te hebben op intrinsieke motivatie. Zelfs indien extrinsieke beloningen worden aangeboden als indicatoren voor een goede performance. Daarnaast geven zij aan dat tastbare beloningen niet altijd ten koste hoeven te gaan van de intrinsieke motivatie, maar dan gaat het om situaties waarin mensen actief betrokken worden bij het bereiken van specifieke prestaties. Deci et al. (1999) geven geen toelichting welke specifieke prestaties dat zijn.

2.7 Samenvatting literatuurstudie

Naar aanleiding van de literatuurstudie is een voorlopig conceptueel model opgesteld om schematisch weer te geven en samen te vatten wat volgens bestaande literatuur de **belangrijkste** variabelen zijn, welke een invloed hebben op organisatie BMI adoptie en vervolgens ook op motivatie en individuele adoptie.



Bovenstaand conceptuele model is hoofdzakelijk opgesteld om als leidraad te dienen bij het opstellen van vragen en onderwerpen voor het empirisch onderzoek. Frambach & Schillewaert (2002) onderscheiden 3 hoofdfactoren voor organisatie adoptie: “Adoptie karakteristieken organisatie”, “Omgevingsinvloeden” en “Karakteristiek van de Innovatie”. De “Karakteristieken van de Innovatie” en “Omgevingsinvloeden” spelen ook een rol en zullen ook worden onderzocht in de interviews, maar zijn niet opgenomen in het conceptueel model, aangezien deze factoren minder te relateren zijn aan motivatie. Deze zijn aangevuld met factoren welke specifiek betrekking hebben op BMI. De factoren “Jaren ervaring met de BMI”, of ervaring met innovatie, Wisdom et al. (2014) en “Impact en weerstand BMI op organisatie” Chesbrough (2010) & Lindgardt et al. (2009), “Hiërarchie en top-down” uit Mudambi (2001) & Bouquet et al (2016) zijn toegevoegd om het specifiek te kunnen onderzoeken in geval van BMI.

Op individueel adoptie niveau zijn er 5 organisatiefactoren onderscheiden welke invloed hebben op motivatie ten opzichte van de innovatie (Frambach & Schillewaert, 2002). De literatuur laat echter geen onderscheid zien tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, welke ook een effect op elkaar hebben. De invloed van deze organisatiefactoren dient te worden onderzocht op intrinsieke- en de diverse vormen van extrinsieke motivatie. Dit kan gebeuren aan de hand van de tabel van de Taxonomie van menselijke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Vervolgens kan worden onderzocht welke vorm en combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie tot een hogere individuele adoptie leidt. Daarnaast wordt onderzocht of organisatiegrootte en mate van centralisatie / formalisatie een andere uitwerking hebben op de diverse vormen van motivatie en daarmee op de individuele adoptie, gezien diverse studies beschreven hebben dat deze factoren een andere uitwerking hebben op het adoptieniveau. (Wisdom et al. ,2014; Frambach & Schillewaert, 2002; Kennedy, 1983; Zaltman et al. (1973)). Ook kunnen de organisatiefactoren: facilitatie & training, incentives & bonussen, interne marketing, management support en specifieke omstandigheden verschillen indien de grootte of structuur van de organisatie verschilt. Daarnaast zijn er mogelijk verschillen tussen dochterondernemingen welke eigendom zijn en op deze wijze gecontroleerd worden en dochterondernemingen welke via een dealer- of franchisecontract gecontroleerd worden.

3. Onderzoeksmethodologie

3.1 Empirische methode

Aangezien er geen onderzoeken bekend zijn die onderscheid in motivatie onderzoeken in relatie tot adoptie van BMI, is er getracht nieuwe theorie te vormen op organisatie en individueel niveau vanuit de empirische bevindingen middels case studies. De case study is voornamelijk geschikt bij nieuwe onderzoeksgebieden (Eisenhardt, 1989). Het doel is theorie ontwikkelen waarbij er van uitgegaan wordt dat er een wederkerige relatie bestaat tussen het onderzoeksobject, de data en de theorie. Het startpunt is een uitgebreide literatuurstudie geweest, waarbij concepten zijn gecombineerd. De concepten **organisatie innovatie adoptie** (Frambach & Schillewaert, 2002) en **business model innovatie** (Chesbrough, 2010; Lindgardt et al., 2009; Mudambi, 2001; Bouquet et al., 2016) zijn de basis geweest voor het opstellen van de interviews. De concepten zelf zijn wel eerder onderzocht, maar niet eerder op deze wijze met elkaar in verband gebracht. Deze bestaande concepten van Frambach en Schillewaert (2002), maar ook van Wisdom et al. (2014) geven een beeld over organisatie- en individuele adoptie van innovatie in het algemeen. Chesbrough (2010) en Lindgardt et al. (2009) gaan meer specifiek in op BMI. Mudambi (2001) en Bouquet et al. (2016) gaan in op de impact welke een dominant hoofdkantoor heeft op vestigingen over de wereld, indien het hoofdkantoor op hiërarchische wijze kennis en innovaties probeert door te voeren.

De relatie tussen de diverse organisatiefactoren benoemd in Frambach & Schillewaert (2002) wordt gelegd naar intrinsieke en de diverse vormen van extrinsieke motivatie aan de hand van de geïdentificeerde processen die leiden tot deze vormen van motivatie (Ryan & Deci, 2000) en mogelijke invloed van organisatiegrootte en mate van centralisatie en formalisatie. Enerzijds toetsend, omdat de organisatiefactoren de basis vormen voor de relatie met motivatie, maar voornamelijk theorie bouwend, omdat de factoren nog niet eerder onderzocht zijn binnen BMI casussen en niet bekend is welk effect ze hebben op de diverse vormen van motivatie. Deze inductieve onderzoeksbenadering past binnen kwalitatief onderzoek (Bell & Bryman, 2007). Er is gebruik gemaakt van 1 case en binnen meerdere organisaties om een vergelijking te maken en de gevormde theorie later te kunnen generaliseren (Bell & Bryman, 2007). Het analyseren van cases is zeer geschikt voor het diepgaand verklaren van een fenomeen binnen een bestaande context. Daarnaast is de case study ook geschikt voor onderzoeksvragen welke het “hoe en waarom” willen verklaren (Yin, 2013).

3.2 Case selectie en omvang steekproef

Allereerst volgt de contextbeschrijving. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de automotive sector. Hier is voor gekozen omdat er binnen deze sector veel BMI plaatsvindt. Hiermee spelen veel bedrijven in de automotive sector in op trends en veranderende omgeving, zoals veranderende mobiliteitsbehoefte (deelautoconcepten), autonoom rijden, connectiviteit & digitalisering en elektrificatie (Roland Berger, 2017). Autofabrikanten, welke gezien kunnen worden als MNC's, werken nog veel met traditionele dealernetwerken voor de distributie van hun producten en diensten. Men

noemt dit het traditionele wholesaler-retailer model. Retailers kunnen gezien worden als zogenaamde retailers, resellers, wederverkopers of dealers van hun producten. In de automotive branche noemt men de retailers “dealers”. Meestal gebeurt dit op basis van een door de fabrikant uitgegeven dealercontract. Indien het corporate hoofdkantoor wil innoveren, dan zal uiteindelijk dit gedeelte van de supply chain en dus de dealers mee moeten bewegen, wil deze innovatie succesvol geïmplementeerd worden. De dealers krijgen deze innovaties top-down opgelegd van de MNC en zullen deze succesvol dienen te implementeren, aangezien zij anders financieel geraakt worden. Veel van dit soort implementaties worden namelijk gekoppeld aan kwalitatieve bonussen, welke weer onderdeel zijn van hun dealercontract. Deze contractuele verplichtingen worden opgelegd door hun wholesaler (importorganisatie), welke op haar beurt weer vaak een dochteronderneming van de MNC is¹. De rol van Implementor, zoals beschreven door Birkinshaw & Morrison (1995) en Gupta & Govindarajan (1994) is veelal van toepassing bij autodealers.

Van grote bedrijven is veel data beschikbaar, zodat de validiteit kan worden vergroot via datatriangulatie. Data heeft bestaan uit bedrijfsgegevens die BMI projecten beschrijven, of die het mogelijk maken om succesvolle of minder succesvolle dealers te selecteren. Er is een casus bij dealers geselecteerd waarvan bekend is dat deze BMI is doorgevoerd, bedacht is op het hoofdkantoor van de autofabrikant en welke via de nationale importbedrijven dienen te worden geïmplementeerd binnen de dealerorganisatie. Het onderzoek is uitgevoerd bij een grote autofabrikant, haar nationale sales & marketing company / importorganisatie in Nederland welke het beleid uitvoert van het internationale hoofdkantoor en binnen de dealerorganisatie.

De dealerorganisatie wordt in deze scriptie beschouwd als dochterondernemingen van de MNC. Er is wel een verschil tussen dealers die juridisch gezien echt dochterondernemingen zijn en eigendom van de MNC en dealers welke zich verbonden hebben aan het merk middels een dealercontract. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen BMW AG, BMW Group Nederland: importeur van BMW AG in Nederland en geselecteerde BMW & MINI dealers. Binnen de BMW organisatie zijn een vijftal dealers geselecteerd om interviews af te nemen. Aangezien er 15 eigenaren zijn van BMW dealerships, is 1/3e van het netwerk onderzocht. Dat is een representatief aantal. Daarnaast is er een interview afgelegd met een directeur van BMW Nederland. Dit directielid was verantwoordelijk voor de implementatie van de BMI bij de dealers.

Een viertal dealers zijn verbonden aan het merk middels een dealercontract en één dealer “BMW Retail Nederland” is eigendom van BMW AG en is dus een volle dochteronderneming. Het was slechts mogelijk om één echte dochteronderneming in het onderzoek te betrekken, omdat dit de enige in Nederland is. Er zijn wel 2 vestigingen onderzocht, welke op hun eigen manier de business aansturen.

¹ <https://automotive-management.nl/nieuws/magazines/2016/editie-12/19566-van-der-kwast-stern-en-berkhof-van-mossel-groeien-om-een-vuist-te-maken>

Op basis van de factoren bedrijfsgrootte en formaliteit en centralisatie is de caseselectie bij de dochterondernemingen als volgt gedaan:

1. Twee kleine BMW dealers met één BMW dealer vestiging. Deze dealers zijn in verkochte aantallen per vestiging klein te noemen in verkoopvolume en zijn privaat eigendom. De definitie van kleine dealer wordt als volgt gemaakt: < 500 verkochte nieuwe BMW eenheden per jaar. Daarnaast worden deze bedrijven gekenmerkt als informeel en niet centraal aangestuurd vanuit een holding. Daarnaast ligt 1 van deze dealers buiten de Randstad en de andere dealer tegen de Randstad aan.

2. Twee grote BMW dealers met holdingstructuur en meerdere vestigingen. Deze dealers zijn in verkochte aantallen per vestiging groot te noemen in verkoopvolume. De definitie wordt als volgt gemaakt: > 1000 verkochte nieuwe BMW eenheden per jaar. Deze bedrijven worden gekenmerkt als formeel en centraal aangestuurd vanuit een holding. De geselecteerde dealers hebben een grote geografische dekking en liggen verspreid over de Randstad en hebben ook vestigingen in Midden- en Oost Nederland.

3. Een volle dochteronderneming van BMW AG: BMW Retail Nederland. > 1000 verkochte nieuwe BMW eenheden per jaar en is dus een grote dealer. Gelegen in de Randstad en deze 2 vestigingen liggen in 2 van de 4 grootste steden in Nederland. Er is een interview afgenomen bij vestiging 1 en vestiging 2. Deze vestigingen worden ook centraal en formeel aangestuurd, maar hadden ieder hun eigen vestigingsdirecteur.

Deze selectie is ook gemaakt naar aanleiding van analyse van secundaire data zoals verkoopgegevens en doelstellingsgegevens van de geselecteerde dealers. Op basis van deze gegevens zijn 2 succesvolle en 3 minder succesvolle dealers geselecteerd. Door een casus te onderzoeken binnen meerdere dealerbedrijven, kunnen er binnen dezelfde context verschillende situaties worden onderzocht en kunnen tot op zekere hoogte bedrijfsspecifieke zaken worden uitgesloten. Echter is dit niet helemaal uitgesloten, omdat er "slechts" één soort BMI is onderzocht binnen 1 merk/bedrijf.

Data collectie

De interviews zijn afgenomen met 5 directeuren en/of eigenaren van dealers om de organisatie en individuele adoptie te onderzoeken. Op operationeel niveau zijn er daarnaast ook interviews afgenomen met 5 verantwoordelijken voor de BMI binnen hetzelfde dealership, welke alleen betrekking had op het onderzoek naar de individuele adoptie. Op dit niveau wordt meestal niet de beslissing genomen voor de organisatie adoptie, want deze ligt bij de directieleden en eigenaren. De respondenten op operationeel niveau zijn meestal de BMWi managers van de dealerbedrijven. Door op diverse managementniveaus interviews af te nemen wordt vanuit meerdere invalshoeken het adoptieproces bekeken en kon onderzocht worden welke zaken een rol spelen bij de diverse vormen

van motivatie en organisatie adoptie. Zo kan vanuit verschillende invalshoeken de informatierijkheid worden vergroot. (Mortelmans, 2011).

3.3 Wijze van dataverzameling en data-analyse

Dataverzameling

De primaire dataverzameling is gedaan middels het afnemen van 11 semigestructureerde diepte interviews. Voor deze vorm is gekozen omdat dit een inductief onderzoek betreft waarbij het wenselijk was om op basis van concepten uit de literatuur bij de respondent enerzijds te toetsen en vervolgens nieuwe theorie uit te kunnen vormen. Tevens bood deze manier van interviewen de mogelijkheid om door te kunnen vragen op onderdelen die relevant leken voor het onderzoek. Zo is het mogelijk om vanuit de empirie na de analyse van de data, theorie te kunnen vormen.

Een overzicht van de geïnterviewden is hieronder weergegeven.

Tabel 2: overzicht respondenten						
Nummer	Bedrijf	Functie	Type bedrijf	Structuur	Regio	Prestatie
1	BMW NL	Directie /Projectleider	MNC	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
2	Dealer 1	Directie	Klein/privaat	informeel, decentraal	net buiten Randstad	laag
3	Dealer 1	Manager Marketing en BMWi	Klein/privaat	informeel, decentraal	net buiten Randstad	laag
4	Dealer 2	Directie	Klein/privaat	informeel, decentraal	regionaal	laag
5	Dealer 2	Fleetmanager / Manager BMWi	Klein/privaat	informeel, decentraal	regionaal	laag
6	Dealer 3	Manager vestiging 1	Dochter	formeel, centraal	Randstad	hoog
7	Dealer 3	Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	Dochter	formeel, centraal	Randstad	gemiddeld
8	Dealer 4	Directie	Groot/Holding	formeel, centraal	regionaal en Randstad	hoog
9	Dealer 4	BMW manager	Groot/Holding	formeel, centraal	regionaal en Randstad	hoog
10	Dealer 5	Directie	Groot/Holding	formeel, centraal	regionaal	laag
11	Dealer 5	Salesmanager / hoofd BMWi	Groot/Holding	formeel, centraal	regionaal	laag

Er zijn vaste vragen gesteld per concept in het geval van organisatie adoptie en een aantal open vragen om er zeker van te zijn dat er geen factoren gemist zouden worden welke niet uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Door op voorhand onderzoeks-variabelen te formuleren uit het literatuuronderzoek, welke met intrinsieke en extrinsieke motivatie en organisatie adoptie van BMI te maken hebben, wordt gewaarborgd dat deze specifieke onderwerpen in de interviews ter sprake komen (Bell & Bryman, 2007). In het geval van de individuele adoptie zijn de organisatiefactoren van Frambach en Schillewaert (2002) middels het stellen van open vragen getoetst en gelinkt aan het type motivatie. De interviews zijn allemaal opgenomen en volledig getranscribeerd. Geen van de

geïnterviewden heeft bezwaar gemaakt tegen de opnames. De opnames zijn op te vragen bij de onderzoeker. Een voorbeeld van een getranscribeerd interview (met open codering) is als bijlage toegevoegd aan deze scriptie.

Er zijn diverse acties ondernomen om de validiteit te waarborgen. Eén daarvan is het aanwenden van secundaire bronnen (Easterby-Smith et al., 2015). Secundaire bronnen bestaan uit kwalitatieve en kwantitatieve data van BMW AG, welke te maken hebben met de geselecteerde BMI. Deze bronnen bestaan uit verkoopgegevens en andere relevante data zoals jaarverslagen waaruit het succes van de geïmplementeerde BMI is af te leiden. Het gebruik van deze secundaire bronnen ligt gevoelig aangezien het om prestaties van dealers gaat en is daarom niet inzichtelijk en vertrouwelijk. Op verzoek kan onderzoeker wel inzage geven in de gebruikte data. Deze secundaire bronnen zijn aangewend om de dealers te selecteren voor de interviews. Het gebruik van secundaire bronnen bevordert de triangulatie. Triangulatie is de combinatie van ten minste twee of meer theoretische perspectieven, methodologische benaderingen, gegevensbronnen, onderzoekers of gegevens analysemethoden. De bedoeling van het gebruik van triangulatie is om de tekortkoming van een enkele strategie te verminderen, teniet te doen of tegen te gaan, waardoor het vermogen om de bevindingen te interpreteren toeneemt (Jick, 1979).

De waarheid van de gemeten resultaten, de zogeheten interne validiteit, wordt daarmee ook verhoogd door middel van datatriangulatie (Bryman & Bell, 2007). Dit gebeurt door interviews op verschillende niveaus in een organisatie te laten plaatsvinden. Op directieniveau, maar ook op operationeel management niveau binnen de dealerbedrijven. Zo kan er worden voorkomen dat bijvoorbeeld een directielid een sociaal wenselijk antwoord geeft over adoptie of motivatie, terwijl een operationeel manager dit heel anders kan ervaren. Bryman & Bell spreken ook over externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid. Deze wordt verhoogd door de selectie van meerdere dealerbedrijven in plaats van één. Daarnaast worden telkens personen uit dezelfde hiërarchische positie geïnterviewd (Bryman & Bell, 2007). Om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te verhogen is 1/3^e van het BMW dealernetwerk geïnterviewd, wat een representatief aantal is. Ook is er spreiding aangebracht in regio's, om niet alleen dealers uit bijvoorbeeld grote steden te interviewen, maar ook uit regionale gebieden.

De mate van betrouwbaarheid zal op de volgende manier worden gewaarborgd binnen het onderzoek. Allereerst is er een vast protocol gehanteerd bij de semigestructureerde interviews. Dit waarborgt dat alle relevante onderwerpen zijn behandeld en bij iedere geïnterviewde. Een goed ontworpen protocol is belangrijk in een meervoudige case study (Voss et al., 2002). Alleen de directieleden zijn de concepten van organisatie adoptie voorgelegd. Zij zijn immers de besluitvormers van de organisatie. De vragen met betrekking tot motivatie en individuele adoptie zijn aan alle 10 de dealer respondenten voorgelegd.

Volgens Voss et al. (2002) is niet de hoeveelheid aan mensen dat je interviewt betrouwbaarheidsverhogend, maar zou de onderzoeker meerdere standpunten moeten bekijken. Helemaal in het geval het waarschijnlijk is dat er sprake is van subjectiviteit en bias. Dit wordt ondervangen door op meerdere managementniveaus interviews af te nemen. Ook is het gebruik van een opnamerecorder een middel om de bias van de onderzoeker te verkleinen en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen (Voss et al., 2002). Daarnaast is onderzoeker zelf op geen enkele wijze betrokken geweest bij de invoering en strategische en/of operationele gang van zaken met betrekking tot BMWi, ondanks dat hij zelf werkzaam bij het bedrijf is.

Data-analyse

In Excel zijn op basis van de opgestelde conceptuele modellen thema's vastgesteld welke ook de basis vormden van de semigestructureerde interviews. Nadat de empirische data verzameld is, is deze op systematische wijze geanalyseerd om hier vervolgens nieuwe theorie uit te vormen. Bij deze inductieve methode is gebruik gemaakt van het coderings principe uit de grounded theory (Strauss & Corbin, 1990). Met deze methode wordt systematisch door middel van drie typen van coderen (open, axiaal en selectief) de data gelabeld, gescheiden, samengesteld en georganiseerd (Bell & Bryman, 2007).

De conceptuele validiteit, dat daadwerkelijk wordt gemeten wat beoogd is, is gewaarborgd met een conversietabel. Op basis van de combinatie van de concepten organisatie adoptie en BMI adoptie is een conversietabel opgesteld. Daarnaast is een aparte conversietabel opgesteld voor individuele BMI adoptie. Op basis van de variabelen intrinsieke en extrinsieke motivatie en adoptie aangevuld door belangrijke zaken met betrekking tot deze onderwerpen die uit het literatuuronderzoek zijn gebleken. Er is gestreefd om ongeveer een tiental vragen te formuleren over de variabelen en de relatie tussen deze variabelen. Zo kan vanuit de literatuurstudie een vertaling worden gemaakt naar de vragen en dus het empirische deel van het onderzoek. Dit was de basis van de semigestructureerde interviews.

Onderstaand de conversietabellen welke in Excel zijn geanalyseerd:

Tabel 3: Conversietabel organisatie adoptie BMI			
Hoofdvragen	Kernconcepten	Operationalisering	Literatuur
Belangrijkste factoren die organisatie adoptie BMI beïnvloeden	Impact en weerstand BMI op organisatie	Bedreiging bestaande business model Risiko's Faciliteren & gemak Aanpassingsvermogen	Chesbrough (2010) Lindgardt et al. (2009)
	Jaren ervaring met de BMI	Jaar van aanstelling in het netwerk Meer of minder ervaring dan andere dealers Aanverwante ervaring	Wisdom et al. (2014)
	Algemene adoptie van BMI	Ja/nee Open antwoorden	Geen literatuur gebruikt
	Adoptie karakteristieken organisatie	Organisatie omvang / complexiteit Mate van formalisatie/centralisatie Besluitvorming Organisatie innovativiteit	Frambach & Schillewaert (2002) Damanpour & Schneider (2006)
	Hiërarchie en topdown	Controle Niet betrokken, gebrek aan inspraak Eigen beslissing deelname BMI	Mudambi (2001) Bouquet et al (2016)
Overige bevindingen:	Algemene redenen deelname BMI	Open antwoorden	Geen literatuur gebruikt
	Omgevingsinvloeden	Concurrentiedruk Intergelateerde organisaties die innovatie al geadopteerd hebben	Frambach & Schillewaert (2002)
	Karakteristiek vd Innovatie	Relatieve voordeel Compatibel (aansluiting op de business) Complexiteit Triability (proberen zonder groot commitment) Waarneembaarheid innovatie (draagt bij aan verspreiding) Onzekerheid van het succes	Frambach & Schillewaert (2002)

Tabel 4: Conversietabel individuele adoptie BMI			
Hoofdvragen	Kernconcepten	Operationalisering	Literatuur
Factoren die tot individuele BMI adoptie leiden	Intrinsieke motivatie	Persoonlijk plezier & bevrediging Competentie Autonomie Relatie & Sociale verbondenheid	Ryan & Deci (2000)
	EM Integratie	Overeenstemming eigen waarden behoeften, doelen	Ryan & Deci (2000)
	EM Identificatie	Persoonlijke belangen	Ryan & Deci (2000)
	EM Introjectie	Prestatiegerichtheid Controle Druk van buitenaf Ego	Ryan & Deci (2000)
	EM Externe regulering	Beloningen Straffen Controle	Ryan & Deci (2000)
	Organisatiefactoren die individuele innovatie adoptie stimuleren	Facilitatie & Training Incentives & Bonussen Overtuigen / Interne marketing Management support Specifieke omstandigheden	Frambach & Schillewaert (2002)
	Invloed EM en IM op elkaar	Beloningen effect op IM Beloning als controlemiddel	James (2005) Deci et al. (1999)

4. Empirische resultaten

4.1 Casus uiteenzetting

Casus BMWi

Deze uiteenzetting is gebaseerd op interview 1 met de directeur/uitrolmanager van BMWi en jaarverslagen van BMW Group om de manier van uitrol van de BMI door de MNC in kaart te brengen.

De BMW Group heeft in 2010 het innovatieve elektrische subbrand BMWi gelanceerd. Naast het feit dat dit een productinnovatie was, veranderde BMW ook het business model. Eén van de aspecten die veranderde was het distributiekanaal. Deze auto's werden niet op de traditionele manier verkocht via het traditionele dealernetwerk middels een wholesale-retailer model. Een wholesale-retailer model betekent dat een dealer de auto inkoopt van de fabrikant of importeur en hiervoor een inkoopfactuur krijgt om vervolgens te verkopen aan een eindgebruiker. BMW koos een alternatief distributiemodel, namelijk online én direct aan de eindgebruiker. Daarnaast via een agenten structuur via dezelfde dealers. De dealers moesten dit nieuwe business model adopteren van BMW AG, omdat de MNC BMWi op deze wijze wilde lanceren en hiermee wilde inspelen op veranderende mobiliteitsbehoeften van klanten. Voor de dealers betekende dit ook dat zij te maken kregen met compleet nieuwe producten, doelgroepen, distributiemodellen, technische aspecten (zoals laadinfra structuren) en verdienmodellen op elektrische auto's. De resultaten per dealer in het adopteren en succesvol implementeren van BMWi zijn heel verschillend.

De uitrol

De directeur/uitrolmanager van BMWi geeft aan dat de benadering bij de uitrol van BMWi vanuit BMW AG was dat er in ieder geval voor Europa en 1 of 2 landen in Azië een direct sales model zou moeten worden geïmplementeerd. "De contractvorm is opgesteld door BMW AG in München, waarbij BMW Nederland dit 1 op 1 heeft voorgelegd aan de beoogde partners. Door BMW Nederland is een selectie gemaakt van deze contractpartners. In 2013 is gestart met 6 bestaande BMW dealers die een franchise overeenkomst, of een agenten overeenkomst voor BMWi aangeboden hebben gekregen. Omdat het een Europees contract was is het getoetst aan de Nederlandse wet, maar is het aan de dealers geweest om dat wel of niet te accepteren. Echter was het geen onderhandelingsdocument".

BMW heeft daarnaast bewust een onderscheid gemaakt tussen de verkoop van nieuwe auto's en jong gebruikte auto's en is in het wholesale model gebleven voor aftersales. Op basis van positionering van het product zijn er 6 partners gevraagd of ze geïnteresseerd waren, met name in de Randstad en Eindhoven. Ook zijn er gesprekken aangegaan met Groningen. "Deze dealers hebben dat destijds geaccepteerd. De selectie van de contractpartners is in eerste instantie gemaakt op basis van potentieel berekening, de positionering van het product als mega city vehicle, in een grootstedelijke omgeving. Dit betekende de Randstad met de 4 grote steden en Eindhoven wat

enigszins als technisch centrum van Nederland geldt. En Groningen is gekozen als mate van geografische afdekking. Dat is de initiële uitrol geweest van BMWi.”

BMI en top-down invoering

Om de impact van de extreme productinnovatie, wat andere risico's met zich meebracht, iets te nivelleren, heeft BMW gekozen voor een agentenmodel om het risico op retail niveau zo beperkt mogelijk te houden. Het voordeel van de agentenovereenkomst is volgens BMW dat agenten geen voorraden en geen demo's hebben en geen volumedoelstellingen. “Wat de klant koopt, dat koopt hij. Als agent heb je overzichtelijke kosten en een franchise/agentenovereenkomst, dit verplicht de leverancier tot een bepaalde business case. Daarmee was het risico voor de agenten die in de agentenovereenkomst zijn ingestapt klein”, geeft de directeur/uitrolmanager van BMWi aan. De redenen waarom volgens BMW die risico's wat groter ingeschat zijn dan bij een normaal BMW product heeft te maken met de elektrische aandrijving, het feit dat de auto van carbon gemaakt is en een heel ander totaalconcept is geworden qua auto. Daarnaast speelt op de achtergrond mee dat BMW aan het kijken is hoe men een direct sales model kan invullen, waarin men in een aantal Europese landen, met name Duitsland en Engeland voor de corporate markt (op klanttype) een direct sales model wil hebben. Ook was de directe verkoop online zonder tussenkomst van een dealer, nieuw.

Grote bezwaren tegen het model waren er in het begin niet volgens de directeur/uitrolmanager van BMWi. Wel bezwaren over de processen zoals die bedacht waren. Onder andere over hoe de verkoopprocessen IT-technisch ondersteund zouden worden en het inruilproces. “In het begin waren de bezwaren erg beperkt, omdat de 6 dealers zich wel een beetje de “uitverkorene” voelden, dat zij BMWi mochten vertegenwoordigen.” De invoering en implementatie van BMWi is top-down benaderd. De inspraak van dealers is zeer beperkt geweest, zegt de directeur/uitrolmanager van BMWi. “Dat heeft te maken met het feit dat er met Europese contracten is gewerkt, welke top-down zijn ontworpen als gevolg van een strategische visie waar de BMW Group naartoe moet ontwikkelen. Dat betekent dat er door de dealers over de letterlijke inhoud van het contract geen inspraak is geweest.” In de beginfase hebben de dealers later wel inspraak gehad in de verdere operationele uitwerking. “Hoe doen we het met demo's etc., wat werkt wel en wat werkt niet”. In operationele zin is er veel overleg geweest, ook in een stukje finetuning en hoe er zaken geoptimaliseerd konden worden. De BMI is dus volledig top-down geweest. Over het algemeen leeft het beeld bij BMW dat de dealers tevreden zijn over BMW AG, maar dat ze veel meer betrokken zouden willen worden bij nieuwe strategische projecten zoals BMWi, geeft de directeur/uitrolmanager van BMWi aan. “BMW AG investeert in goede producten en business modellen waar de dealer een goede boterham mee kan verdienen.” De directeur/uitrolmanager van BMWi zegt dat er veel waardering is vanuit de dealer voor de initiatieven en investeringen die gedaan worden door BMW op innovatief vlak. Echter op het moment dat het in de operatie wat weerbarstiger wordt, dan ontstaan er soms discussies.

Management support

“Management support, met name vanuit het topmanagement van de dealer, speelt ook een belangrijke rol. Innovatie is per definitie een veranderingsproces, een disruptief veranderingsproces is wellicht iets te dik aangezet, het was geen evolutie maar toch wel een stukje revolutie wat er gaande was. En als je verandering wil dan moet het topmanagement daar wel echt voor gaan staan. Als zij zeggen “jullie moeten dat doen” en gaan dan zelf verder met de daily business, dan gaat dat niet werken”, aldus de directeur/uitrolmanager van BMWi.

Verschillen in acceptatie bij bedrijven met verschillende bedrijfsgrootte en structuur

“Het heeft niet alleen met de grootte van de onderneming te maken, maar ook met zaken als commitment en motivatie, welke dicht bij elkaar liggen. De dealers met commitment en motivatie zijn echt overtuigd dat dit een traject naar de toekomst is, waarbij de toekomst inmiddels steeds meer handen en voeten krijgt en het zich inmiddels wel uitbetaalt dat al die investeringen in resources en kennis zijn gedaan”, is de mening van de directeur/uitrolmanager van BMWi. De dochterondernemingen hadden geen keuze bij de invoering van BMWi en moesten hieraan deelnemen. De dealers met een contract hadden zelf een keuze, maar werden wel geselecteerd door BMW. Het is voor BMW lastig aangeven of hier verschil in acceptatie was. Er zijn wel verschillen te zien tussen de aanpak van beide vestigingen van de dochteronderneming. De directeur/uitrolmanager van BMWi zegt: “Waar de ene vestiging de benadering koos dat elke verkoper BMWi moest kunnen verkopen en eigenlijk afdeden als “just another car”, wees de ander meer dedicated personeel aan. Er zijn voorbeelden van dealers met een dealercontract die er vol voor zijn gegaan. In de zin dat ze daar dedicated personeel op hebben gezet, gelijk geïnvesteerd hebben in goede laadinfrastructuur, gezorgd hebben dat ze meteen de goede kennis in huis hadden. Deze dealers hebben de BMWi manager de ambassadeur van dat product of merk laten worden. Die zijn daarin gefaciliteerd door het topmanagement van de dealerbedrijven”.

Training en facilitatie van dochters en dealers

BMW heeft zich met training en facilitatie voornamelijk gericht op verkopers en managers, maar ook de nieuwe rol van product genius is heel erg gepromoot. Doel was: onderkennen dat het nieuwe product en concept veel nieuwe vragen oproept. Het nieuwe business model werd verkocht als een totaalconcept en niet alleen een auto. Er is ingezet op 360 electric (alles rondom electrisch rijden) en fiscaliteiten (bijtellingsregels en stimuleringsregelingen vanuit de overheid). Het competent maken van mensen maakt echt het verschil volgens BMW. De training en facilitatie waren niet alleen om te motiveren, maar ook om de werknemers empowerment en verantwoordelijkheid te geven om zaken binnen een dealerorganisatie goed geregeld te krijgen. Het was erop gericht om met stakeholders en leveranciers aan de slag te gaan en te strijden voor de eigen business case. Bij sommige dealers heeft dat heel goed gewerkt en resulteert in goede winstgevendheid voor BMWi.

Interne marketing instrumenten en overtuigen

Het overtuigen is minder toegepast. De dealers zijn volgens BMW wel “meegenomen in het hele traject”. Dit heeft zich geuit in de volgende zaken: Grootschalige communicatie naar alle stakeholders en opzetten van nodige events. Daarnaast is er een communicatieplatform gecreëerd en is er veel aan netwerken gedaan met onder andere: MKBer's, overheid en andere leveranciers. Ook met andere grote leading corporates is gesproken zoals met name Siemens, Liander en Shell. Dit hielp om draagvlak te creëren bij de dochterondernemingen en agenten die hierdoor zagen dat zaken serieus werden aangepakt en dat men er niet alleen voor stond.

De rol van intrinsieke motivatie binnen de MNC

Om **interesse en plezier** te kweken en dealers **competent** te maken voor BMWi zijn er diverse zaken door BMW actief ingezet middels diverse activiteiten zoals “Product and Brand Experiences” en Product en Marketing trainingen. In het voortraject zijn er andere auto's als voorloper op BMWi, de Active E ingezet om dealers voor te bereiden en kennis te laten maken met elektrisch rijden. Dit is ook gedaan om interesse in de innovatie en techniek op te wekken. Daarnaast is het zo dat als je de eerste keer in een elektrische auto stapt, “dit zorgt voor een enorme smile op het gezicht, gezien de kracht van een elektromotor”, aldus BMW. Dit is voor heel veel mensen een verrassing. Daarnaast heeft BMW meerdere evenementen georganiseerd, zoals “Mobility of the Future” en “Corpus” in Leiden en is deelgenomen aan een “Ecomarathon”. Dit had tot doel dealers en klanten te enthousiasmeren. Deelname aan BMWi is voor dealers, behalve voor de eigen dochters, een **autonome** beslissing geweest. Nee zeggen was wel lastig voor de contractanten, want volgens BMW voelde men zich gestreeld als er werd gezegd: “We denken dat het goed is als jij BMWi agent wordt”. Ook geeft de directeur/uitrolmanager van BMWi aan: “Zoals het hoofdkantoor BMWi geïntroduceerd heeft, dan geeft men het belang van intrinsieke motivatie op een schaal van 1 tot 10, een 8,9 of 10. De vraag naar de producten moest uit de markt komen en BMW heeft weinig sturingsmechanismen in de beloningssfeer ingezet.

De rol van extrinsieke motivatie binnen de MNC

Integratie

BMWi is voor dealers wel een katalysator geweest om “om te denken”. Dat BMW veel meer naar mobiliteitsservices gaat en dat het business model ook van de retailers verandert. Dit is een hele expliciete keuze geweest om dat zo te doen. Een aantal dealers zijn daardoor heel actief gaan nadenken, “hé er gebeurt nu echt iets”. Hoe vertaalt zich dit naar mijn eigen toekomst en welke investeringen moet ik nog meer doen. In het verlengde van BMWi en wat BMW met klanttevredenheidsmetingen en opzetten van customer contact centers gedaan heeft. Het was volgens BMW het juiste tijdstip en heeft bijgedragen dat een aantal dealers zijn gaan “omdenken”.

Introjectie

Dealers zijn niet onder druk gezet om mee te doen aan BMWi. De directeur/uitrolmanager van BMWi zegt dat bij veel dealers het eergevoel opspeelde dat men tot de uitverkorenen behoorde en is ook

een positieve variabele van in hoeverre men autonoom kan beslissen. Als een dealer had gezegd “ik doe het niet”, dan had BMW dit moeten respecteren. Het competitie element speelt wel een rol hoe dealers zich manifesteren. Gewoon auto’s verkopen of BMWi maakt dan niet uit. “Het zijn allemaal alfa’s, ze willen allemaal de beste zijn”. Het aanspreken op de prestaties is wel gebeurd, maar niet met harde middelen.

Externe regulering

De directeur/uitrolmanager van BMWi geeft aan: “Er zijn geen penalty’s ingezet. Ook geen bonussen. Een deel van de controle zit in het feit dat het direct sales is. Dat betekent dat er altijd een vorm van direct contact met de klant is. Als voorbeeld wordt de facturatie genoemd welke direct vanuit BMW naar de klant gaat. Dus als dan dingen niet goed gaan, dan heb je daar eerder feedback over van de klant. Dingen die niet goed zijn gegaan waren zeker niet altijd aan de dealer toe te schrijven. Een direct sales model hangt heel erg af van een stuk “pull” en een hele grote mate van intrinsieke motivatie van betrokkenen, dus het is in die zin een kwestie van heel veel aandacht”. Het nadeel van geen prikkel is dat als er geen pull is vanuit de markt, wat dus ook wel verschilde per regio, het lastig was om het vliegwiel in beweging te houden. Het product moest het in eerste instantie vanuit eigen kracht doen. Het was dus een intrinsiek gestuurd model. BMW heeft getracht dit te compenseren en op te vangen door veel aandacht te geven en gesprekken te voeren met de managers en eigenaren van de dealerbedrijven en ook door opvolging te geven hoe de verkopen gaan en te vragen wat de marketinginspanning is.

Identificatie, de vorm van extrinsieke motivatie, waarbij individuen zich identificeren met persoonlijk belangen is volgens BMW in ieder geval niet bewust toegepast.

4.2 Resultaten organisatie adoptie

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen weergegeven van de interviews bij de dealers van de onderzochte factoren die een mogelijke invloed hebben gehad op de organisatie innovatie adoptie en welke specifiek zijn gemaakt voor de onderzochte BMI. Onderzocht is of er een verschil zit in het adoptieniveau of beslissing tussen dealers met verschillende organisatiegrootte en structuur. Vervolgens wordt aangegeven in hoeverre dit thema een relatie heeft met het individuele adoptieniveau en motivatie.

Per construct of thema worden iedere keer eerst de algemene bevindingen weergegeven en vervolgens worden de meest opvallende bevindingen getoond van de succesvolle dealers en vervolgens de minder succesvolle dealers. Omdat succesvol op zichzelf een abstract begrip is, is de selectie succesvol of niet succesvol gemaakt op de volgende wijze: gekeken is naar de verkoopdoelstelling welke BMW Nederland heeft bepaald per dealer over de laatste jaren en vervolgens de keren dat een dealer deze doelstelling heeft gehaald. Indien een dealer de verkoopdoelstelling enkele jaren achter elkaar heeft gehaald, dan wordt deze als succesvolle dealer gezien. Logischerwijs, indien dit niet het geval is en de dealer slechts een enkele keer of geen één

keer de verkoopdoelstelling heeft gehaald, dan wordt deze gezien als niet succesvol. Bij de analyse van de individuele adoptie wordt dezelfde structuur gehanteerd, waarbij eerst de algemene bevindingen worden getoond en vervolgens de bevindingen van de succesvolle- en daarna de minder succesvolle dealers. (In de tabellen staan de dealers met lage performance bovenaan en met hoge performance meer onderaan).

Tabel 5 Organisatie adoptie BMI (deel 1)						
Case	Perfor- mance	Struc- tuur	Jaren ervaring met BMI	Impact en weerstand BMI	Mate van adoptie + belangrijkste factoren	Overige bevindingen: Algemene redenen deelname BMI
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	Niet bij start uitrol BMI betrokken: agent sinds 2015, 3 jaar	Topdown uitrol "de exacte invulling, daar zijn we wel wat in te kort gekomen, ondanks alle i-circles die hebben plaatsgevonden." Complexiteit nieuwe IT systemen "heel weinig mensen buiten mezelf en 1 ander iemand werken met het salesplatform."	Laag: Minder ervaring en competentie "Het heeft bij ons heel eerlijk altijd een beetje bijgehangen." Minder druk "dat doen we omdat we inmiddels druk hebben gezet op die gasten, want we hebben gewoon geen goed jaar vorig jaar gehad met BMWi. Er was toch geen druk. Druk is gewoon nodig."	Veranderende omgeving, Trendsetter zijn "In 2025 is het verwacht wagenpark voor 25% elektrisch en BMWi gaat daar gewoon een hele belangrijke rol in spelen. Het hele platform wat eromheen zit, daar moet je gewoon bij zitten". Ego/sentiment, concurrentie gedreven "Als je het merk vertegenwoordigt dan moet je alle labels hebben."
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	Niet bij start uitrol BMI betrokken: agent sinds 2015, 3 jaar	Bedreiging bestaande business model "Maar uiteindelijk is die klant die als koopman binnenkomt en die prijsonderhandeling wil niet op het goede adres, want hij koopt de auto bij BMW." Complexiteit nieuwe IT systemen "...het systeem is relatief complex."	Gemiddeld: Minder ervaring en competentie "We hebben 1 verkoper, eigenlijk een deelfunctie voor de dealerfleetsales en die BMWi onder zijn hoede heeft. Je merkt wel dat de andere verkopers qua kennis minder betrokken zijn bij het product.."	Veranderende omgeving "Vanuit de markt gedreven." Ego/sentiment, concurrentie gedreven "Om het totale BMW gamma te kunnen presenteren dat is een." Relatief lage investering.
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	Niet bij start uitrol BMI betrokken: agent sinds 2014, 4 jaar	Bedreiging bestaande business model "Waar je wel enigszins iedere keer argwanend naar kijkt dat zijn die direct sales business modellen." "...waarbij er best wel wat dealers bang zijn dat op de lange termijn hun rol wordt overgenomen door de fabrikant." Topdown/IT facilitatie "Je moest bijvoorbeeld proefritten vastleggen. Dat was een gedrocht van een systeem."	Gemiddeld: Minder ervaring en competentie "Dus we hebben het model geadopteerd, we geloven in electrificatie. Er kwamen wel ingewikkelde constructies bij kijken. Competentie later hoger "dat je zag aan de klanten waaraan je het verkocht dat het totaalconcept goed werkte. Met name de auto en de infrastructuur. En het verdienmodel was niet slecht."	Veranderende omgeving "Daarnaast geloofden wij wel in de elektrische auto." Trendsetter zijn "Hoe sneller je daar bij bent hoe eerder je ook je mening kunt vormen of het succesvol wordt of niet." Ego/sentiment "In eerste instantie wilde wij het hebben naast de merken BMW en MINI."
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	Bij start uitrol BMI betrokken: agent sinds 2013, 5 jaar	Weinig impact product, topdown uitrol weerstand "Nou, het product daar valt de impact wel mee. Het gaat erom dat je als organisatie in een BMW netwerk dat je wel vaak controversie hebt, omdat je als ondernemer, dat je andere belangen hebt, dan als fabrikant. En daar moet je altijd weer proberen de weg in te zoeken."	Hoog: Competentie "Dat denk ik wel, tot op heden zijn we de meest succesvolle dealer in Nederland denk ik."	Veranderende omgeving "...wetende natuurlijk dat fossiele brandstoffen op termijn eindig zijn. ...elektrisch rijden...is een deel van de toekomst." Trendsetter zijn "...kun je ervoor kiezen om trendsetter of trendvolger te worden."
Dealer 3 Directie	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	Bij start uitrol BMI betrokken: agent sinds 2013, 5 jaar. Ervaring met soortgelijk business model "Daar waren wij niet al onbekend mee, omdat wij ook diplomatic sales doen, wat hetzelfde model is".	Weinig impact BMI, impact en complexiteit nieuwe IT systemen "Wat wel veel impact heeft gehad is het nieuwe offerte systeem, dat niet gekoppeld is aan de CRM database systeem." Topdown uitrol, weerstand "...maar weerstand naar de importeur toe dat wij niet voor een BMW specialist wilde gaan. Dat wilde BMW NL."	Hoog: Competentie en ervaring "Ja, maar dat komt denk ik door de ervaring die wij al hadden."	Geen keuze als dochteronderneming "In alle transparantie allereerst zijn wij onderdeel van BMW Group AG, dan heb je eigenlijk geen keuze om nee te zeggen."

Tabel 6 Organisatie adoptie BMI (deel 2)						
Case	Perfor- mance	Structuur	Adoptie karakteristieken organisatie	Hiërarchie en topdown	Overige bevindingen: Omgevingsinvloeden	Overige bevindingen: Karakteristiek vd Innovatie (+ voordelen voor adoptie - nadelig voor adoptie)
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	Formalisatie centralisatie: informeel, decentraal Besluitvorming: Eigenaren besluit Organisatie innovativiteit: Hoog	Autonome beslissing. Teleurgesteld niet betrokken bij aanvang bmi, gemotiveerd door afwijzing, implementatie problemen. Begrip voor topdown initiatie "Ik begrijp dat wel, zeker voor een nieuw product."	Invloed overheid. "Het is het fiscale voordeel, dat staat heel hoog... dan hele tijd niks en dan krijg je mvo." Veranderende behoefes klanten "Je hebt partijen waar je zaken mee doet die mvo hoog in het vaandel hebben staan en dan helpt het dat je een product hebt, waar zij puntjes mee kunnen scoren."	Design en producteigenschappen (-) Waarneembaarheid vd innovatie (+) Complexiteit (-)
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	Formalisatie centralisatie: informeel, decentraal Besluitvorming: Eigenaar besluit Organisatie innovativiteit: Gemiddeld	Autonome beslissing "Nee het is onze eigen beslissing geweest, ik heb geen druk ervaren om het te gaan doen. Kijk uiteindelijk is de klant allesbepalend welke beslissingen die je neemt" Begrip voor topdown initiatie.	Veranderende behoeftes klanten / omgeving "Ik ben vanaf het begin af aan enthousiast geweest, puur vanwege het een nieuwe ontwikkeling was, waarvan in 2014 wel duidelijk werd, dat we met bestaande conventionele verbrandingsmotoren de langste tijd gehad hebben."	Relatieve voordeel: economische voordelen (-) Compatibiliteit (+)
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	Formalisatie centralisatie: formeel, centraal Besluitvorming: Topmanagement besluit Organisatie innovativiteit: Hoog	Autonome beslissing, geen begrip voor topdown initiatie "Met strategie moet je altijd kijken naar verschillende scenario's. Men had zich beter kunnen voorbereiden om bepaalde zaken te tackelen. Dat had veel irritatie op de werkvloer geschied." Implementatie problemen, blokkeert adoptie.	Invloed overheid "Fiscaal uiteraard." Distributiemodel, concurrentie "1 wij wilden zelf leveren en niet afhankelijk zijn van andere dealers. 2 de agentenstructuur maakte het nog meer een selectief distributiemodel waardoor wij het extra omarmd hebben om ook sterk te staan tegen BMW specialisten in de regio.."	Waarneembaarheid vd innovatie (+) Triability (proberen zonder groot commitment) (+)
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	Formalisatie centralisatie: formeel, centraal Besluitvorming: Topmanagement besluit Organisatie innovativiteit: Hoog	Autonome beslissing, weinig inspraak gehad, zwakke IT support. Management en topdown invoer motiveert juist "Ja misschien wel weer extra drive om er harder aan te trekken of misschien maakt het het wel weer makkelijker."	Invloed overheid "De overheid. De overheid heeft in NL een hele belangrijke rol gespeeld en nog steeds."	Relatieve voordeel: economische voordelen (+/-) Waarneembaarheid vd innovatie (+) Compatibiliteit (+/-)
Dealer 3 Directie	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	Formalisatie centralisatie: formeel, centraal Besluitvorming: Moedermaatschappij besluit Organisatie innovativiteit: Hoog	Geen autonome keuze, wel inspraak gehad, implementatie problemen, topdown invoer motiveert niet "Op een gegeven moment is het er gewoon te snel en ook door BMW NL er gewoon doorheen geduwd vanuit BMW AG.."	Veranderende behoeftes klanten/doelgroepverbreding "Uitzicht op een nieuwe bron van klanten"	Relatieve voordeel: economische voordelen (+/-) Compatibiliteit (+)

De belangrijkste uitkomsten zijn:

Jaren ervaring met de BMI en mate van adoptie

Tussen de geïnterviewde dealers zit verschil in het aantal jaren dat zij ervaring hebben kunnen opdoen met de BMI. Opvallend is dat de 2 succesvolle dealers bij de start en uitrol direct zijn aangesteld als BMWi agent en dat de minder succesvolle dealers later i-agent zijn geworden. De dealers die als eerste waren aangesteld als i-agent waren over het algemeen vereerd en zagen het als een uitdaging. Zo zegt de directeur van dealer 4 "Dat is leuk, dat is een uitdaging, je zoekt altijd weer nieuwe dingen, dus dat legt tal van uitdagingen neer." Ook het feit dat er ervaring is opgedaan met een soortgelijk business model heeft geholpen bij een snelle adoptie. De salesmanager van de dochteronderneming (dealer 3) zegt er het volgende over: "Daar waren wij niet onbekend mee, omdat wij ook diplomatic sales doen, wat hetzelfde model is." Het feit dat sommige dealers niet als eerste gevraagd of aangesteld zijn in de beginfase van de uitrol heeft wel impact gehad op het eergevoel van de directeur/eigenaren, zo geeft dealer 1 aan "Jaloers. Ik durf wel te beweren dat wij de eerste auto's van dealer x hebben aangetrokken. Ik denk dat wij meer auto's hebben gedaan dan dat zij zelf in hun netwerk hebben verkocht." De directeur van dealer 2 geeft de volgende argumenten om toch i-agent te worden: "Na de verbouwing hebben we toch besloten om BMWi beet te gaan pakken. Tweeledig, je bent BMW dealer en niet een beetje BMW dealer dus je moet alle producten kunnen

laten zien. Het is iets anders als met een merk MINI. Daar zijn we als service partner gebleven, puur vanwege het feit dat ik met MINI minder had als met BMW dat is 1, maar ook het eisenpakket van MINI was bij de uitrol op een dusdanig niveau, dat ik zeg van ja.. is dat business model voor die kleine auto's als stand alone bedrijf nog wel haalbaar ?”.

De mate van adoptie van het nieuwe business model is verschillend bij de geïnterviewde bedrijven. Op basis van de antwoorden is de mate van adoptie op basis van inzicht van de onderzoeker ingedeeld in laag, gemiddeld en hoog in de tabel. Daarnaast zijn de belangrijkste factoren aangegeven welke hebben gezorgd voor een lage en gemiddelde adoptie en een hoge adoptie. De meest belangrijke factor welke genoemd zijn door de respondenten is mate van ervaring en competentie. Indien de ervaring en competentie laag of gemiddeld is, resulteert dit ook in een lagere adoptie van de BMI. Omgekeerd is dit het geval indien de dealers meer ervaring hebben of competentier zijn. Zo geeft de directeur van dealer 2 aan "We hebben 1 verkoper, eigenlijk een deelfunctie voor de dealer fleetsales en die BMWi onder zijn hoede heeft. Je merkt wel dat de andere verkopers qua kennis minder betrokken zijn bij het product," wat illustreert dat zijn verkopers gemiddeld minder competent zijn. Bij de twee succesvolle dealers is de competentie hoog "Dat denk ik wel, tot op heden zijn we de meest succesvolle dealer in Nederland denk ik," volgens dealer 4, en ook de ervaring is hoger zo geeft dealer 3 aan "Ja, maar dat komt denk ik door de ervaring die wij al hadden."

Samenvattend: De dealers met meer ervaring met de BMI of aanverwante ervaring zijn succesvoller. De mate van adoptie hangt ook samen met het competentie niveau van de dealers wat zich ook weer uit in een betere prestatie. Competentie is een kenmerk van intrinsieke motivatie en heeft dus een relatie met individuele adoptie.

De manier van invoeren van de BMI

Impact op organisatie en weerstand

Complexiteit nieuwe IT systemen en werkwijzen

Wat heel veel negatieve impact heeft gehad en weerstand heeft opgeroepen bij de dealers is de introductie van een compleet nieuw offertesysteem dat zeer complex was. Daarnaast waren de processen anders ingericht dan bij de reguliere verkoop van auto's. Bijvoorbeeld het inruilen van een auto was niet goed over nagedacht, aangezien de klant direct een contract afsloot met de fabrikant en niet met de retailer. Dit heeft veel weerstand gegeven op de werkvloer en maakte het voor klanten soms ook niet werkbaar. Alle geïnterviewde directieleden beamen of noemen dit aspect. De manager van dealer 3 zegt hierover "Wat wel veel impact heeft gehad is het nieuwe offerte systeem, dat niet gekoppeld is aan het CRM database systeem." Ook was niet iedereen bekend met de systemen en werd dit vaak gemeden door de meeste verkopers. Zo geeft dealer 1 aan "Waar heel veel weerstand hier is, is dat er maar heel weinig mensen buiten mezelf en 1 ander iemand werken met het salesplatform."

Top-down uitrol

Samenhangend met het eerder genoemde punt van de complexiteit van nieuwe systemen en werkwijzen, was dat het geheel top-down uitgerold werd. Alle respondenten zeggen hier iets over. Daarnaast ging het ook over de manier waarop organisatorisch zaken ingericht moesten worden welke door BMW AG werden opgedragen. Bij de dochter dealer werd aangegeven dat ze hier tegenin zijn gegaan. “Er moest een i-specialist zijn, dat werd voorgeschreven in de voorwaarden. Daarvan heb ik persoonlijk altijd gezegd daar geloof ik niet in. Geen weerstand tegen het business model, maar weerstand naar de importeur toe dat wij niet voor een BMWi specialist wilde gaan. Dat wilde BMW NL” geeft de manager van dealer 3 aan. Dealer 5 geeft een ander voorbeeld hoe deze top-down benadering zich in de praktijk uitte “Je moest bijvoorbeeld proefritten vastleggen. Dat was een gedrocht van een systeem.”

Bedreiging bestaande business model

Bij 2 respondenten komt naar voren dat de opzet van het nieuwe business model als een bedreiging gezien wordt. Enerzijds heeft de dealer een minder verdienmodel en anderzijds is er in het agenten model minder grip op de klant, omdat de klant direct een contract met de fabriek afsluit. Dealer 2 geeft aan waar het verdienmodel probleem zit “Maar uiteindelijk is de klant die als koopman binnenkomt en die prijsonderhandeling wil niet aan het goede adres, want hij koopt de auto bij BMW. Natuurlijk kun je praten over zijn inruilauto of over zijn korting die je wel of niet geeft, maar de korting kun je eigenlijk niet geven omdat het business model er niet op gebaseerd is.” Dealer 5 is heel duidelijk wat hij vindt van dit soort business modellen: “Waar je wel enigszins iedere keer argwanend naar kijkt dat zijn die direct sales business modellen. Als je goede uitleg krijgt en feedback wat er gebeurt dan is dat acceptabel. Het direct sales model is natuurlijk een bedreiging. In de discussie waarbij er een aantal dealers bang zijn dat op de lange termijn hun rol wordt overgenomen door de fabrikant. BMWi is dan wel een mooi voorbeeld. Ik denk dat het voor BMW wel iets was om meer grip op de markt te krijgen.”

Samenvattend: Alle respondenten geven aan dat de BMI impact heeft gehad en de nodige weerstand heeft opgeroepen binnen de organisaties. Er is op dit punt weinig onderscheid te ontdekken tussen de verschillende dealers. Met name de manier van uitrol top-down heeft tot weerstand geleid. Dit heeft geleid tot minder plezier en competentie welke beide kenmerken zijn van intrinsieke motivatie. Daarnaast heeft een bedreiging van het bestaande business model geleid tot minder vertrouwen in de relatie met de fabrikant. De relatie, verbondenheid oftewel vertrouwen in anderen is ook een kenmerk van intrinsieke motivatie.

Hiërarchie en top-down invoering

Autonome beslissing

Voor 4 van de 5 respondenten is het een autonome beslissing geweest om deel te nemen aan BMWi en heeft men geen druk ervaren vanuit de MNC om deel te nemen. Bij de dochteronderneming was er geen keuze en moest men als onderdeel van het hoofdkantoor deelnemen aan BMWi.

Inspraak

Een aantal dealers geeft aan dat ze weinig inspraak hebben gehad bij het bedenken en uitrollen van het nieuwe business model. Toen BMW NL tegen problemen aanliep na de uitrol is er meer overleg gekomen met de dealers en leeft het gevoel dat er meer inspraak is geweest.

Top-down invoering

Alle respondenten delen de mening dat het bedenken van en uitrollen van de BMI op top-down wijze heeft plaatsgevonden. Met name de kleinere dealers hebben begrip voor een top-down uitrol. De grotere dealers hadden liever in een eerder stadium wat meer inspraak gehad om de praktijkproblemen waar men tegenaan is gelopen te kunnen tackelen. De manager van de dochtermaatschappij zegt hierover "Wat deed top-down uitrol met motivatie dan? Zwaar, bij verkopers. ..had even met ons gesproken. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een inruiler? Op een gegeven moment is het er gewoon te snel en ook door BMW NL er gewoon doorheen geduwd vanuit BMW AG even oneerbiedig gezegd. Maar na een paar maanden zat men op een gegeven moment met de handen in het haar van "oh wacht even hoe gaan we dat doen?..... dat soort zaken kwamen eigenlijk pas na implementatie van het business model aan de orde."

Samenvattend: Opvallend is dat de top-down uitrol ook genoemd wordt bij de factor "impact op de organisatie en weerstand". De grote dealers welke centraal en formeel worden aangestuurd hebben minder begrip voor de top-down uitrol dan de kleinere decentraal en informeel aangestuurde dealers. De grotere dealers hadden graag meer inspraak gehad. De hiërarchische en top-down invoering heeft in enkele gevallen voor minder competentie en minder plezier gezorgd, welke kenmerken zijn van intrinsieke motivatie.

Adoptie karakteristieken organisatie

Bij de selectie van de steekproef is reeds rekening gehouden met variatie in de grootte en structuur van de dealer.

Mate van formalisatie en centralisatie

De kleine en private dealers worden op informele en decentrale wijze aangestuurd. Dit in tegenstelling tot de grote holdings en de dochter vestigingen die op formele en centrale wijze worden aangestuurd.

Besluitvorming

Besluitvorming over deelname aan een BMI vindt bij de 2 kleine dealers plaats middels een besluit door de eigenaren. Bij de holdings gebeurt dit door het topmanagement en bij de dochteronderneming besluit de moedermaatschappij.

Organisatie Innovativiteit

Bij alle geïnterviewde dealers speelt innovativiteit een rol in de strategie. Opvallend is dat dit bij de meeste dealers een grote rol speelt. Bij dealer 2 is dit gemiddeld tot lager te noemen ten opzichte van de andere vier. Zo zegt dealer 1 over hun organisatie innovativiteit "Groot. We hebben ervoor gekozen om heel erg in te zetten op BMWi, niet zo zeer de auto, maar wel het deelplatform business case. Wij hebben nu een aantal bedrijven/business cases lopen waar die auto dus neergezet wordt met een stukje software welke niet bij BMW vandaan komt."

Samenvattend: De resultaten laten zien dat de 2 succesvolle dealers, grote formele organisaties zijn en op centrale en formele wijze worden aangestuurd. De minder succesvolle dealers zijn de kleinere informele dealers met decentrale aansturing. Dealer 5, welke minder succesvol is wordt ook op formele en centrale wijze aangestuurd en vormt qua resultaat hierop een uitzondering op de 2 succesvolle dealers. Het is een grote organisatie, maar qua volume BMW is het een kleine dealer en dit heeft hij gemeen met de niet succesvolle dealers.

Overige bevindingen:

De overige bevindingen en factoren welke zijn onderzocht zijn de algemene redenen van deelname aan de BMI, omgevingsinvloeden en de karakteristieken van de innovatie waar de adopters op gelet hebben. Deze factoren waren ook van invloed op de adoptiebeslissing maar hebben beduidend minder invloed gehad op de motivatie, zijn minder relevant voor het onderzoek en zijn derhalve voor de volledigheid in bijlage I opgenomen.

4.3 Resultaten individuele adoptie

4.3.1 Intrinsieke motivatie

In hoofdstuk 2.3.1 is te lezen dat er bij mensen 4 kenmerken zijn waaruit blijkt dat er sprake kan zijn van intrinsieke motivatie bij mensen indien zij een activiteit uitvoeren. Deze kenmerken zijn: 1. De mate van persoonlijk plezier en bevrediging 2. De mate van competentie 3. De mate van autonomie 4. Mate van relatie, sociale verbondenheid, verbondenheid met de omgeving, ofwel vertrouwen hebben in anderen. Deze 4 kenmerken zijn onderzocht bij de respondenten en in een tweetal tabellen zijn de resultaten weergegeven.

Allereerst de mate van plezier en bevrediging die men haalt uit het werken volgens het oude en nieuwe business model met bijbehorende producten:

Tabel 7 Intrinsieke motivatie (Plezier en bevrediging van activiteit)						
Case	Performance	Grootte/ regio	Structuur	Plezier / bevrediging conventionele producten	Plezier / bevrediging BMWi (+) positieve beïnvloeding	Plezier / bevrediging BMWi (-) negatieve beïnvloeding
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	ja	(+) INNOVATIE : "Ik vind BMWi helemaal te gek ..Je moet het hele concept van BMWi uitleggen en dan vinden klanten het te gek".	(-) MINDER DRUK "de auto's zoals ze nu ontwikkeld zijn dat daar de druk gewoon veel hoger is.
Dealer 1 Manager Marketing en BMWi	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	ja		(-) LAGERE STATUS/MERKBELEVING "Ondanks dat het wel heel innovatief is en heel duurzaam is het nog wel een beetje het zielige broertje van BMW". GEBREK COMPETENTIE "...deels onbekend"
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	ja	(+) TOEKOMSPERSPECTIEF "...uiteindelijk, heeft het leerproces wel heel belangrijke nieuwe bouwstenen voor de toekomst gegeven"	
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMWi	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	ja	(+) UITDAGING/OVERTUIGEN "...Omdat je meer je best moet doen om mensen te overtuigen".. "En er komt veel meer bij kijken dan alleen een auto verkopen"	
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal		(+) COMPETENTIE "Ja. Kijk je hebt met name natuurlijk een product genius die opgeleid en ondergedompeld werd met BMWi en de mogelijkheden en de kansen en de techniek en innovatie. En dat hielp mee."	
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMWi	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	ja	(+) FACILITATIE, TOEKOMSPERSPECTIEF, COMPETENTIE "Er komen steeds meer klanten op af..." "je weet dat het belangrijk is voor de toekomst", "...Wij weten er ook veel van, de jongens zijn erin getraind".	(-) GEBREK COMPETENTIE, COMPLEXITEIT Het is nieuw, alles is anders, dat zit hem in het product, maar ook in het feit dat je geen dealer bent maar agent. Daardoor waren de processen ook anders. Soms was dat onnodig ingewikkeld. (-) MERKBELEVING "Het design was wel wat anders dan een M3."
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	ja	(+) VERANDERENDE KLANTBEHOEFTE "Alleen al voor het statement al. ... Schoon, weinig uitstoot. Innovatief."	(-) MERKBELEVING "daarin word je gekort door een te beperkte mogelijkheid voor gebruik, dan bedoel ik de actieradius".
Dealer 4 BMWi manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	ja	(+) INNOVATIE, VERANDERENDE KLANTBEHOEFTE, NIEUWE MARKTEN "de mobiliteit gaat veranderen dus veel meer denken in gebruik en niet in bezit. Dus we zijn nu aan het kijken naar carsharing projecten". (+) GOEDE FACILITATIE "event uitgerold en daar ondersteunt BMW volledig in. Die stimuleert dit ook..." (+) SUPPORT MAN "de tools worden aangereikt"	
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	ja	(+) INNOVATIE "Omdat het meer is dan alleen innovatie..." (+) TOEKOMSPERSPECTIEF "En ook beide daarmee toekomstperspectief wil creëren, voor het bedrijf, collega's en uiteindelijk is het het doel dat je als BMW ... wil blijven innoveren"	
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	ja		(-) LAGERE COMPETENTIE, SLECHTE IT FACILITATIE, COMPLEXITEIT "...Het kost meer moeite." Systemen minder prettig dan die we kennen" opzet van het business model maakt het voor de mensen op de vloer om het te verkopen niet makkelijker"

Plezier en bevrediging conventionele producten

Om te onderzoeken of er een verschil zit in de activiteit van het werken met de conventionele producten en bijbehorend traditionele business model en de nieuwe producten met vernieuwd business model, is de vraag gesteld of men plezier en bevrediging haalt uit het verkopen van BMW's.

De respondenten zijn vrij eenduidig op dit punt. Van de 10 respondenten geven 9 er aan dat ze, in meer of mindere mate, veel plezier en bevrediging halen uit hun werk, dat voornamelijk bestaat uit het verkopen van BMW's. Eén respondent heeft hier geen duidelijk antwoord op gegeven. Zo zegt een vestigingsdirecteur: "Ja daar haal ik veel bevrediging uit. Auto's vind ik een leuk product. Het heeft iets en ik hou wel van targets. Daarnaast zijn auto's emotionele producten en als je ook nog je streberigheid kwijt kunt, dan is dat een hele mooie combinatie". Een andere directeur en tevens eigenaar zegt: "Nog steeds heb ik er lol in en ik vind het een geweldig product om te verkopen. Kwalitatief gezien klopt het, de mensen zijn er vaak heel bewust mee bezig".

Plezier en bevrediging vernieuwde producten met BMWi

Het plezier en de bevrediging die de respondenten halen uit BMWi met vernieuwd business model laat meer verdeelde resultaten zien.

Positieve beïnvloeding (+)

Slechts 5 van de tien respondenten zegt evenveel of zelfs meer plezier te halen uit BMWi dan uit de conventionele producten. De meest belangrijke factor die 4 keer genoemd wordt is samen te vatten als "**innovatie**" waar men enthousiast van wordt. Zo geeft een BMWi manager aan: "BMWi is sowieso als je gaat kijken naar innovatie de toekomst. De toekomst is niet alleen meer auto's verkopen, de mobiliteit gaat veranderen dus veel meer denken in gebruik en niet in bezit. Dus we zijn nu aan het kijken naar car sharing projecten". Ook biedt het "**nieuwe toekomstperspectieven**", zo zegt een andere BMWi manager "Dat ik het voor mezelf zo leuk mogelijk wil maken, het meeste uit mijn job wil halen en daarmee voor beide toekomstperspectief wil creëren, voor het bedrijf, collega's en uiteindelijk is het doel dat je als "naam bedrijf" wil blijven innoveren en altijd in the picture wil blijven bij je klanten, bij andere bedrijven en bij BMW NL dat je ermee bezig bent. Uiteindelijk ga je daarmee meer business genereren. Dat is voor mij de stip op de horizon. Dat is voor mij de driver absoluut". Andere factoren die meerdere keren genoemd worden die positief bijdragen aan het plezier en bevrediging uit de activiteit zijn "**veranderende klantbehoeftes**" die kunnen worden ingevuld en de uitdaging van een nieuw product op een nieuwe manier te kunnen aanbieden aan klanten. "**Goede facilitatie en training**" zijn genoemd als factoren die positief bij hebben gedragen aan het plezier. Zo geeft een directeur/eigenaar van een grote holding aan "Kijk je hebt met name natuurlijk een product genius opgeleid die ondergedompeld werd met BMWi en de mogelijkheden en de kansen en de techniek en innovatie. En dat hielp mee. Die hebben we ook ingezet als een soort train de trainer. Die ook dat enthousiasme overbracht naar anderen. Vervolgens moet het gaan lopen en dan wordt de leidinggevende ook wel enthousiast".

Negatieve beïnvloeding (-)

Van de 5 respondenten die aangeven dat het plezier en de bevrediging minder is dan bij de conventionele producten komen diverse factoren naar voren die dit beïnvloeden. De belangrijkste factor die 4 keer genoemd wordt heeft betrekking op de "**lagere merkbeleving**". Een manager marketing geeft als antwoord: "Ik denk niet dat BMWi al de status en merkbeleving heeft wat BMW

heeft en wat BMW zo mooi maakt. Dat ligt bij BMWi wel heel anders. Ondanks dat het wel heel innovatief is en heel duurzaam is het nog wel een beetje het zielige broertje van BMW". Een vestigingsdirecteur benadrukt ook de lagere merkbeleving met het volgende antwoord: "Het design was wel wat anders dan een BMW M3 als voorbeeld. Ik werd bij Deventer al een beetje zenuwachtig i.v.m. de actieradius. Het laden et cetera was ook niet makkelijk met stekkers onder de deur door". De tweede belangrijke factor die door 3 respondenten genoemd wordt is de "**complexiteit**" die het nieuwe product en nieuwe werkwijzen met zich meebrengt. Een BMWi manager noemt de volgende zaken: "Het kost meer moeite. Het zit hem gedeeltelijk in de klant. Een andere klant die anders naar mobiliteit kijkt. ..ander merk met andere klantenwensen en een andere klantengroep. Systemen zijn minder prettig dan die we kennen, maar ik merk aan collega's die nieuw zijn en wel enthousiast zijn over i volledig vastlopen in het systeem en dat motiveert niet. Het product is fenomenaal, maar de opzet van het business model maakt het voor de mensen op de vloer om het te verkopen niet makkelijker. Met name systeemtechnische dingen". Een manager marketing voegt daaraan toe in zijn beantwoording van de vraag of BMWi net zo veel plezier geeft als het verkopen van "gewone" BMW's: " Ik denk dat het voor hun gewoon ingewikkeld is om i te doen. Terwijl ze ook gewoon bezig kunnen zijn met hetgeen waar ze wel alles vanaf weten en dan laten ze gewoon die i bij 2 mensen die daar meer van weten", wat een "**lagere competentie**" en "**slechtere facilitatie**" aanduidt.

Tabel 8 Intrinsieke motivatie						
Case	Performance	Grootte / regio	Structuur	Competentie	Autonomie	Relatie & Sociale verbondenheid
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Laag: Gebrek Man. Support en training: "Nou het kan beter, dat heeft te maken met die dedicated i sales verantwoordelijke." "Dat ligt ook bij ons. Dat heeft met motivatie te maken"	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Hoog: "Ik begrijp dat wel, zeker voor een nieuw product".
Dealer 1 Manager Marketing en BMWi	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Laag: Onbekendheid "Er is meestal 1 BMWi specialist of iemand die zich daar om bekommert en de rest wil het eigenlijk, voor mijn gevoel altijd, op afstand houden".	Gemiddeld: "Net zo verantwoordelijk als voor BMW en MINI, alleen de druk is wat minder".	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Gemiddeld: "Ik weet er voldoende vanaf om de klant goed te adviseren. Bij specialistische vragen stuur ik de klant naar..	Laag: "BMWi staat voor innovatie.."	Hoog: "Ja voldoende vertrouwen en ook mee verbonden. Ze gaan niet over één nacht ijs en gaan er op de goede manier mee om".
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMWi	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Hoog: Training/events "Ja know-how. Het is natuurlijk een leuk uitje."	Hoog: "Ja bijna wel volledig."	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Gemiddeld: Training "Het meeste succes toch wel was de kwaliteit van opleiden van de genius.... Slechte Facilitatie Wat ons in de weg heeft gezeten was de systemen ed, die rampzalig waren dat heeft ook de ontwikkeling van i in de weg gezeten".	Gemiddeld: "Dan heb je het gewoon over lokale marketing, de auto's laten zien, op de andere vestigingen zo'n auto als vervangend vervoer hebben rijden. Dat kom je op het reguliere te zitten...."	Laag: "...de volgende stap ook nog opties verkopen digitaal en rechtstreeks. Dat zijn wel hele gevaarlijke ontwikkelingen, dat de dealer denkt van hé, dat gaat me handel kosten. Nou daar zit veel argwaan bij dealers. Je moet de lusten en lasten wel gelijk verdelen. Hoe gaan we dat dan samen doen. Als dat in disbalans komt dan krijg je argwaan en tegenstrijdige belangen".
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMWi	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Gemiddeld: "...nog niet op het niveau van BMW of MINI. Maar zoals ik net al zei als ik dat vergelijk met onze concurrenten dan lopen we eeecht voor. Ja daar haal je motivatie uit, want je denkt daar zijn we beter in".	Laag: "Aan het concept kun je geen sturing geven. Je kunt weinig veranderen aan het product en hoe het proces is. Je moet de middelen die je geboden krijgt beetpakken."	Laag: "De stappen zijn op een andere manier, maar we proberen het zo veel mogelijk gelijk te houden aan de bestaande werkwijzen. Het is verder wel een akkoord tussen München en de klant".
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Hoog: "Als je het puur cijfermatig bekijkt, denk ik dat we goed zijn, want we zijn we hebben een redelijk aandeel in NL".	Hoog: "Als dealer hebben we wel de mogelijkheid gehad om te pionieren. Maar dat is alleen maar ingegeven door het feit dat de fabrikant ook zoekende was."	Laag: "Ik vertrouw BMW daar minder in als vroeger. Dat heeft te maken met een ander beleid vanuit de fabrikant ten aanzien van lange termijn visie over een dealer. Dat motiveert minder."
Dealer 4 BMWi manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Hoog: Facilitatie "we hebben alles staan en in (plaats X) hebben we bijvoorbeeld het grootste i-platform van Europa"	Hoog: "1x in de 2 weken zit ik met de directie en ik krijg volledige vrijheid in de plannen".	Laag: "De andere collega's zijn wel heel erg BMW minded".
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Hoog: "Heel goed en dat hebben we ook bewezen, we staan altijd in de top 3 van Nederland." Gemiddeld (sommige) Slechte facilitatie "nog steeds weinig kennis en met name de uitval van de systemen, usp het offertesysteem en geen koppeling met de crm database"	Laag: "Nou het business model niet want dat is een agentschap en daar ben ik minder enthousiast over.." Hoog: "Ja ik denk toch wel, achteraf terugkijkend we zijn nu 5 jaar verder, dat we toch wel inspraak hebben gehad door maar te laten weten, onze feedback."	Hoog: "Goed, heb ik vertrouwen in".
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Laag: "Niet goed genoeg. Er kan veel meer mee gedaan worden. Car sharing projecten ed zijn een hele andere tak van sport".	Laag: "Ik heb wel het gevoel dat het redelijk opgelegd is vanuit Duitsland. ... ik denk dat het wel goed is om het oor te luister te leggen bij de dealerorganisatie".	Gemiddeld: "Verbondenheid? Niet met het proces....Ik heb er vertrouwen in dat BMW dit optimaliseert, ze zijn de eerste die dit zo hebben gedaan".

Competentie

De competentie van dealers is niet allemaal op hetzelfde niveau en laat verschillen zien van hoge, gemiddelde naar lage competentie.

Factoren met positieve invloed op competentie:

Met name de **mate en kwaliteit van trainingen** en de manier waarop dealers **gefaciliteerd** worden en hun eigen mensen **faciliteren** is van invloed op de competentie en daarmee intrinsieke motivatie voor de BMI. Zo geeft een directeur van een grote holding aan dat “Het meeste succes toch wel de kwaliteit van opleiden van de genius was”. Hiermee beaamt hij het belang van competente medewerkers voor de zeer specialistische kennis welke nodig is. Ook de **evenementen en trainingen** van BMW Nederland worden genoemd als middel om competentier te raken “Ja knowhow. Het is natuurlijk een leuk uitje. Dat geldt hetzelfde als we een 5 serie introductie hebben in Barcelona. Je neemt het toch mee, je kunt er veel meer over vertellen”, zo geeft de fleetmanager/BMWi manager van een kleine /private dealer aan. Ook het feit dat de mensen op de vloer **gefaciliteerd** worden door hun dealermanagement geeft hen het gevoel competent te zijn. Dit wordt benadrukt door de i-manager van een grote succesvolle holding “Ja zeker we hebben alles staan en in plaats X hebben we bijvoorbeeld het grootste i-platform van Europa”. De voorsprong en daarmee ervaring die dealers hebben doordat zij eerder een agentschap hebben gekregen dan andere welke later een agentschap hebben gekregen, speelt ook een positieve rol.

Factoren met negatieve invloed op competentie:

Met name de **slechte kwaliteit van trainingen** die dealers hebben ervaren en een gebrek aan kennis en goede **facilitatie en management support**, dragen niet bij aan het competent worden voor de BMI. Een directeur van een grote holding zegt “Wat ons in de weg heeft gezeten was de systemen e.d. die rampzalig waren, dat heeft ook de ontwikkeling van i in de weg gezeten”. Een andere directeur zegt over de trainingen “de kwaliteit van de trainingen van BMW NL op het hele brede vlak is matig”. Omdat dit een grote holding is hebben zij echter wel zelf de capaciteit om zelf hun mensen extra te trainen: “We zijn nu op dit moment zelfs aan het kijken moeten we niet voor alle instromers een eigen Academy opzetten”.

Autonomie

De dealers of agenten hebben over het algemeen het idee dat ze weinig hebben kunnen veranderen aan het business model. De grotere dealers hadden het wel fijn gevonden om meer inspraak te hebben en hebben deze bij de uitrol ook gekregen. Zo geeft een directeur van een grote holding aan “Als dealer hebben we wel de mogelijkheid gehad om te pionieren. Maar dat is alleen maar ingegeven door het feit dat de fabrikant ook zoekende was”. Hierdoor was voor hen het gevoel van autonomie groot. Echter is de autonomie van de i-manager wel verschillend per dealer. Zo zegt de i-manager van deze zelfde dealer “1x in de 2 weken zit ik met de directie en ik krijg volledige vrijheid in de plannen”. Terwijl een i-manager van een dochteronderneming van BMW zegt “Ik heb wel het gevoel dat het redelijk opgelegd is vanuit Duitsland. Ik denk dat wij en ook BMW NL daar weinig over te zeggen hebben. Ik heb daar zelf niet zo veel moeite mee. Ik hoef er persoonlijk niet meer invloed op uit te oefenen, maar ik denk dat het wel goed is om het oor te luister te leggen bij de dealerorganisatie”.

De BMWi manager van dealer 5 zegt: “Aan het concept kun je geen sturing geven. Je kunt weinig veranderen aan het product en hoe het proces is. Je moet de middelen die je geboden krijgt beetpakken. Agentenstructuur is onnodig gedoe. Geen makkelijke verkoopsystemen. Alleen de specialisten kunnen ermee overweg, dat is een zwakgebod. Daarnaast is niet iedere dealer i-agent, terwijl de klant dat wel verwacht. Het was succesvoller geweest als het binnen het bestaande business model was ingepast”.

Relatie, sociale verbondenheid, vertrouwen in anderen

Ook hier geven de 10 respondenten verschillende antwoorden. Deze vragen hebben betrekking op in hoeverre de respondenten vertrouwen hebben in hun fabrikant/MNC en hun strategie en innovaties. Zich hiermee verbonden voelen en vertrouwen hebben in de collega's om zich heen.

Drie respondenten geven aan dat het vertrouwen in BMW groot is hoe men innovaties in de markt zet en staan achter de strategie. Wat bij een drietal andere respondenten naar voren komt is dat er weinig vertrouwen is in de fabrikant/MNC, omdat zij bepaalde innovaties en nieuwe business modellen als een bedreiging zien van hun bestaande model als retailer. Zo zegt de directeur van dealer 5 “BMI gaat over innovatie in de gehele keten. Dus van producent tot aan eindklant. Ik denk dat je dan heel goed met elkaar moet samenwerken en nadenken over hoe je dat dan wil gaan doen. Als je het nieuwe dealercontract ziet dan zie je een aantal innovaties. 1 is direct sales, dat deed men onder BMWi en dat wil men doorzetten. Dat moet je heel zorgvuldig doen. Je zult als dealer willen weten onder welke voorwaarden dan. Waar helpt me dat of werkt het me tegen. Zo staat er iets in dat men allerlei upgrades kan gaan doen. Dan krijg je een beetje het iphone idee. Enerzijds prima. Anderzijds de volgende stap ook nog opties verkopen digitaal en rechtstreeks. Dat zijn wel hele gevaarlijke ontwikkelingen, dat de dealer denkt van hé, dat gaat me handel kosten. Nou daar zit veel argwaan bij dealers. Je moet de lusten en lasten wel gelijk verdelen. Hoe gaan we dat dan samen doen. Als dat in disbalans komt dan krijg je argwaan en tegenstrijdige belangen”. Het directielid van dealer 4 noemt dit ook “Dat zit meer in het feit dat je een emotionele binding hebt met het BMW product en niet met BMW NL. Ik vertrouw BMW daar minder in als vroeger. Dat heeft te maken met een ander beleid vanuit de fabrikant ten aanzien van lange termijn visie over een dealer. Dat motiveert minder. Niet in de zin van zoveel mogelijk auto's verkopen, want die wedstrijd is er altijd, maar wel dat je steeds voorzichtiger wordt met investeren. Dat is een stukje vertrouwen, dat is wel kwijt”.

Analyse intrinsieke motivatie: goed en minder goed presterende dealers

Tabel 9 Kenmerken van intrinsieke motivatie								
Case	Performance	Grootte/regio	Structuur	Plezier / bevrediging BMWi	Competentie	Autonomie	Relatie & Sociale verbondenheid	Totaal aantal keer van toepassing
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	0,5	0	0,5	1	2
Dealer 1 Manager Marketing en BMWi	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	0	0,5	0,5	0,5	1,5
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	1	0,5	0,5	1	3
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMWi	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	1	1	1	0,5	3,5
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	1	0,5	0,5	0	2
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMWi	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	0,5	0,5	0	0	1
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	0,5	1	1	0	2,5
Dealer 4 BMWi manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	1	1	1	0,5	3,5
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	1	1	0,5	1	3,5
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	0	0,5	0	0,5	1
Gemiddelden				0,65	0,65	0,55	0,5	2,35

Op basis van de 4 kenmerken van intrinsieke motivatie is een analyse gemaakt om een inschatting te maken van de mate van intrinsieke motivatie bij deze individuen. Indien een kenmerk volledig van toepassing is en genoemd is in het interview, dan staat er in deze categorie een 1. Indien ten dele van toepassing (bijvoorbeeld, omdat er ook negatieve aspecten genoemd worden), dan is er een 0,5 weergegeven. Indien het kenmerk helemaal niet van toepassing of laag is dan staat er een 0 in de tabel. Indien het niet helemaal duidelijk naar voren gekomen is in het interview, is er 0,5 in de categorie weergegeven.

Goed presterende dealers en intrinsieke motivatie

De resultaten laten zien dat de kenmerken van intrinsieke motivatie van de dealers met een hoge performance gemiddeld gezien vaker voorkomen dan bij de dealers met een lage of gemiddelde performance. Dit zijn tevens ook grote dealers welke centraal aangestuurd en een formeel karakter hebben.

Minder en gemiddeld goed presterende dealers en intrinsieke motivatie

De resultaten laten zien dat de kenmerken van intrinsieke motivatie bij de dealers met een lage performance gemiddeld minder vaak voorkomen, behalve bij dealer 2. Nader onderzoek leert dat de prestatie van deze dealer in het lopende jaar (2018) boven de gestelde doelstelling ligt. Dit in tegenstelling tot de prestatie van voorgaande jaren. Deze dealers zijn, inclusief dealer 2, klein en decentraal aangestuurd en hebben een informeel karakter.

4.3.2 Extrinsicieke motivatie

In hoofdstuk 2.3.2 is uiteengezet dat extrinsicieke motivatie is onder te verdelen in vier vormen.

Integratie, Identificatie, Introjectie en Externe stimulering. In de interviews is onderzocht in hoeverre deze onder te verdelen vormen van extrinsicieke motivatie zijn toegepast bij de invoering en dagelijkse praktijk met het werken met de BMI bij de dealers. Onderstaand de resultaten:

Tabel 10 Extrinsicieke motivatie							
Case	Perfor- mance	Grootte/ regio	Structuur	Integratie	Identificatie	Introjectie	Externe regulering
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Overtuigen/interne marketing "en ik ben er best trots op dat ik daar onderdeel van uit heb mogen maken.."	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Meer druk gewenst "Ik denk dat het beter is als er meer controle is. Het is allemaal een beetje vrijblijvend net als het business model"	Meer druk gewenst "Ik denk dat het beter is als er meer controle is. Het is allemaal een beetje vrijblijvend net als het business model"
Dealer 1 Manager Marketing en BMW	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	niet genoemd	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Ego "Elke week krijgen we van BMW NL een overzicht met het aantal proefritten en aantal offertes. Het voelt niet als drukmiddel, maar niemand wil natuurlijk de slechtste van de klas zijn".	Geen beloning "Nee dat denk ik niet. Ik denk niet dat er targets zijn of bepaalde provisies die i stimuleren. Misschien zou dat wel helpen".
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Overtuigen/interne marketing "vanuit de innovatie vind ik het een product dat absoluut motiverend is.."	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Minder druk "De push is minder bij BMW". "Het is leuk om te zien, maar zeker niet stimulerend voor me. Er wordt vanuit de fabrikant op gewone producten teveel "push" strategie gehanteerd". Ego "Je bent BMW dealer en niet een beetje BMW dealer"	Beloning niet toegepast "De beloningsstructuur is niet onbelangrijk."
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMW	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Toekomstgericht concept, bijeenkomsten: "Je vergroot een beetje met elkaar". "Dit gaat gewoon de toekomst worden".	Invloed "In het begin ben je een klein groepje en voel je je een soort pionier die van alles gaat bedenken met elkaar".	Niet aangetoond "Was het lekker geweest als het een ander model was geweest?..ik vind het moeilijk te zeggen"	Beloning/incentives niet toegepast "Wel zijn er incentives vanuit BMW AG. Ik doe er nooit aan mee. Intern niet".
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Overtuigen/interne marketing "Elektrificatie sluit goed aan. Ook connectiviteit. teleservice...bij het agentenmodel of wholesale model gaat het uiteindelijk om kosten/baten	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Prestatiegerichtheid motiveert "Competitie element is prima. ook zijn we gewend met doelstellingen en uitdagingen te werken, wat op zich goed is. Maar voor ons essentieel is de ondersteuning"	Beloning zou stimuleren niet toegepast "Met inruil en marge had je misschien wat meer van de markt kunnen pakken".
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMW	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	bijeenkomsten, facilitatie: "ik voel me zeker gestimuleerd om i te verkoop.. door de gesprekken met het i team..er zijn dealermeetings	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Introjectie/druk minder: "Bij de andere merken is er gewoon een hard target en heeft het enorme financiële impact hoe je presteert". Ego "Complimenten en schouderklopjes voor een goed mysteryrapport is wel stimulerend".	Beloning niet structureel "We hadden vorig jaar nog een target dicht te lopen voor geld, nou dan ga je er gewoon voor".
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Overtuigen/interne marketing "Dat heeft te maken met dat wij al heel lang BMW dealer zijn. Daar heb je wat mee, dat is emotie". Innovatie "Het is innovatief..	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Druk "De druk is er altijd, als wij het niet doen dan doen ze het zelf wel. Negatief, druk is altijd negatief". Ego "Je moet altijd de beste willen zijn"	Geloof in beloning "In het handelshuis Nederland is het denk ik belangrijk om ook toch meer de handel te kunnen doen met je fabrikant en die is heel beperkt".
Dealer 4 BMW manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Vrijheid/zelfstandigheid: "De vrijheid die ik kreeg met name. Die zelfstandigheid".	Vrijheid/zelfstandigheid: "De vrijheid die ik kreeg met name. Die zelfstandigheid".	Management "Ja ik heb altijd wel druk van doelstellingen en aantallen. Ik leg hem mezelf op, maar krijg hem ook opgelegd vanuit de directie".	Beloning door management toegepast "zit wel verweven in de provisies...om dat juist te stimuleren"
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Nvt. "In alle eerlijkheid, niet al te best... Ik vind je moet dingen bonusdragend maken"	Toekomstperspectief "voor mij persoonlijk de volgende stap die ik ga maken naar Corporate Sales is oa te danken aan het feit dat ik altijd BMW en Corporate Sales bij elkaar heb gebracht."	Ego "we moeten altijd nummer 1 zijn, dus op alle lijstjes die voorbij komen wil je bovenaan staan". "Incentives was ook een hele belangrijke".	Bonus door management "we hebben ze kunnen motiveren om de BMW orders mee te laten tellen in het behalen van de performance"
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMW vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	n.v.t.	Financieel "Die zijn lager, maar qua belang gelijk".	Geen druk "druk op i? Nee, maar je wil altijd de deal doen. Ongeacht het product".	Beloning niet toegepast "Dat is altijd een goede drijfveer.. Een bonus werkt wel als stimulans voor een verkoper"

Integratie

Bij de mate van Integratie, de vorm van extrinsieke motivatie die een hoge perceptie van interne sturing heeft en het dichtst tegen intrinsieke motivatie aan zit, geven 7 respondenten aan dat dit in zekere zin van toepassing is. Dit als antwoord op de vraag in hoeverre het nieuwe business model overeenstemming kent van waarden, behoefte en doelen. De belangrijkste driver die genoemd is die gezorgd heeft voor deze integratie is de **“innovatie”** die aansluit bij de eigen waarden, behoeften en doelen. Deze innovatie is middels **“overtuigen en interne marketing”** vanuit de MNC goed overgebracht. De respondenten betrekken hun antwoord dan voornamelijk op de productinnovatie en het MVO aspect van BMWi. “Elektrificatie sluit goed aan. Ook connectiviteit en teleservice.

Minder onderhoud, maar je kunt klanten langer vasthouden dat is goed. Bij het agentenmodel of wholesale model gaat het uiteindelijk om kosten/baten. Om het totaalplaatje”, geeft de directeur van dealer 5 aan. Ook de directeur van dealer 1 benadrukt het belang van de innovatie in een MVO product “maar ik vind het best des BMW’s en ik ben er best trots op dat ik daar onderdeel van uit heb mogen maken dat we als 1 van de eersten een elektrische auto op de markt hebben gezet. En achteraf kun je zeggen er hadden dingen beter gekund, maar we waren er wel”.

Over de agentenstructuur zijn ze veel minder enthousiast. Zo geeft de directeur van dealer 2 aan op de vraag of het product en business model overeenkomt met waarden en doelen “Op zich vind ik dat nog wel overeenkomen. Gezien de margestructuur haken we dan bij BMWi af, terwijl we anders doorpakken. Maar vanuit de innovatie vind ik het een product dat absoluut motiverend is”. Ook de manager van de dochteronderneming (vestiging 1) is daar duidelijk over “In alle eerlijkheid, niet al te best. Margestructuur. Het is niet bonusdragend. Ik vind je moet dingen bonusdragend maken. Die financiële prikkel zit er gewoon altijd in en is absoluut belangrijk. Het hele proces als agentschap, dat het niet financieel over je bedrijf heen loopt, dat remt je in je ondernemerschap.... dus de afstemming met de praktijk is er dan vrijwel niet”. **Bijeenkomsten en facilitatie** en **zelfstandigheid** zijn ook genoemd als factoren dit positief hebben bijgedragen aan de integratie.

Identificatie

De respondenten herkenden zich minder in stimulering door identificatie. Bij identificatie heeft de persoon zich geïdentificeerd met het persoonlijke belang van zijn activiteit en heeft zo zijn regulering of beïnvloeding geaccepteerd als zijn of haar eigen gedrag. Bij 6 respondenten is dit niet duidelijk naar voren gekomen in de interviews of genoemd. Enkele i-managers geven aan dat de persoonlijke belangen liggen in: **zelfstandigheid, vrijheid, financieel (2x), doordat zij invloed op het proces konden uitoefenen en carrièreperspectief**.

Introjectie

De toegepaste introjectie, dus externe beïnvloeding op basis van prestatiegerichtheid, controle, druk van buitenaf en de handelingen die worden uitgevoerd onder het gevoel van druk om schuldgevoel of angst te vermijden of omdat dit goed is voor hun ego of trots is tweeledig. Enerzijds is de introjectie vanuit de MNC richting de agenten onderzocht bij de directieleden, anderzijds is gekeken of deze introjectie ook wordt toegepast door de directieleden om de i-managers te motiveren.

Alle directieleden zijn het erover eens dat er **weinig druk, prestatiegerichtheid en controle** is geweest van de MNC richting de agenten. Dit had voornamelijk te maken met de gekozen structuur van het business model. Er zit wel verschil in hoe de directieleden het gebrek aan druk, prestatiegerichtheid en controle hebben ervaren. Waar de ene dealer 4 dit juist prettig vindt “Geen druk: Dat is wel prettig. We proberen met alles zo veel mogelijk te verkopen. De druk is er altijd, als wij het niet doen dan doen ze het zelf wel. Negatief, druk is altijd negatief”, geeft dealer 1 aan “Ik denk dat het beter is als er meer controle is. Het is allemaal een beetje vrijblijvend net als het business model, in mijn optiek”. “**Ego**” is een belangrijke factor voor sommige dealers, ego streling, complimenten krijgen, betrokkenheid, waardering ook middels incentives, de beste willen zijn. Het ego kan ook gekrenkt worden door management en prikkelen. Soms werken lijstjes ook negatief en worden als controlerend gezien. Met name het ego of trots aspect wat geraakt wordt middels introjectie speelt bij veel directieleden een rol. Zo geeft dealer 4 aan “Je moet altijd de beste willen zijn. Dat heeft met je instelling te maken. “Als ik mens erger je niet speel wil ik ook winnen en Stratego ook”. Dat zit in je of niet in je”. Dealer 3 zegt “Wij zijn ook retailgroep, dus we moeten altijd nummer 1 zijn, dus op alle lijstjes die voorbij komen wil je bovenaan staan”. Maar het meest pakkende voorbeeld hiervan geeft dealer 1 “Ja heel belangrijk. Ze zeiden van BMW NL “hoe kan het nou dat jullie in alles voorop lopen, en dat BMWi niet goed loopt? Nou dan voel je je wel persoonlijk aangesproken. Het is wel een kwestie van een stukje eer”.

Bij de i-managers zit er verschil in hoe zij druk, prestatiegerichtheid, controle en ego hebben ervaren en laten meespelen om tot hun prestatie te komen. De i-Manager van dealer 4 zegt daarover “Ja ik heb altijd wel druk van doelstellingen en aantallen. Ik leg hem mezelf op, maar krijg hem ook opgelegd vanuit de directie”, oftewel het “**Management.**” Maar de i-manager van dealer 5 zegt “Nee, want dat is daar gewoon minder. Bij de andere merken is er gewoon een hard target en heeft het enorme financiële impact hoe je presteert”.

Externe stimulering

Hier gaat het dan met name om **belonen en straffen**. Aangezien het nieuwe business model een agentenstructuur betrof is er vanuit de MNC niet gewerkt met een beloningsstructuur richting de agenten. Onderzocht is hoe dealers dit hebben ervaren. Alle directieleden zijn het er unaniem over eens dat het opgezette business model niet tot de gewenste uitkomst en motivatie heeft geleid. Doordat er een minder groot volume aan auto's mee gemoeid was, de **beloningsstructuur minder** was dan bij de conventionele auto's, was er minder externe regulering. Zo geven de volgende uitspraken aan dat het model de dealers zelfs gehinderd heeft “Als je naar de Amerikaanse markt kijkt waar alles gefinancierd is, zou dat andere model prima uit de voeten kunnen komen. In het handelshuis Nederland is het denk ik belangrijk om ook toch meer de handel te kunnen doen met je fabrikant en die is heel beperkt”, zegt de directeur van dealer 4. Dealer 5 vult aan “Het is meer kijken of je het kunt verkopen. We hebben wel eens plukjes wholesales gehad om wat push te creëren en dat heeft wel geholpen wat extra weg te zetten. Met inruil en marge had je misschien wat meer van

de markt kunnen pakken. We hadden met een grote marketingcampagne met inruil ondersteuning wat meer normale auto's van de weg kunnen halen.”

Ook is er gevraagd naar de **beloningsstructuren binnen de dealers**. Opvallend is dat de nieuwe producten met ander business model verschillend beloond worden bij de onderzochte dealers. Zo is er bij de dealers zonder stimulering in de vorm van een bonus een lage verkoop prestatie geleverd op de doelstelling. Een i-manager van dealer 2 geeft aan “Er zijn geen bonussen, wel zijn er incentives vanuit BMW AG. Ik doe er nooit aan mee. Intern niet. Averechts zou het niet werken, maar ik denk niet dat het een prikkel geeft”.

Terwijl de dealers met een hoge prestatie wel een intern beloningsinstrument hebben ingezet, zo illustreert de i-manager van dealer 4 “Vanwege minder druk op aantallen, dat zit wel verweven in de provisies. Bij BMWi is dat gewoon minder dan bij BMW. Daarom, omdat we op andere vestigingen willen groeien, hebben we daar nu een model voor om dat juist te stimuleren. Maar dat is pas vanaf eind vorig jaar”. Een i-manager van een minder succesvolle dochter geeft aan “Dat is altijd een goede drijfveer, kijk we hebben geen voorraadmodellen, want die zijn van BMW NL. Soms zitten er bonussen op voorraad auto's. Een bonus werkt wel als stimulans voor een verkoper. Als er een persoonlijk gewin bij komt kijken dan is dat toch lekkerder”.

Analyse extrinsieke motivatie: goed en minder goed presterende dealers

Tabel 11 Analyse Extrinsieke motivatie. Toepassing van vorm van EM								
Case	Performance	Grootte/regio	Structuur	Integratie	Identificatie	Introjectie	Externe regulering (bonus en straf toegepast?)	Aantal keer van toepassing
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	ja	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	nee	nee	1
Dealer 1 Manager Marketing en BMWi	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	ja, maar niet intern	nee	0
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	ja	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	ja en nee	nee	2
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMWi	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	ja	ja	nee	nee	2
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	ja	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	ja, maar niet toegepast	nee	1
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMWi	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	ja	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	ja en nee	soms	2
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	ja	niet duidelijk naar voren gekomen in interview	ja	ja	3
Dealer 4 BMWi manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	ja	ja	ja	ja	4
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	nee	ja	ja	ja	3
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	nee	nee	nee	nee	0

Goed presterende dealers en extrinsieke motivatie

Opvallend is het aantal keer dat een verschillende vorm van extrinsieke motivatie is toegepast of dat deze vorm van motivatie is bewerkstelligd en dat deze groter is bij de goed presterende dealers in vergelijking met de dealers met een minder of een gemiddelde prestatie. Het verschil wordt met name gemaakt in de toepassing van introjectie en externe stimulering. Bij deze grote holdings met centrale aansturing en formeel karakter zit extrinsiek motiveren van het personeel in het bedrijfsbeleid. Bij de 2 verschillende vestigingen van de dochterondernemingen is er duidelijk te zien dat bij vestiging 1 er wel ingezet wordt op extrinsiek motiveren en bij vestiging 2 helemaal niet.

Minder en gemiddeld goed presterende dealers en extrinsieke motivatie

Omgekeerd is dus het aantal keer dat een vorm van extrinsieke motivatie wordt toegepast door een minder of gemiddeld presterende dealer lager dan de goed presterende dealers. Met name introjectie en externe stimulering worden niet of bijna niet toegepast bij deze dealers. Met name bij de kleinere, decentraal aangestuurde en informele dealers is extrinsiek motiveren minder gebruikelijk in de bedrijfsvoering. Een uitzondering is dealer 5. Deze is niet decentraal, informeel en klein maar heeft minder aan extrinsiek motiveren gedaan.

4.3.3 Organisatiefactoren

Case	Perfor- mance	Grootte/ regio	Structuur	Facilitatie en training	Incentives/bonussen	Overtuigen/Interne Marketing	Management ondersteuning	Specifieke omstandigheden
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Competentie, Plezier (omhoog) "Trainingsverplichting. Er zijn er bij die nog nooit een I3 naar huis hebben genomen. Dat ligt ook bij ons. Dat heeft met motivatie te maken" Dit is te weinig toegepast	Ext. Reg. (laag vanuit mnc) "wat ons deels heeft tegengehouden... dit is een agentschap... de druk is gewoon een stuk minder.."	IM plezier (omhoog) "de areamanager BMWi heeft er erg zijn best voor gedaan".	Zou IM moeten ondersteunen en Introjectie "Eigen management support: Dat is ook veel te vrijblijvend geweest. Alleen je ziet wel bij een aantal echt weerstand om zich te verdiepen in het programma.	Karakteristiek van de regio "Wij missen in plaats X bepaalde grote partijen die elektrische auto's stimuleren...toch een beetje een streekgemeente is .."
Dealer 1 Manager Marketing en BMW	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Competentie, Plezier (bij 1 persoon omhoog gegaan) "We hebben 1 man die naar de BMW i circle in Rijswijk gaat en die komt daar heel enthousiast van terug. Volgens mij is hij de enige die wordt meegenomen in die circle"	Ext. Reg. (laag vanuit dealer) "Stel dat we 100 euro zouden zetten op het verkopen van een BMWi, dat zou wel helpen in plaats van dat ze nu zeggen "oh dan moeten we even wachten totdat collega x er is"	EM Introjectie "krijgen we van BMW NL een overzicht met het aantal proefritten en aantal offertes..Het voelt niet als drukmiddel, maar niemand wil natuurlijk de slechtste van de klas zijn"	EM Introjectie "Als wij niet het gevoel krijgen vanuit het management dat we dat door moeten zetten, ondanks dat het lastig is, dan wordt het nooit wat".	niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Competentie (omlaag) "Het grootste probleem van dit business model is wat ik noem de betrokkenheid van de ondernemers... (omhoog) "Kijk het goed aanbieden van laadinfrastructuur of een auto aanbieden tijdens de vakantie dat zijn wel dingen die het verkoopproces positief beïnvloeden"	Ext. Reg. (laag vanuit mnc) "Ik denk dat dat de belangrijkste drijfveer is geweest. De technologische vooruitgang, de veranderingen die daarmee plaatsvinden, zijn belangrijker geweest dan het financiële gewin. "	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview	Innovatie / Knowhow.. "de belangrijkste drijfveer is geweest. De technologische vooruitgang, de veranderingen die daarmee plaatsvinden, zijn belangrijker geweest dan het financiële gewin
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMW	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	Competentie en Plezier (omhoog) Trainings en bijeenkomsten zijn wel ondersteunend..Omdat je zelf wel heel enthousiast bent geworden.. Competentie (laag) door facilitatie "Het was niet het product, maar de systemen eromheen. De werkwijze stond helemaal haaks..."	Ext. Reg. (laag vanuit dealer) "...incentives vanuit BMW AG. Ik doe er nooit aan mee. Intern niet. Averschets zou het niet werken, maar ik denk niet dat het een prikkel geeft"	Ext Reg. "als een klant twijfelt.. zou onze baas zeggen verkoop een gewone, want daar hebben we meer belang bij". Overtuigen op financiële gronden tegen nieuwe product.	Gericht op IM, competentie, autonomie "Dit kwam uit mezelf. Ik ben wel gefaciliteerd door het management en de dealer". autonome wijze beslissingen maken? "Ja bijna wel volledig".	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Competentie (hoog) "Het meeste succes toch wel was de kwaliteit van opleiden van de genius...". Competentie (omlaag) Facilitatie "Nou alles zat in losse systemen en die deugden niet. Daar zat met name de uitdaging. Was i dan wel zo belangrijk voor BMW	Ext. Reg. (laag vanuit mnc) "Met inruil en marge had je misschien wat meer van de markt kunnen pakken. "	IM plezier, competentie (omhoog) "Bij de i circles is wel veel gesproken over kansen en mogelijkheden".	Gericht op om competentie en enthousiasme IM "Wel veel mensen mee laten kennis maken. Als vervangende auto etc. Kennis was wel heel belangrijk".	Gebrek aan inspraak "Als je meer inspraak zou geven bij het begin zou je faalkosten voorkomen. Je moet ook rekening houden met hoeveel informatie je loslaat op de dealer en waar moet die allemaal aan voldoen..."
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMW	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Competentie (omhoog) "De trainingen bij i hebben de meeste invloed op je dagelijkse praktijk. Bij i is het cruciaal..."	Ext. Reg. (laag vanuit dealer) "Nee dat is gewoon gelijk. Op andere vestigingen worden ze wel extra beloond om i onder de aandacht te brengen."	EM Integratie (omhoog) "Je weet wel welke komt het opgaat in de toekomst en dat is wel de grootste motivator". IM, plezier (omhoog) "Naar de fabriek in Leipzig en ze lieten zien wat de filosofie was.. wordt je wel heel enthousiast.. "	Weinig man support "Voor ons management was het ook nieuw. Niemand weet nog hoe het zit, dus jij gaat het doen hahaha. Ze hebben zich niet echt ermee bemoeid. i komt op de laatste plaats.	Bedreiging bestaande BM, lagere acceptatie ". Ze zouden ook direct online verkocht worden..Het After Sales stuk: ook een stukje bedreiging/angst. Slijtage onderdelen minder en olie is er niet.. Maar het verdienmodel is nu goed".
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Competentie (omlaag) "Training is een moeite, de kwaliteit van de trainingen van BMW NL op het hele brede vlak is matig" "... een eigen academy opzetten"	Ext. Reg. (laag vanuit mnc) "Het reguleren van de spelregels werkt een ondernemer niet in de kaart. Wij zijn als handelshuis goed in handelen. Mijn buurman heeft even veel terwijl ik er meer verkoop. "	Geen effect op IM of EM "Nee, dat voel ik niet zo. Nee het is het onderdeel van de productenrange waar je bepaalde emotie bij hebt".	Leidt tot lage IM plezier, competentie " .. hele beperkte bijdrage.. heeft te maken met de technische ondersteuning en met vind ik het management wat je erop zet. Zwakke technische ondersteuning en management vanuit mnc	Innovator willen zijn "Het belangrijkste is gewoon dat je met nieuwe dingen wil pionieren. Je wil voorop lopen. Niet meedoen met ontwikkelingen is het begin van het eind".
Dealer 4 BMW manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Competentie (neutraal) "Volgens mij is de kwaliteit van de trainingen minder van i dan de voor de reguliere producten".	Ext. Reg. (hoog vanuit dealer) "Er zit wel een verschil tussen i en gewone BMW verkopers. De laatste prikkel je meer met beloning. Die i verkoper is al i minded. "	IM, Plezier (omhoog) "Alle collega's worden geënthousiasmeerd over waar we allemaal mee bezig zijn" (intern bij dealer)	Gericht op IM en Introjectie "Met name enthousiasmeren. Ook wel met druk en focus op de aantallen".	Focus en autonoom (IM) We hebben het hier vaak over focus. Ook kijken we heel goed wat er in de lokale omgeving gebeurt. Het is een bewuste keuze om dat niet onder BMW te laten vallen, maar om dat apart te bekijken.
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Competentie (omhoog) "Maar ook financieel, dat vind ik goed van BMW NL... Dus je wordt wel gesupported".	Ext. Reg. (laag vanuit mnc, hoog vanuit dealer) "Bij 20% van het personeel trekt financieel voordeel van het verkopen van BMWi, de rest niet. De rest moet je dan wel naar enthousiasme toe gaan..." Bonussen intern toegepast	IM, plezier en competentie (omhoog) "Ja positief. Er zijn talloze events georganiseerd. Ja motiverend... betrokkenheid..feedback te delen en elkaar te helpen. Best practices gedeeld... zorgde toch voor de intrinsieke motivatie	Geen introjectie wel IM "Topdown druk vanuit het management van de directie die is er niet waardoor ze mij niet achter de broek aan zit" "Het geluk voor het bedrijf is, dat ik die intrinsieke motivatie heb".	EM Ext reg. gelijk aan conv. producten "Je kunt wel een specialist hebben, maar ik geloof niet in een clubje dit en een clubje dat. Want dan krijg je weer die afrekencultuur".
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMW vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Competentie en Plezier (omhoog) "Training, ik vind het heel waardevol...er kunnen vaker trainingen worden gegeven. Ook om enthousiasme te creëren"	Ext. Reg. (laag vanuit dealer) "Dat is altijd een goede drijfveer, kijk we hebben geen voorraadmodellen" Bonussen /incentives niet toegepast	Geen effect op IM of EM "Niet specifiek voor BMWi. Hij heeft meegeteld voor de aantallen and that's it".	Gebrek aan IM (enthousiasme, competent maken) Er is toch te weinig aandacht voor geweest. Ook de interne processen waren bij ons niet optimaal.	Verandering, complexiteit, geen IM "De randvoorwaarden, zoals het agentenmodel en het installatieproces van wallboxes etc, dat zijn allemaal serieuze issues die niet motiveren".

Facilitatie & training

De facilitatie en training vanuit de MNC waren voornamelijk gericht op het plezier en enthousiasme bij de dealer managers te verhogen en om ze competent te maken voor een optimale verkoopprestatie. Deze zaken vallen dus onder intrinsieke motivatie.

Facilitatie

Over de facilitatie van de MNC zeggen 4 respondenten dat deze niet goed is geweest, met name de systemen welke complex waren en dat de werkwijze haaks stond op het huidige business model. De directeur van dealer 5 zegt hierover "Nou alles zat in losse systemen en die deugden niet. Daar zat met name de uitdaging. Was i dan wel zo belangrijk voor BMW NL of BMW AG dat dit zo was? Als er bij het reguliere product, waar iedere dag duizenden doorheen gaan iets geweest zou zijn, dan was er waarschijnlijk eerder een oplossing geweest dan met de lage aantallen van i. De urgentie was minder groot." Operationele facilitatie van het verkoopproces wordt door een respondent genoemd als factor welke een dealer competentier maakt, zoals het aanbieden van laadinfrastructuur of een auto aanbieden tijdens de vakantie aan klanten.

Training en bijeenkomsten

Over de trainingen van en bijeenkomsten met de MNC over BMWi wordt verschillend gedacht door de respondenten. De meeste respondenten geven aan dat het waardevol is geweest en heeft geënthousiasmeerd. Ook het opleiden van een Product Genius, naar het idee van de Apple stores, wordt genoemd als succesfactor door een directielid. Maar er wordt ook aangegeven dat de opgedane kennis niet altijd verspreid wordt binnen de dealerbedrijven. Zo geeft de marketing en i-manager van dealer 1 aan "We hebben 1 man die naar de BMW i circle in Rijswijk gaat en die komt daar heel enthousiast van terug. Volgens mij is hij de enige die wordt meegenomen in die circle van ons. Dan is het misschien wel moeilijk om in je eentje draagvlak te vinden voor een hele dealer en door de organisatie". Ook de kwaliteit van de trainingen wordt als demotiverend aangeduid door dealer 4 "Training is een moetje, de kwaliteit van de trainingen van BMW NL op het hele brede vlak is matig. We zijn nu op dit moment zelfs aan het kijken, moeten we niet voor alle instromers een eigen Academy opzetten. Waarbij je op elke vestiging 2 juniors hebt, die je zelf helemaal gaat opleiden".

Incentives/bonussen

Incentives en bonussen zijn in te delen bij stimulering door externe regulering, wat een vorm van extrinsieke motivatie is. De casus uiteenzetting heeft al aangetoond dat er bij de opzet van het business model middels een agentenstructuur geen sturing of gebruik gemaakt is van een bonussysteem. De respondenten zijn eenduidig dat dit nieuwe business model haaks staat op hetgeen ze altijd gewend waren en zij dit liever anders gezien hadden. Dit betekent dat met de verkoop van reguliere producten een bonus verdiend kan worden, ofwel externe regulering door de MNC. Ook het stukje ondernemerschap wat de dealers hebben bij de inkoop en verkoop van reguliere BMW's zeggen ze te missen in het business model van i, ondanks dat de risico's lager zijn in het nieuwe model. Ook is de druk minder doordat de financiële belangen lager liggen.

De directeur van dealer 1 geeft heel duidelijk het verschil aan tussen het nieuwe en oude business model “En wat ons deels heeft tegengehouden, is dat BMW NL enerzijds de volumedruk houdt op auto’s die je anyhow op je stoep krijgt en dit is een agentschap... de druk is gewoon een stuk minder. Of je nou wel of niet je aantallen haalt, je krijgt ze niet op de stoep”. Vervolgens zitten er verschillen tussen hoe het management van dealers incentives en bonussen hebben ingezet om hun eigen personeel te stimuleren voor BMWi, zoals ook weergegeven is in hoofdstuk 4.3.2. bij externe regulering. Enkele dealers hebben geen bonussen gezet op i en andere dealers hebben dit gelijk gemaakt aan de bonussen op de reguliere producten. Bij sommige dealers zit er überhaupt op geen enkele product een bonus en wordt dit niet toegepast.

Overtuigen/interne marketing

De MNC heeft dit instrument ingezet met diverse uitwerkingen. 4 van de 6 respondenten geven aan dat gesprekken, bijeenkomsten en evenementen vanuit de MNC erop gericht waren om te enthousiasmeren of om de dealers competentier te maken. Dit is in te delen in het stimuleren van de intrinsieke motivatie. De verkoopleider van de dochteronderneming (dealer 3) zegt hierover “Toch de betrokkenheid om met elkaar frequent te zitten, feedback te delen en elkaar te helpen. Dat zorgde er ook voor in tijden dat het minder ging dat we elkaar en de teams bleven enthousiasmeren. Dealermeetings en bijeenkomsten met alle agenten. Best practices werden gedeeld. Wekelijks. Dat zorgde toch voor de intrinsieke motivatie zeg maar. Er zijn talloze events georganiseerd. Ja motiverend. BMWi staat goed op de kaart, er wordt over gesproken, je kunt erop aanhaken als het in je regio is”.

Ook geeft de manager marketing en i-manager van dealer 1 aan dat er gestimuleerd en overtuigd wordt middels het sturen van rapportages en lijstjes, welke de Introjectie (extrinsieke motivatie) prikkelt, “Elke week krijgen we van BMW NL een overzicht met het aantal proefritten en aantal offertes. Het voelt niet als drukmiddel, maar niemand wil natuurlijk de slechtste van de klas zijn. Dus je wil wel dat je als dealer gewoon meedraait en zijn steentje bijdraagt om i tot een succes te maken”. Ook is de Integratie (vorm van EM) omhoog gegaan bij dealer 5 “Je weet wel welke kant het opgaat in de toekomst en dat is wel de grootste motivator” zegt de i-manager van dealer 5. 2 dealers geven aan dat het overtuigen en de interne marketing geen effect heeft gehad op hun motivatie. De i-manager van dealer 2 geeft aan dat zijn directeur op basis van financiële argumenten overtuigd is om in sommige gevallen een ander product te verkopen “Je moet je afvragen, als een klant twijfelt tussen een gewone auto en i, dan zou onze baas zeggen verkoop een gewone, want daar hebben we meer belang bij. Maar als je de toekomst moet je geloven dan kun je beter die i verkopen. Ja wat is de waarheid. Als je dan een prikkel er tegenover zou gaan zetten, dat je het ene liever verkoopt dan het andere, dan denk ik wel dat je iets harder zou gaan lopen op het een. Maar of dat dan het goede wordt?”. De interne marketing heeft hier een negatieve uitwerking gehad op basis van externe regulerings argumenten.

Management ondersteuning

De vraag over management ondersteuning is door de respondenten voornamelijk geïnterpreteerd als management support vanuit het topmanagement vanuit de dealer, in plaats van management support vanuit de MNC. Van de ondervraagde respondenten geven er 6 aan dat de management ondersteuning er op gericht was om de intrinsieke motivatie te bevorderen. Het ging er dan voornamelijk om om te enthousiasmeren (plezier) en personen te faciliteren (competent maken). In 4 interviews is er gesproken over Introjectie, waartoe management support zou moeten leiden. Met name de druk en aandacht van het management wordt als factor genoemd die een positieve uitkomst zou moeten hebben. Echter geeft men aan dat het hier juist aan ontbroken heeft voor het nieuwe product. De directeur van dealer 4 is de enige die wat noemt over de management support vanuit de MNC "Heel eerlijk, als ik kijk hoe serieus wij i nemen, ondanks dat het een hele beperkte bijdrage heeft tot nu toe, vind ik dat de fabrikant het vele malen minder serieus neemt als ons. En dat heeft te maken met de technische ondersteuning en met, vind ik, het management wat je erop zet. Hoe serieus neem je het", waarmee hij aangeeft de support onvoldoende te vinden.

Van de respondenten noemen er 4 nadrukkelijk dat de management ondersteuning vanuit het management van de dealer te kort heeft geschoten. Zo illustreert de volgende uitspraak van de i-manager van dealer 5 "Voor ons management was het ook nieuw. Niemand weet nog hoe het zit, dus jij gaat het doen haha. Ze hebben zich niet echt ermee bemoeit. i komt op de laatste plaats. Daar moeten we vaak zelf over beginnen". Ook steekt de directeur van dealer 1 de hand in eigen boezem "De eigen management support: Dat is ook veel te vrijblijvend geweest. Alleen je ziet wel bij een aantal echt weerstand om zich te verdiepen in het programma".

Specifieke omstandigheden

Er zijn diverse antwoorden gegeven door de respondenten op de vraag welke specifieke omstandigheden er voor gezorgd hebben dat ze wel of niet gemotiveerd zijn geraakt voor het nieuwe business model. Aangezien het om specifieke omstandigheden gaat, liggen de uitkomsten qua diversiteit in lijn met de verwachting.

De specifieke omstandigheden zijn in te delen in omstandigheden die bijgedragen hebben aan de adoptie:

2 directieleden geven aan dat deelname aan de innovatie de belangrijkste factor is. De directeur van dealer 2 zegt "Maar toch is de innovatie een dusdanige drijfveer geweest voor ons om het te gaan doen en het verder uit te bouwen. Heeft dat met IM te maken? Ik denk dat dat de belangrijkste drijfveer is geweest. De technologische vooruitgang, de veranderingen die daarmee plaatsvinden, zijn belangrijker geweest dan het financiële gewin. En door die concepten zie je nu ook duidelijk dat BMW ervan geleerd heeft enne wij hebben er kennis en knowhow mee opgebouwd. En alles bij elkaar vind ik het een investering in een leerproces, waarbij ik altijd de gedachte vanuit de consument blijf volgen". Bij 2 succesvolle dealers wijdt men het succes aan de specifieke inrichting van de organisatie. De i-manager van dealer 4 legt dit uit "Bij dealer 4 is alles opgesplitst in BMW, MINI en

BMW. ...ik ben dan overkoepelend voor de hele groep. Ik rapporteer rechtstreeks aan de algemeen directeur ..Het is een bewuste keuze om dat niet onder BMW te laten vallen, maar om dat apart te bekijken". Dit heeft zijn autonomie gestimuleerd, wat weer een kenmerk is van intrinsieke motivatie. De verantwoordelijke voor i bij dochteronderneming / dealer 3 geeft aan "Je kunt wel een specialist hebben maar ik geloof niet in een clubje dit en een clubje dat. Want dan krijg je weer die afrekencultuur, ik voel me als direct sales niet verantwoordelijk voor BMW", waarmee hij aangeeft dat ze wel specialisten hebben, maar iedere verkoper verantwoordelijkheden hebben gegeven voor BMW.

En specifieke omstandigheden die niet bijgedragen hebben aan de adoptie:

De directeur van dealer 1 geeft aan dat de karakteristiek van de regio een zeer belangrijke factor is. Aangezien elektrificatie van mobiliteit een zekere infrastructuur nodig heeft en ook de corporate markt een belangrijke doelgroep is kan dit per regio verschillen. "Wij missen in plaats x bepaalde grote partijen die elektrische auto's stimuleren. Dan merk je dat plaats x en omgeving toch een beetje een streekgemeente is die net een beetje achterloopt op gemeentes waar grote corporates zitten". Dit is een belangrijke factor voor de "natuurlijke" pull vanuit de markt voor de producten, welke van regio tot regio kan verschillen. Bij dealer 5 geven de directeur en i-manager aan dat het gebrek aan inspraak en in de eerste fase van de uitrol een dreiging voor het bestaande business model, de adoptie niet hebben geholpen. Tot slot hebben verandering en complexiteit van het model niet gezorgd voor intrinsieke motivatie bij de vestiging van de i-manager van dealer 3 "De randvoorwaarden, zoals het agentenmodel en het installatieproces van Wall boxen etc., dat zijn allemaal serieuze issues die niet motiveren".

Analyse van de organisatiefactoren

Tabel 13 Relatie tussen organisatiefactoren en toegepaste IM en EM	
Facilitatie en training	IM (plezier & competentie)
Incentives/bonussen	EM externe regulering
Overtuigen/Interne Marketing	IM (plezier & competentie) EM Introjectie EM Externe regulering EM Integratie
Management ondersteuning	IM (plezier, competentie, autonomie) EM Introjectie
Specifieke omstandigheden	IM (competentie, autonomie) EM Externe regulering

Met tabel 13 is een samenvattend overzicht gecreëerd van de organisatiefactoren en hun relatie met intrinsieke- of de diverse vormen van extrinsieke motivatie welke door de dealers of de MNC zijn ingezet. In een enkel geval is er juist een gebrek aan uitwerking van een organisatiefactor geweest. Bijvoorbeeld dealer 4 geeft het volgende argument over de management support vanuit BMW NL: "Heel eerlijk, als ik kijk hoe serieus wij i nemen, ondanks dat het een hele beperkte bijdrage heeft tot nu toe. Vind ik dat de fabrikant het vele malen minder serieus neemt als ons. En dat heeft te maken met de technische ondersteuning en met vind ik het management wat je erop zet. Hoe serieus neem je het." Hiermee geeft hij aan dat management ondersteuning een dealer competentier zou moeten maken. Competentie is een onderdeel van IM. Hiermee is de relatie gelegd, alleen is dit in praktijk volgens de dealer niet uitgevoerd.

Analyse goed presterende dealers en organisatiefactoren

Facilitatie & training

Dealer 4 is kritisch over de trainingen van BMW NL en hebben ingezet op het zelf trainen en faciliteren van hun personeel. Dealer 3 is positief over de facilitatie en training van BMW NL. Dit alles heeft geleid tot verhoogde IM (plezier en competentie).

Incentives & Bonussen

Zijn intern ingezet bij de goed presterende dealers in tegenstelling tot de minder en gemiddeld presterende dealers. Er was dus meer EM Externe regulering van toepassing.

Overtuigen & Interne marketing

Heeft geen effect gehad op IM of EM vanuit MNC op dealer 4, intern zijn deze instrumenten wel ingezet om de IM te verhogen. Bij dealer 3 had deze factor wel effect vanuit MNC op IM. Intern is hier ook op IM gefocussed middels deze organisatiefactor.

Management ondersteuning

Is zwak ervaren vanuit MNC door dealer 4. Intern heeft deze dealer zich bovengemiddeld gericht op het verhogen van de IM en ingezet op EM introjectie. Bij dealer 3 was geen sprake van introjectie vanuit het dealermanagement maar heeft de manager dit wel opgepakt en heeft zwaar ingezet om de IM te verhogen.

Specifieke omstandigheden

Voorop willen lopen, focus en een specifieke inrichting en focus op BMWi worden genoemd als succesfactoren. De genoemde zaken hebben hun uitwerking gehad op IM autonomie en EM Externe regulering.

Samenvattend: De succesvolle dealers, welke dus grote dealers zijn die centraal en op formele wijze worden aangestuurd, zijn in staat geweest diverse organisatiefactoren goed in te zetten om zowel de intrinsieke als extrinsieke motivatie te verhogen.

Analyse minder en gemiddeld goed presterende dealers

Facilitatie & training

Deze dealers zijn gemiddeld gezien enthousiast over de trainingen van BMW NL, maar geven aan dat de groep die gebruik maakt van de trainingen te klein is. Er worden veel opmerkingen gemaakt over een slechte facilitatie, dan gaat het over systemen en het verdienmodel. Gemiddeld gezien heeft dit geleid tot lager plezier en competentie (IM).

Incentives & Bonussen

Zijn intern niet ingezet bij de minder en gemiddeld presterende dealers in tegenstelling tot de goed presterende dealers. Er was dus minder EM Externe regulering van toepassing.

Overtuigen & Interne marketing

Een verhoging van de IM (plezier en competentie) is door 2 respondenten genoemd als uitwerking van overtuigen en interne marketing vanuit de MNC. Ook is er sprake geweest van introjectie bij 1 dealer, middels het versturen van verkooplijsten vanuit de MNC. Bij de dochtervestiging (vestiging 2) is er intern helemaal geen sprake geweest van deze organisatie factor met een uitwerking op IM of EM. Bij 1 respondent, dealer 2, heeft de externe regulering negatief gewerkt, omdat de eigenaar juist stuurde op de conventionele producten vanuit financiële beweegredenen.

Management ondersteuning

Rode lijn is dat de aandacht van het management te kort heeft geschoten voor BMWi ten opzichte van de goed presterende dealers.

Specifieke omstandigheden

Diverse argumenten worden gegeven waarom BMWi nog niet het gewenste succes heeft opgeleverd. Karakteristiek van de regio, gebrek aan inspraak, bedreiging van het business model van de retailer, verandering op zichzelf en complexiteit van het nieuwe model. Al deze argumenten kunnen een negatief effect hebben gehad op de IM of EM, maar het onderscheid is niet duidelijk te maken.

Samenvattend: De minder en gemiddeld succesvolle dealers zijn minder in staat geweest om de organisatiefactoren op dusdanige wijze in te zetten om dit te laten leiden tot een vorm van intrinsieke en/of extrinsieke motivatie. De facilitatie en training heeft gemiddeld gezien een negatief effect gehad op de competentie. Ze hebben gemiddeld gezien minder vaak of geen bonussen & incentives ingezet, is er niet altijd de juist interne overtuiging en marketing geweest en heeft het vaker ontbroken aan top management aandacht voor de BMI, dan bij de succesvolle dealers.

4.3.4 Samenhang tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie

Tabel 14 Samenhang EM en IM				
Case	Performance	Grootte/regio	Structuur	Effect van beloning op IM
Dealer 1 Directie	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 1 Manager Marketing en BMWi	laag	Klein / privaat (net buiten Randstad)	informeel, decentraal	EM Externe regulering, niet toegepast maar zou beter effect hebben op IM "Stel dat we 100 euro zouden zetten op het verkopen van een BMWi, dat zou wel helpen.."
Dealer 2 Directie	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	EM geen factor voor IM "De technologische vooruitgang, de veranderingen die daarmee plaatsvinden, zijn belangrijker geweest dan het financiële gewin".
Dealer 2 Fleetmanager / Manager BMWi	laag	Klein / privaat (regionaal)	informeel, decentraal	EM leidt niet tot IM "Averechts zou het niet werken, maar ik denk niet dat het een prikkel geeft."
Dealer 5 Directie	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	Niet duidelijk naar voren gekomen in interview
Dealer 5 Salesmanager / hoofd BMWi	laag	Groot / Holding (regionaal)	formeel, centraal	EM leidt gedeeltelijk tot IM "Zou een financiële prikkel of bonus niet stimuleren? Dan word je genoodzaakt het te regelen. Ik denk dat het een combinatie is van beide. Een stukje beloning zou dus extra helpen?.. nou dan ga je er gewoon voor".
Dealer 4 Directie	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Niet duidelijk wat effect van EM op IM is "Wij werken voor alles wat verkocht moet worden met bonussen".
Dealer 4 BMWi manager	hoog	Groot / Holding (regionaal en Randstad)	formeel, centraal	Leidt niet altijd tot IM "Er zit wel een verschil tussen i en gewone BMW verkopers. De laatste prikkel je meer met beloning. Die i verkoper is al i minded". Per individu afhankelijk "Hangt van verkoper af, heb niet precies de cijfers. Het is soms wat je gewend bent".
Dealer 3 Directie vestiging 1	hoog	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	EM en IM beide nodig maar EM belangrijk (bonussen) "Ja voor sommige mensen kan het beide zijn, maar over het algemeen word je elke week beoordeeld op je prestatie.."
Dealer 3 Salesmanager / hoofd BMWi vestiging 2	gemiddeld	Groot / Dochter (Randstad)	formeel, centraal	Leidt niet tot IM "Voor mij persoonlijk is geld niet de drijfveer. Ik vind het belangrijk dat als mensen interesse tonen, dat ze de juiste aandacht krijgen".

Om de samenhang tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie te onderzoeken was de vraagstelling in de interviews met name gericht op beloning en bonussen en wat dit deed met intrinsieke motivatie. Deze vorm van extrinsieke motivatie is volgens Ryan en Deci (2000) in te delen als externe regulering. Van de 10 respondenten geven er 3 duidelijk aan dat beloning geen drijfveer is voor intrinsieke motivatie. 4 van de respondenten geven aan dat beloningen een positief effect hebben op de intrinsieke motivatie. Bij 3 andere respondenten is het niet duidelijk genoeg naar voren gekomen wat bonussen doen met de intrinsieke motivatie. 2 geven er aan dat een combinatie van beide nodig is om zaken goed in beweging te krijgen. Zo geeft de i-manager van dealer 5 aan op de vraag: Zou een financiële prikkel of bonus niet stimuleren? "Dan word je genoodzaakt het te regelen. Ik denk dat het een combinatie is van beide". Een stukje beloning zou dus extra helpen? "We hadden vorig jaar nog een target dicht te lopen voor geld, nou dan ga je er gewoon voor. Nu moet het komen uit het stukje enthousiasme en betrokkenheid van BMW. Dat kunnen ook mooie motivatiemiddelen zijn. Geen lijstjes wel het enthousiasmeren. Complimenten en schouderklopjes voor een goed Mystery Rapport is wel stimulerend. Het zijn softe targets, maar het heeft met betrokkenheid te maken en je gewaardeerd voelen".

Samenvattend: De antwoorden die de respondenten hebben gegeven op welk effect belonen heeft op de intrinsieke motivatie zijn erg uiteenlopend. Er is wel een verband tussen de prestatie van dealers en de mate dat kenmerken van intrinsieke en extrinsieke motivatie voorkomen bij deze dealers. Zo laten de resultaten van hoofdstuk 4.3.1, 4.3.2 en 4.3.3 zien dat indien de prestatie hoog is, dan zijn zowel het intrinsieke gedeelte als het extrinsieke gedeelte hoog, wat zou kunnen impliceren dat er ook een positief verband is tussen extrinsiek motiveren en intrinsieke motivatie.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Organisatie adoptie

Allereerst is gebleken dat bij de adoptie van BMI op organisatie niveau veel factoren een rol spelen. Naast meer algemene innovatie adoptie factoren zoals omgevingsinvloeden en karakteristieken van de innovatie, zijn er nog meer belangrijke factoren naar voren gekomen welke specifiek van belang zijn voor de organisatie BMI adoptie en tevens invloed hebben op individuele adoptie.

Uit het onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie is tussen het aantal jaren ervaring en aanverwante ervaring met een vergelijkbaar business model en de mate van succes welke een dochteronderneming of dealer met het nieuwe business model heeft. Meer ervaring heeft zich geuit in een hogere competentie, welke geleid heeft tot een betere prestatie en adoptie. Competentie is een kenmerk van intrinsieke motivatie en dus hebben aanverwante- en aantal jaren ervaring met de BMI, naast dat het een positieve relatie heeft met het organisatie adoptieniveau, ook een relatie met individuele adoptie.

De top-down manier van uitrollen en implementeren van de BMI door de MNC heeft bij alle onderzochte dealers en dochterondernemingen tot meer impact en weerstand geleid dan bij bijvoorbeeld een nieuwe productinnovatie. Een compleet andere manier van werken die niet op de lokale markt gericht was, de invoer van complexe systemen welke niet praktijkgericht waren en een gebrek aan inspraak, hebben geleid tot deze impact en weerstand. Een aantal dealers maken zich ook zorgen over het voortbestaan van hun bestaande business model, wat door de specifieke opzet van dit nieuwe business model voor meer invloed heeft gezorgd voor de MNC. De grote dealers, welke centraal en formeel worden aangestuurd hebben minder begrip voor de top-down uitrol dan de kleinere decentraal en informeel aangestuurde dealers. De grote dealers hadden graag meer inspraak gehad. De kleinere dealers hebben meer begrip voor de top-down uitrol. De manier van uitrol en nieuwe manier van werken hebben geleid tot minder plezier en competentie en een verminderde relatie en vertrouwen in de MNC bij de dochterondernemingen en dealers en dus een lager adoptieniveau. Plezier, competentie en relatie en vertrouwen zijn allen kenmerken van intrinsieke motivatie. De top-down manier van uitrollen en implementeren heeft naast dat het de organisatie adoptie negatief beïnvloedt heeft dus ook een relatie met de individuele adoptie.

De grote dealerholdings, welke formele en centraal aangestuurde organisaties zijn, hebben een hogere organisatie adoptie- en prestatieniveau laten zien dan de minder succesvolle kleinere informele dealers, met decentrale aansturing. Eén grote dealerholding en de vestiging van een dochteronderneming, die zich kenmerken als formele organisaties en centraal aangestuurd worden, vormen hier op de uitzondering. Deze zijn minder succesvol gebleken, wat te wijten is aan minder aandacht van het topmanagement.

Individuele adoptie

De MNC heeft motivatie voor de BMI op verschillende manieren geprobeerd te stimuleren bij de dochterondernemingen en dealers. Men heeft zich met name gericht op het vergroten van de intrinsieke motivatie bij de dealerorganisatie met wisselend effect. Zo hebben trainingen en facilitatie diverse uitwerkingen gehad op intrinsieke motivatie bij dealers. Een top-down en hiërarchische implementatie heeft bij geen enkele dealer een positief effect gehad op het plezier en daarnaast liet de facilitatie en daarmee het competent maken van dealers ook vaak te wensen over. In het opgezette business model speelde extrinsiek motiveren vanuit de MNC een ondergeschikte rol en dit was anders dan de dealerorganisatie gewend was, waardoor er wisselende resultaten te zien waren met de BMI. Het nieuwe business model vormde voor veel dealers ook een bedreiging, waardoor dit niet stimulerend was.

Uit het onderzoek op individueel niveau is tevens gebleken dat de kenmerken van intrinsieke motivatie van de dealers met een hogere performance en individuele BMI adoptie gemiddeld gezien vaker voorkomen dan bij de dealers met een lage of gemiddelde performance. De succesvolle dealers zijn tevens ook grote dealers welke centraal aangestuurd zijn en een formeel karakter hebben. Dit betekent dat gemiddeld gezien de kenmerken plezier & bevrediging, de competentie, autonomie, en het vertrouwen in de relatie met de MNC of het eigen management vaker voorkomen, dan bij de minder presterende dealers.

Het onderzoek laat ook een positief verband zien tussen de goed presterende dealers met de BMI en de mate dat extrinsiek motiveren is toegepast en ervaren is door de managers, ten opzichte van de minder presterende dealers. Met name introjectie en externe stimulering worden vaker bij de succesvolle dealers toegepast. Het is aannemelijk dat de beter presterende dealers, welke een hoger individueel adoptie niveau hebben dan de minder presterende dealers, zowel een hogere intrinsieke- als extrinsieke motivatie hebben.

Binnen iedere dochteronderneming en/of dealer zijn de organisatiefactoren (facilitatie & training, incentives/bonussen, overtuigen/interne marketing, en management support) per dochteronderneming of dealer anders ingezet om de intrinsieke of extrinsieke motivatie voor de BMI te verhogen. Dit om hiermee een hogere individuele adoptie te bewerkstelligen met betere prestaties als gewenst gevolg. Uit het onderzoek is gebleken dat de succesvolle dealers grote dealers zijn welke centraal en formeel worden bestuurd, op een andere manier deze organisatiefactoren hebben ingezet en hierdoor meer intrinsieke en extrinsieke motivatie hebben weten te bewerkstelligen. Echter er zijn ook 2 voorbeelden van dealers die groot zijn en op centrale en formele wijze worden aangestuurd, waarbij de prestaties lager waren. Het gaat hier om 1 vestiging van een dochteronderneming en 1 grote dealerholding. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat met name een gebrek aan aandacht van het management een belangrijke oorzaak hiervan was waardoor de motivatie lager was. Er zijn geen grote verschillen in het onderzoek naar voren gekomen welke een verschil in

adoptie niveau tussen dealers met een dealercontract en de eigen dochterondernemingen hebben laten zien.

Het is ook aannemelijk dat er een positief verband is tussen extrinsiek motiveren en intrinsieke motivatie. Immers de goed presterende dealers hebben een gemiddeld hogere intrinsieke én extrinsieke motivatie dan de minder presterende dealers. De antwoorden die de respondenten hebben gegeven op welk effect belonen heeft op de intrinsieke motivatie zijn erg uiteenlopend, waardoor vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen hoe deze relatie precies werkt.

5.2 Discussie en bijdrage aan de literatuur

Organisatie adoptie

Door specifieke literatuur over BMI en innovatie binnen MNC's te combineren (o.a. Chesbrough, 2010; Lindgardt et al., 2009; Mudambi, 2001; Bouquet et al. 2016) met bestaande literatuur over algemene innovatie adoptie (Frambach en Schillewaert, 2002; Wisdom et al. 2014) is een vollediger beeld gegeven van factoren welke een rol spelen binnen de organisatie adoptie van BMI van een MNC, wat niet eerder gedaan is. Zo blijkt het aantal jaren voorafgaande ervaring met de BMI en het aantal jaren dat de organisatie met de BMI werkt een positieve invloed te hebben op de adoptie en resultaten van het bedrijf. Dit was wel bekend over algemene innovatie (Wisdom et al. 2014), maar nog niet over BMI.

In overeenstemming met de literatuur van Chesbrough (2010), welke zegt dat managers vaak de noodzaak van een nieuw business model wel zien, maar dat er veelal weerstand plaatsvindt bij de implementatie vanwege tegenstellingen met het heersende business model waardoor adoptie belemmerd wordt, laat de empirie dit ook zien bij de onderzochte dochterondernemingen en dealers. Een top-down georganiseerde uitrol van BMWi met in eerste instantie weinig inspraak van dealers, heeft veel dealers bewust of onbewust doen besluiten om het nieuwe business model niet volledig te omarmen, ook omdat men angst had om de bestaande retail business te verliezen aan degene die de dealercontracten uitgeeft, namelijk de MNC. Door deze benadering van de MNC waren ook de ingevoerde systemen en werkwijzen onnodig complex doordat ze te ver afstonden van de praktijk en heeft dit veel weerstand opgeroepen binnen de dealerorganisatie. De theoretische implicatie van deze bevindingen bevestigt dat BMI meer impact heeft dan een gewone productinnovatie. Het model van Frambach en Schillewaert (2002) houdt hier geen rekening mee en is hiermee verrijkt. In zekere zin kun je ook zeggen dat het "Headquarters knows best syndrome", waarin Bouquet et al. (2016) aangeven welke problemen kunnen ontstaan wanneer een hoofdkantoor op hiërarchische en dominante wijze zijn dochterondernemingen aanstuurt en innovaties invoert, ook van toepassing is geweest op deze casus. Het hoofdkantoor van BMW heeft zich gericht op een uniforme wereldwijde uitrol van BMWi in een direct sales model, welke aan de hand van een disproportionele focus op de opportunity, het project als het ware als eenheidsworst is uitgerold, zonder rekening te houden met specifieke problemen of werkwijzen op lokaal niveau.

Daarnaast is er een relatie gelegd tussen factoren “manier van invoeren” en “ervaring met BMI”, “karakteristiek van de adopter (grootte en structuur) welke zowel de organisatie- als individuele adoptie beïnvloeden. Dit is niet eerder aangetoond in bestaande literatuur.

De bevindingen welke laten zien dat de grote en meer centraliseerde en geformaliseerde dochterondernemingen en dealers een positieve relatie hebben met het adoptie niveau welke ook uitgedrukt wordt in het succes van de dealers met de BMI, geeft tegenstrijdigheden met de bestaande literatuur. In dit geval komt dit overeen met de literatuur Kennedy (1983), welke zegt dat organisatiegrootte een positieve relatie heeft met (algemene) innovatie adoptie en dat grotere organisaties een grotere behoefte hebben om innovaties te adopteren. Ook komt het overeen met de literatuur van Zaltman et al. (1973) welke veronderstelt dat meer gecentraliseerde en formele organisaties, vaak grotere bedrijven, meer middelen hebben en daardoor beter in staat zijn om innovaties goed te implementeren. De uitkomsten spreken op dit gebied wel de literatuur van Wisdom et al. (2014) tegen, welke zegt dat het minder waarschijnlijk is dat innovatie tot adoptie leidt binnen centraal aangestuurde organisaties met een hiërarchische en formele structuur. Ook binnen dit onderzoek zijn er tegenstrijdigheden geconstateerd aangezien 1 grote formele en centraal aangestuurde dealer een lager adoptie niveau had, vanwege lagere management aandacht. Gezien het aantal tegenstrijdigheden is aanvullend onderzoek aan te bevelen.

Individuele adoptie

De empirische resultaten laten zien dat de factor motivatie ook belangrijk is bij de adoptie van BMI op individueel niveau en niet alleen bij innovatie in het algemeen. Alle onderzochte dochterondernemingen en dealers hebben besloten om op organisatieniveau met BMWi aan de slag te gaan, maar zijn of waren niet allemaal even succesvol en de factor motivatie speelde hierbij een belangrijke rol. De resultaten laten zien dat deze motivatie verschillende vormen kent: namelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie en ook op verschillende manieren is ingezet en bewust of onbewust is ervaren door respondenten. Dit terwijl o.a. het model van Frambach en Schillewaert (2002) hier geen onderscheid in maakt. Hiermee is een relatie gelegd tussen de constructen van Frambach en Schillewaert (2002) die organisatiefactoren beschrijven welke invloed hebben op motivatie en het construct van Ryan & Deci (2000) die onderscheid maakt tussen intrinsiek- en de verschillende vormen van extrinsiek motiveren. Op dit punt is het model van Frambach en Schillewaert (2002), dat gaat over individuele adoptie van innovatie, verrijkt.

De literatuur (Ryan & Deci, 2000) geeft geen waardeoordeel over intrinsieke motivatie en of dit tot betere resultaten leidt, maar benoemt wel de kenmerken waaronder: plezier, competentie, autonomie en vertrouwen in anderen en daarnaast moedigt intrinsieke motivatie exploratie, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, spontaniteit en creativiteit aan, welke als voordelen kunnen worden beschouwd (Dewett 2007). De empirische resultaten laten in ieder geval een indicatie zien dat de succesvolle dealers gemiddeld gezien naast een hogere intrinsieke motivatie ook een hogere extrinsieke motivatie hebben gehad dan de minder succesvolle dealers. Met de inzichten uit het onderzoek is aangetoond

dat de bestaande theorieën (o.a. Wisdom et al., 2014; Frambach en Schillewaert, 2002) die zeggen dat motivatie van invloed is op het adoptieniveau van een individu, te kort door de bocht is. Hierdoor is meer theoretisch inzicht verkregen en verdieping aangebracht in de factor motivatie en wat dit met het adoptieniveau doet en dat laat zien dat extrinsieke motivatie ook goede resultaten heeft bewerkstelligt. In tegenstelling tot de literatuur (James, 2005; Deci et al. 1999) welke aangeeft dat er een negatieve relatie is tussen extrinsiek motiveren en intrinsieke motivatie, laten de onderzoeksresultaten zien dat juist de succesvolle dealers meer extrinsiek motiveren middels bonussen (externe regulering) en druk te leggen (introjectie) op hun medewerkers dan de minder succesvolle dealers en gemiddeld presterende vestigingen. En dat de intrinsieke motivatie bij de beter presterende dealers ook hoger ligt. Hiermee is aangetoond dat organisaties op diverse manieren de motivatie kunnen stimuleren en dat dit tot zeer goede resultaten kan leiden. De exacte samenhang tussen extrinsieke motiveren en intrinsieke motivatie is echter zeer moeilijk aan te tonen.

De mate van intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie zijn ook beïnvloedbaar zo laten de verschillende resultaten per dealer zien welke beïnvloed worden door de organisatiefactoren. Dat grotere centraal aangestuurde organisaties met een formeel karakter via deze organisatiefactoren beter in staat zijn geweest om intrinsieke en extrinsieke motivatie te bewerkstelligen en daarmee betere prestaties hebben weten te realiseren, is niet eerder op deze wijze in kaart gebracht en is dus een aanvullend inzicht op de theorie van Frambach en Schillewaert (2002). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat grotere organisaties vaak meer (financiële) middelen hebben dan kleine organisaties en hierdoor beter in staat zijn om organisatiefactoren in te zetten. Zaltman et al. (1973) veronderstelde al dat meer gecentraliseerde en formele organisaties (vaak grotere bedrijven) meer middelen hebben om innovatie goed te implementeren. Het faciliteren & trainen van mensen, maar ook het inzetten van incentives & bonussen als voorbeeld, vraagt de nodige financiële slagkracht van bedrijven. Daarnaast zijn binnen formele en centraal aangestuurde organisaties vaker zaken vastgelegd, waardoor het aannemelijk is dat zaken als training, bonusregelingen en het nodige management support meer aanwezig is dan bij kleinere, informele en decentraal aangestuurde organisaties. Mits de organisatiefactoren goed worden ingezet is hierdoor de kans dat een vorm van motivatie gestimuleerd kan worden ook groter bij deze grote, centraal aangestuurde organisaties met formeel karakter. Dit inzicht is tegenstrijdig met- en biedt aanvullend inzicht op de theorie van Damanpour & Schneider (2006) die aangeven dat de organisatiegrootte weliswaar de adoptiefase positief beïnvloedt, maar dat naarmate organisaties groter zijn dit de complexiteit beïnvloedt, wat niet ten gunste komt van de implementatie.

Terug verandering naar meer traditionele business model

Het agentenmodel is niet here to stay. Tijdens deze scriptie heeft BMW besloten om voor BMWi te stoppen met het agentenmodel en direct sales model per oktober 2018 wanneer de nieuwe dealercontract periodes ingaan. Het intrinsiek gestuurde model bleek in de praktijk iets te ver af te staan van de werkwijzen van de retailers en BMW AG heeft besloten het elektrische subbrand weer naar het meer traditionele extrinsiek gestuurde wholesale-retailer model te brengen. BMW geeft aan

dat de strategische richting wel richting het direct sales model gaat, echter niet aan een product of een merk wordt gekoppeld, maar aan een kanaal of een klantengroep. Ook is de visie dat op de langere termijn het business model voor de dealer wel degelijk gaat veranderen en veel dealers zich daar ook terdege van bewust zijn. En dat werkt door in elke vezel van het dealerbedrijf. De samenhang van verkoop en After Sales is onzeker. Verder zullen de invloed van digitalisering, online, autonoom rijden en de connected car een grote impact hebben op het verdienmodel in de autobranche. Dus de één op één relatie die traditioneel bekend is tussen berijder en retailer zal alleen maar afnemen. BMWi is daar een hele belangrijke voorbereiding op geweest. BMW en haar dochterondernemingen en dealers hebben ervaringen opgedaan wat goed en minder goed heeft gewerkt. Hoe men dit wil inrichten in de toekomst en welke richting het met het business model opgaat. Dit betekent dat het business model zoals de dealer dat kent, gaat veranderen. Er is alleen nog niet exact bekend hoe. De snelheid waarmee dat gaat veranderen is ook voor BMW onbekend. Wellicht dat BMWi in het nieuw opgezette business model zijn tijd vooruit was. BMWi is een try-out geweest waarvan de schaalgrootte en de impact voor de fabrikant beheersbaar was. Het ging ongeveer om 50.000 auto's op jaarbasis waarbij het totaal aantal geproduceerde auto's op circa 2.5 miljoen ligt (annual report 2017, BMW Group).

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Om de generaliseerbaarheid te verhogen zouden meer onderzoeken kunnen worden gedaan binnen andere organisaties waar ook sprake is geweest van een BMI implementatie. Niet alleen binnen de automotive sector, maar ook daarbuiten.

Meer onderzoek naar organisatiegrootte en de bijbehorende capaciteit om via organisatiefactoren de intrinsieke- en extrinsieke motivatie van managers te bevorderen en daarmee de adoptie van BMI te verhogen, zou moeten uitwijzen of grotere, centraal aangestuurde organisaties met formeel karakter daar beter in staat in zijn dan kleinere organisaties met decentrale aansturing en informeel karakter. Daarnaast zou een kwantitatief onderzoek aan te bevelen zijn met een grotere populatie binnen meerdere organisaties en meerdere BMI's om de uitkomsten van het empirisch onderzoek te kunnen generaliseren.

Er zou ook meer onderzoek gedaan kunnen worden naar de exacte relatie en verbanden tussen extrinsiek motiveren en het effect op intrinsieke motivatie.

5.3 Beperkingen

In deze scriptie is onderzoek gedaan binnen een organisatie met een retail netwerk welke allen hetzelfde merk vertegenwoordigen en is een specifieke BMI als onderzoeks-voorbeeld gebruikt. Het bleek in de praktijk lastig te zijn om andere bedrijven te interviewen over een ingevoerde BMI waarbij er sprake was van dochterondernemingen of een franchise- en/of retail netwerk. Opvallend was dat veel benaderde personen bij bedrijven waar het vermoeden bestond dat er aan BMI is gedaan, men niet goed op hoogte was wat dit nu eigenlijk is. Of men denkt er over na, maar het is nog niet

ingevoerd. Daarnaast wilden sommige concurrerende automerken niet praten, omdat men bang was dat er gevoelige informatie bij een concurrent terecht zou komen. Alhoewel er wel bij diverse retailers qua grootte en structuur met elk hun eigen karakteristieken, interviews zijn afgenomen binnen de BMW organisatie is de generaliseerbaarheid hierdoor beperkter.

Naar voren is gekomen dat motivatie een belangrijke rol speelt binnen de individuele adoptie van BMI. Echter is motivatie van nog meer zaken afhankelijk dan van bijvoorbeeld de erkende organisatiefactoren. Persoonlijke karakteristieken zoals genoemd in het model van Frambach & Schillewaert (2002) kunnen ook een rol spelen. Persoonlijke karakteristieken van een individu kunnen een invloed hebben op de houding van een individu ten opzichte van innovatie. Dit kan ook de motivatie beïnvloeden. Binnen deze scriptie is dit niet onderzocht. Aanvullend onderzoek met een grotere steekproef van respondenten zou moeten uitwijzen of deze factor een significant andere uitkomst zou geven dan dat de uitkomsten van het huidige onderzoek laten zien. Ook is het mogelijk dat de intrinsieke en extrinsieke motivatie van het onderzochte bedrijf gemiddeld gezien beduidend hoger of lager ligt dan bij andere bedrijven, waardoor er mogelijk andere conclusies uit het onderzoek getrokken zouden worden.

In het onderzoek is uitgegaan van succesvolle en niet succesvolle dealers en is dit gerelateerd aan hun organisatie- en individuele adoptie niveau. Echter kunnen regio specifieke kenmerken van het verzorgingsgebied van een dealer ook een reden zijn geweest dat er minder of meer vraag is naar BMWi producten in een regio. Deze kenmerken zijn bijvoorbeeld meewerkendheid van bedrijven en overheden. Maar ook verschil in aantal bedrijven, wagenpark regelingen, aantal inwoners, koopkracht et cetera. Deze zaken zijn niet allemaal meegenomen in de bepaling of een agent een goed presterende dealer is of niet. Echter is de verkoopdoelstelling berekening wel gemaakt op basis van een potentieel berekening, welke voor iedere agent gelijk is geweest.

Een andere mogelijke beperking is de objectiviteit. De onderzoeker is namelijk zelf werkzaam bij de onderzochte MNC en daarbij bestaat er altijd het risico van onderzoeksbias. Echter om de objectiviteit zo hoog mogelijk te maken is een onderwerp gekozen, namelijk BMWi, waar de onderzoeker op geen enkele wijze bij betrokken is geweest. Niet bij de uitrol en ook niet bij de operationele gang van zaken van BMWi. Hierdoor is de indruk dat respondenten heel eerlijk zijn geweest over de manier waarop zij tegen de BMI aankijken en de manier waarop de MNC of hun management van de dealer hiermee om zijn gegaan, ook omdat ze op veel punten zeer kritisch zijn geweest. Echter, om de onderzoeksbias volledig uit te sluiten, zou een extern persoon werkzaam buiten de organisatie waar onderzoek wordt gedaan een vervolgonderzoek moeten uitvoeren.

5.4 Aanbevelingen

Hieronder volgen praktische aanbevelingen voor managers binnen een MNC of retail organisatie, welke nieuwe business modellen dienen door te voeren binnen retail organisaties.

Als implementeerder bij een MNC of manager van een retail bedrijf die de beslissing moet maken om een BMI te adopteren dien je je bewust te zijn van de veelomvattendheid aan factoren die in overweging dienen te worden genomen. Zeker in het geval er ook nog een radicale productinnovatie aan gekoppeld is. BMI is veelomvattender en kan meer impact hebben dan bijvoorbeeld een productinnovatie. De MNC zou meer begrip kunnen tonen voor de zorgen die leven binnen een retail organisatie over veranderende business modellen, welke een bedreiging van het voortbestaan van hun eigen (vertrouwde) business kan betekenen. Ook zou men dit bespreekbaarder moeten maken.

Een meer bottom-up ontwikkeling en implementatie van nieuwe business modellen of in ieder geval meer inspraak geven aan de retailers die dagelijks met klanten en producten werken, is aan te bevelen boven een top-down ontwikkeling en implementatie. Een top-down benadering geeft in sommige gevallen veel weerstand en onbegrip onder in de keten. Het is verstandig in ieder geval de grotere en meer centraal aangestuurde organisaties met formeel karakter vroegtijdig bij de ontwikkeling en implementatie te betrekken. Veel zaken die van boven uit de organisatie bedacht worden en die in de ogen van de retailer niet logisch of niet werkbaar zijn in de praktijk, kunnen dan worden voorkomen en bevordert daarnaast de intrinsieke motivatie van managers.

Mensen motiveren en daarmee adoptie weten te krijgen voor BMI kan op diverse manieren. Intrinsieke motivatie speelt daarbij een rol en het is nuttig dat managers zich ervan bewust zijn welke instrumenten of organisatiefactoren ingezet kunnen worden om dit te verhogen. Daarnaast blijkt extrinsieke motivatie ook een krachtig sturingsmiddel te zijn. Ook meer begrip over de mechanismen en sturingsmiddelen van extrinsieke motivatie kan managers helpen om mensen in beweging te krijgen en succesvoller te zijn bij BMI implementatie en de dagelijkse werkzaamheden hierbij. Daarnaast is de capaciteit om de verschillende vormen van intrinsieke- of extrinsieke motivatie te beïnvloeden bij managers afhankelijk van de grootte, mate van centralisatie en formalisatie van het bedrijf. Het is aan te bevelen om bij te sturen op organisatie factoren welke meer aandacht behoeven, afhankelijk van de grootte of structuur van de organisatie.

6. Bibliografie

- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. (2011).** Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4–23.
- Amabile, T. M. (1993).** Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976).** Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 34(1), 92.
- Amit, R., & Zott, C. (2012).** Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007).** The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77.
- BMW Group (2017).** BMW group annual report 2017 retrieved from: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0279390EN/bmw-group-annual-report-2017?language=en>
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995).** Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753.
- Bouquet, C., Birkinshaw, J., & Barsoux, J. L. (2016).** Fighting the "Headquarters Knows Best Syndrome". *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 59.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010).** Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-technology management*, 53(3), 19-32.
- Chesbrough, H. (2010).** Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006).** Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008).** Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972).** Changes in Intrinsic Motivation as a Function of Negative Feedback and Threats.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985).** The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999).** A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Dewett, T. (2007).** Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996).** Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of management journal*, 39(5), 1120-1153.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015).** *Management and business research*. Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002, 02).** Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176. doi:10.1016/s0148-2963(00)00152-1
- Floyd SW, Lane PJ (2000).** Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review* 25:154. doi: 10.2307/259268
- Godin, G., Bélanger-Gravel, A., Eccles, M., & Grimshaw, J. (2008).** Healthcare professionals' intentions and behaviours: A systematic review of studies based on social cognitive theories. *Implementation Science*, 3(1), 36.
- Ghoshal, Sumantra. 1986.** The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Gupta, Anil K. & Vijay Govindarajan. 1991.** Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16 (4): 768-92.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1994).** Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 3(4), 443-457.

- James Jr, H. S. (2005).** *Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance.* *Journal of economic psychology*, 26(4), 549-566.
- Jick, T. D. (1979).** *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action.* *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008).** *Reinventing your business model.* *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kennedy, A. M. (1983).** *The adoption and diffusion of new industrial products: a literature review.* *European Journal of Marketing*, 17(3), 31-88.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996).** *The challenge of innovation implementation.* *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984).** *Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity.* *Journal of personality*, 52(3), 233-248.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009).** *Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA.*
- Mortelmans, D. (2011).** *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethode.* Acco.
- Mudambi, R. (2011).** *Hierarchy, coordination, and innovation in the multinational enterprise.* *Global Strategy Journal*, 1: 317–323. doi:10.1002/gsj.32
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002).** *Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology.* *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3-4), 221-247.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).** *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996).** *Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation.* *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 24-33.
- Roland Berger & Lazard (2017).** *Global automotive Supplier Study 2018, Transformation in light of automotive disruption.*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000).** *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.* *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schumpeter, J. A. (1934).** *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*, translated by Redvers Opie.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990).** *Basics of Qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques.* Newbury Park: Sage.
- Szulanski, G. (1996).** *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm.* *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Teece, D. J. (2010).** *Business models, business strategy and innovation.* *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Toyota Motor Corporation (2017).** 2017 Toyota Motor Corporation. Annual Report. Retrieved from http://www.toyota-global.com/pages/contents/investors/ir_library/annual/pdf/2017/annual_report_2017_fie.pdf
- Vallerand, R. J. (1997).** *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation.* In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). Academic Press.
- Volberda, HW(2004)** *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*
- Volberda, H., & Heij, K. (2017).** *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption.* Oxford University Press.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002).** *Case research in operations management.* *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219.
- Wisdom, J. P., Chor, K. H. B., Hoagwood, K. E., & Horwitz, S. M. (2014).** *Innovation adoption: a review of theories and constructs.* *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41(4), 480-502.
- Yin, R. K. (2003).** *Designing case studies.*
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973).** *Innovations and organizations.* John Wiley & Sons.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978).** *On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior.* *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446.

Bijlage I – Overige bevindingen organisatie adoptie

Algemene redenen deelname BMI

Als belangrijkste reden om deel te nemen aan de BMI geven 4 van de 5 respondenten aan dat zij zagen dat de **omgeving aan het veranderen** is. De enige echte dochteronderneming geeft aan dat er als dochteronderneming eigenlijk geen keuze was om niet deel te nemen aan het nieuwe business model. Dealer 1 verwoordt dit op de volgende wijze “Wij hebben echt geloof in BMWi. Niet zozeer in het leveren van een auto, maar aan het leveren van mobiliteit. In 2025 is het verwacht wagenpark voor 25% elektrisch en BMWi gaat daar gewoon een hele belangrijke rol in spelen, het hele platform wat eromheen zit, daar moet je gewoon bij zitten.” Daarnaast geven ook 3 dealers aan dat het belangrijk is om **trendsetter te zijn** en voorop te lopen met innovatie in plaats van de markt en trends te volgen. Dealer 4 zegt hierover “Op het moment dat dit z’n intrede doet kun je ervoor kiezen om trendsetter of trendvolger te worden. Wij hebben er toen voor gekozen om er gelijk vanaf het begin bij te zijn.” Ook speelt het **ego en het sentiment** over het verkrijgen van het agentschap om daarmee het volledige productaanbod van BMW Group te kunnen aanbieden een belangrijke rol bij 3 van de 5 bedrijven. “Ik vind dat als je het merk BMW voert, dat je ook alle labels moet voeren. Dat was de drive. Nee meer sentiment. We wilden het per se hebben. Als je het merk vertegenwoordigt dan moet je alle labels hebben.” zegt dealer 1 en dealer 5 zegt “In eerste instantie wilde wij het hebben naast de merken BMW en MINI.” Verder wordt de **relatief lage investering** in BMWi nog genoemd door dealer 2 als een van de redenen om i-agent te worden “De meeste van die investeringen waren van een dusdanig niveau, die laatste pijn van de investeringen in een BMWi platform zagen we meer als showroom aankleding, dan dat we dat als extra investeringen zagen.”

Omgevingsinvloeden

Alleen de Opel Ampera en Nissan Leaf waren tijdens de introductie van de auto concurrenten op productniveau. Tesla was ook net gestart. Concurrentie droeg volgens BMW op positieve wijze bij. “We zijn niet de enige die dit doen”. Volgens BMW Group is er een totaalconcept neergezet dat onderscheidend was ten opzichte van de concurrentie. Dat een aantal contractpartners BMWi kregen aangeboden en andere niet, heeft de acceptatie positief beïnvloedt volgens BMW. De overheid was de grootste beïnvloeder, vanwege de 0% bijtelling voor elektrisch rijden. Dat is nu nog steeds het geval. “Destijds in 2013 toen de I3 op de markt kwam, was het echt een gekkenhuis, klanten die gewoon zeggen: ik wil zo’n auto hebben. Je had de early adopters en mensen die intrinsiek gemotiveerd waren in de techniek en innovatie. Veel mkb-ers en gerelateerde branches waren geïnteresseerd, maar ook veel klanten die op zoek waren naar een lage bijtelling. Ook Mitsubishi rijders overwogen het, dat geeft de waan van de dag aan”, zegt de directeur/uitrolmanager van BMWi. Het opende volgens BMW veel nieuwe netwerken waar ze daarvoor minder toegang toe hadden, zoals overheden en lokale overheden. Een dealer kon ook makkelijker met deze partijen in contact treden. Maar ook met nutsbedrijven en netwerkbeheerders. “Het was een hele dynamische omgeving. Geen grote groep maar wel een intensieve vorm van samenwerking”.

Veranderende omgeving / veranderde behoeftes klanten

De belangrijkste omgevingsinvloed welke mede bepalend is geweest op de adoptiebeslissing is een veranderende omgeving en bijbehorende verandering in behoeftes van klanten. Bij 3 van de 5 onderzochte bedrijven komt dit naar voren. Met name het MVO gedeelte, waar aan de productinnovatie kant op in is gehaakt met de elektrische auto, is een aspect waarvan dealers ook zelf de behoefte voelden vanuit de markt en omgeving. "Je hebt partijen waar je zaken mee doet die MVO hoog in het vaandel hebben staan en dan helpt het dat je een product hebt waar zij puntjes mee kunnen scoren." zo verwoordt dealer 1 de behoefte.

Invloed overheid

De invloed van de overheid blijkt ook zeer belangrijk factor te zijn geweest en wordt ook door 3 respondenten genoemd als belangrijkste omgevingsfactor welke de adoptiebeslissing in dit geval positief heeft beïnvloed. Door de fiscale stimuleringsmaatregelen van de overheid op elektrische auto's en bijtellingsregels heeft het product en autodeelprojecten een impuls gegeven. Dealer 4 noemt dit als zijn belangrijkste omgevingsfactor: "De overheid heeft in NL een hele belangrijke rol gespeeld en nog steeds. In het begin is er heel veel ingezet in de communicatie op het hele milieuvriendelijke van de auto bijvoorbeeld. Van het dashboard en de stoelen die van waaibomen gemaakt zouden zijn en weet ik het allemaal. Uiteindelijk gelooft men dat wel. Daar hadden we minder in moeten zetten, dan was de auto goedkoper geworden, want uiteindelijk men kijkt altijd naar de portemonnee."

Distributiemodel, concurrentie

Eén van de dealers geeft nog het volgende argument "1 wij wilden zelf leveren en niet afhankelijk zijn van andere dealers. 2 de agenten structuur maakte het nog meer een selectief distributiemodel waardoor wij het extra omarmd hebben om ook sterk te staan tegen BMW specialisten in de regio."

Karakteristiek van de innovatie

De contractvorm van agentenstructuur was volgens BMW bedoeld om onzekerheid te vermijden en moest balans in investering en risico's brengen. BMW vindt dat ze haar dealers daarbij voldoende ondersteund heeft en een reëel verhaal heeft voorgeschoteld. Daarnaast is er veel support geweest en training voor eigen dedicated mensen voor BMWi. Om zelf specialistische kennis in huis te halen en de dealers daarmee te kunnen ondersteunen. Een voorbeeld dat genoemd wordt door BMW is de "360 electric manager" die BMW in huis haalde. Het doel was hiermee dealers support te bieden hoe ze met al die nieuwe diensten en services om konden gaan. Van business case tot service en dienstverlening tot in-house trainingen. De directeur/uitrolmanager van BMWi ziet veel raakvlakken met de bestaande business en gaat ervan uit dat dealers de nieuwe producten en BMI als een kans zien in plaats van een bedreiging van het bestaande business model. Bij de empirische resultaten is te zien dat sommige dealers hier een totaal andere mening over hebben dan de MNC.

De volgende zaken worden door de respondenten genoemd als belangrijkste karakteristieken waar ze op hebben gelet toen ze besloten met BMWi aan de slag te gaan, waarbij er zaken zijn geweest welke positief (+), dan wel negatief (-) hebben bijgedragen aan de adoptie:

Er zijn relatieve of economische voordelen door 3 respondenten genoemd welke zowel positief als negatief hebben bijgedragen toen ze bij de organisatie adoptie gelet hebben op de karakteristieken van de innovatie. Positief voorbeeld genoemd is de “pull” uit de markt die ontstond door fiscale maatregelen. Negatief voorbeeld is het verdienmodel. Dealer 3 zegt hierover “Het was en het is nog steeds heel moeilijk om veel geld te kunnen verdienen met BMWi.”

3 respondenten noemen voorbeelden van **waarneembaarheid van de innovatie** welke een positieve invloed hebben gehad op de adoptie. Hier worden voorbeelden genoemd zoals “Elektrisch rijden is een nieuwe trend zetten” Dealer 1 verwoordt het als volgt “Maar als je weet hoe dat hele proces van die auto is ontstaan, vanuit de Formule 1, dat die fabriek helemaal co2 neutraal is, petflessen binnen in de auto, het looien van het leer, de materialen het carbon als je dat verhaal vertelt dat wordt je wel enthousiast. De hele filosofie erachter dat klopt.”

Bij alle 3 de antwoorden waar dit genoemd wordt ziet men **compatibiliteit, of aansluiting met de bestaande business** en dat dit positief is geweest op de adoptie. “Het heeft zeker aansluiting, in de zin van dat je huidige klanten nog beter kunt bedienen en langer bij je kunt houden, maar ook zeker conquest. Dat helpt dan bij het adoptiebesluit? Ja zeker absoluut.” zegt de manager van dealer 3.

Proberen zonder groot commitment zonder groot commitment wordt ook door een dealer aangegeven als karakteristiek van de innovatie welke hij heeft meegenomen in zijn beslissing: “Uiteindelijk gaat het om de faalkosten en die waren te overzien.” zegt de directeur van dealer 5, waarmee hij aangeeft dat het risico van deelname in financieel opzicht te overzien was. Dealer 1 had sterke twijfels over het **design van het product**. Dit is ook teruggekomen in de interviews over individuele adoptie. Dit was dus een negatieve karakteristiek van de innovatie. Ook geeft een dealer aan dat de **complexiteit** een karakteristiek is welke voor hem heeft meegespeeld: “Het is wel complex. Je merkt wel nog steeds dat het uitbrengen van offertes redelijk complex is, het koppelen van namen en bedrijven. Het hele 360 gebeuren is best complex.” deze uitspraak van dealer 1 onderstreept nogmaals de complexiteit omtrent het hele product welke een negatief aspect was welke ook in hoofdstuk 4.2.3. naar voren is gekomen.

Bijlage II - Interviewprotocol

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd middels semigestructureerde interviews (Bell & Bryman, 2007). Dit betekent dat aan de hand van vastgestelde thema's open vragen gesteld gaan worden, waarbij er de mogelijkheid is om door te vragen op thema's of factoren welke belangrijk blijken te zijn. Om te zorgen voor structuur en eenduidigheid wordt er gewerkt aan de hand van een interviewformat. Het interviewformat is weergegeven in bijlage II.

Respondenten

Binnen BMW Nederland is de volgende persoon geïnterviewd:

- Directielid en tevens roll-out manager van BMWi

Binnen de dealerorganisatie zijn de volgende personen geïnterviewd:

- 5 directie- of topmanagement leden uit de dealerorganisatie waarbij de bedrijven zijn geselecteerd op basis van verschillende grootte, structuur en geografische ligging
- 5 verantwoordelijke managers binnen bovengenoemde bedrijven welke verantwoordelijkheid hebben of hadden voor BMWi binnen de dealerbedrijven

Bijlage III- Interviewformat

Interviewformat en topics:

Topics semi-gestructureerde interviews	Meer specifieke vragen Interview met Leeftijd: ... i-Agent sinds 2013:, aangesteld als 1 vd 4 grote steden
Introductie / algemeen	Dit interview gaat over de adoptie van BMI binnen een franchise organisatie of grote onderneming met dochtermaatschappijen. Kun je iets vertellen wat jullie heeft doen besluiten om aan BMWi deel te nemen?
Impact op organisatie (in de breedte van de organisatie en weerstand t.o.v. huidige business model)	Welke impact heeft BMWi op de organisatie gehad? BMWi als BMI en niet zozeer het product. Heb je weerstand gehad tegen deze BMI? Leg uit
Organisatie adoptie	(alleen directieleden en topmanagement)
Algemeen adoptie	Heeft u het nieuwe business model echt geadopteerd?
Adopter karakteristieken Organisatie omvang en mate van formalisatie en centralisatie	Hoe vindt binnen jullie organisatie de besluitvorming plaats om deel te nemen aan een business model innovatie als BMWi? Wordt dit centraal bepaald? Waar laten jullie deze beslissing van afhangen? Is dit formele of informele besluitvorming?
Org. innovativeness Type ondernemer	In hoeverre is innovatie een onderdeel van jullie strategie? Innovatie georiënteerde marketing strategie van toepassing? Graag aantonen. In hoeverre is BMWi just another car, of de nieuwe manier van business doen?
Hiërarchie en top-down	Is het uw eigen/organisatie beslissing geweest om deel te nemen aan BMW i? In hoeverre heeft u het gevoel gehad dat u als dealer inspraak heeft gehad bij de uitrol van en strategie van BMWi? Hoe heeft dit de adoptiebeslissing en prestaties beïnvloedt? Had BMW NL dit anders kunnen doen? Wat deed dit met uw motivatie?
Invloed v/d omgeving -concurrentie druk -business partners hebben innovatie al geadopteerd	In hoeverre spelen omgevingsfactoren mee bij de adoptiebeslissing?

Karakteristieken van de innovatie	Op welke specifieke karakteristieken van de innovatie als geheel hebt u gelet toen u het besluit nam tot adopteren van BMWi? -relatieve voordeel -compatibel (aansluiting op de business) -in hoeverre complex? -trialability (proberen zonder groot commitment) -waarneembaarheid innovatie? draagt bij verspreiding -onzekerheid van het succes?
Individuele adoptie	(directieleden, topmanagement en BMWi-managers)
Intrinsieke motivatie	1. Ondervindt u persoonlijk plezier en bevrediging in het verkopen van BMW's? Geldt dat ook voor BMWi? Heeft BMW u gestimuleerd om meer BMWi's te verkopen? (organisatiefactoren toetsen) Zo ja, wat hebben ze daarvoor gedaan? Bent u daardoor ook meer BMWi gaan verkopen? 2. In hoeverre denkt u dat u goed bent in het verkopen van BMWi? Wat heeft BMW of management gedaan om u beter te maken? 3. In hoeverre voelt u dat het uw eigen keuze was om deel te nemen aan BMWi? In hoeverre kun je zelf sturing geven aan BMWi? 4. In hoeverre vertrouwt u erop dat BMW NL en/of BMW AG business model innovaties tot een succes maken? en in hoeverre voelt u zich hiermee verbonden?
EM Integratie	In hoeverre is BMW erin geslaagd het business model van BMWi overeen te laten stemmen met uw eigen waarden, behoefte en doelen? Ben je daardoor gestimuleerd meer i's gaan verkopen?
EM Identificatie	In hoeverre worden uw persoonlijke belangen behartigd bij de uitrol van BMWi? In hoeverre was dit een stimulans?
EM Introjectie	In hoeverre zijn prestatiegerichtheid, controle, of druk van buitenaf of van het management, drijfveren om meer BMWi te verkopen?
EM Externe regulering	In hoeverre zouden beloningen meespelen als drijfveer om meer i te verkopen? In hoeverre ervaart u controle vanuit BMW voor BMWi? In hoeverre motivator voor BMWi?

Facilitatie en trainingen	O.a. PMT, 360 electric. Wat heeft dit met u gedaan? Wat voor gevoel gaf u dit? Moetje of oprecht interesse en plezier opgewekt? Voelde u zich empowered na de training?
Incentives en bonussen Invloed EM op IM	Welke drijfveer hebben incentives en bonussen voor u om BMWi goed te verkopen/ uit te rollen? Dit was niet het geval bij BMWi vanuit BMW NL. In hoeverre speelt dit wel binnen Dubbelsteyn? Wat voor gevoel roept dit bij u op? In hoeverre is dit essentieel voor het slagen van BMWi? In hoeverre gemotiveerd indien geen incentives bonussen?
Overtuigen / Interne Marketing	Events zoals mobility for the future, communicatie rondom BMWi? Wat heeft dit voor u gedaan? Hoe is dit op u overgekomen?
Management Support	Waar heeft het management van dit dealership voor BMWi zich volgens u op gericht? (Niet op product focussen!!) Op welke processen/zaken richtte men zich? IM of EM? Of meer als druk, controle? Of: Oprechte interesse, plezier, bevrediging, competent voelen en mate van autonomie verhogend?
Specifieke omstandigheden	Welke specifieke omstandigheden hebben ervoor gezorgd dat de BMI geadopteerd is door u?
Verhouding IM/EM	Welke vormen past u toe en/of hebben tot het beste resultaat geleid of heeft de meeste invloed gehad?

Bijlage IV- Data analyse

Interview 6

Bedrijf: Gefingeerd omwille van anonimiteit
Datum: 1-5-2018
Functie huidig: Directeur
Leeftijd: Gefingeerd omwille van anonimiteit
i-Agent sinds: 2013

Kun je iets vertellen wat jullie heeft doen besluiten om aan BMWi deel te nemen als innovatief concept?

Nou wetende natuurlijk dat fossiele brandstoffen op termijn eindig zijn. Dus de oliën, de gas etc. etc. verandert de markt heel langzaam natuurlijk richting elektrisch rijden. En het elektrisch rijden, of het nou volledig, hybride is, is een deel van de toekomst, dat is een zekerheid. Op het moment dat dit z'n intrede doet kun je ervoor kiezen om trendsetter of trendvolger te worden. Wij hebben er toen voor gekozen om er gelijk vanaf het begin bij te zijn. Met als gevolg dat je nu ziet dat het straks in het contract zit, dat iedereen het heeft, dat wij het voordeel hebben van de ervaring van de eerste aantal jaren. Dus belangrijk is bij een nieuwe trend waar je in gelooft, om daar ook vanaf het begin af aan bij te zijn.

Veranderende omgeving

Trendsetter willen zijn

Welke impact heeft BMWi, naast je bestaande business gehad als nieuw business model, op de organisatie gehad?

Nou, het product daar valt de impact wel mee. Het gaat erom dat je als organisatie in een BMW netwerk dat je wel vaak controverse hebt, omdat je als ondernemer, dat je andere belangen hebt, dan als fabrikant. En daar moet je altijd weer proberen de weg in te zoeken. Dus ehh.

andere belangen/top-down uitrol BMI

Wat bedoel je ermee dat je andere belangen hebt met BMWi dan de fabrikant?

Nou de fabrikant rolt het uit op zijn manier met de verplichtingen die erbij horen, de wensen die erbij horen, de investeringen die erbij horen. En als ondernemer zie je dat in sommige gevallen wel eens anders, of dat nou i is of M product. En dat is altijd wel een klein spanningsveldje, ben je het daar allemaal wel met elkaar eens. Wij hadden het liever op 6 vestigingen tegelijkertijd met de investering van 1. Nou uiteindelijk heb je de voorsprong met een aantal contractpartners, morgen staan we aan de vooravond dat iedereen het heeft en direct kan profiteren van al het pionierswerk dat gedaan is en wat toch een stukje kannibalisme gaat plegen op onze orders. Want als je met 10 of je deelt het met 20, dat is wel een wezenlijk verschil.

andere belangen/top-down uitrol BMI

Maar jullie zijn als een van de eersten aangesteld als agent, wat deed dat met jullie?

Dat is leuk, dat is een uitdaging.

plezier en uitdaging

Streelt dat dan je ego?

Nee niet je ego, nou je zoekt altijd weer nieuwe dingen. Elk model is op een gegeven moment op de automatische piloot en dit zijn de dingen waardoor je juist weer nieuwe wegen bewandeld. Niet alleen qua de auto, maar ook de benadering van de klanten is anders, het zijn andere klanten. Je moet ze anders benaderen het is een andere wereld, het zijn andere rijders, het is een andere doelgroep. Dus dat legt tal van uitdagingen neer.

Nieuwe dingen en uitdagingen.

Heb je weerstand gevoeld tegen het nieuwe business model?

Niet zozeer tegen het product elektrisch rijden, maar meer dat je het niet altijd eens met de fabrikant en de mensen daar, maar uiteindelijk kom je er altijd uit. Maar we zagen het als een kans niet als een bedreiging.

andere belangen/top-down uitrol BMW

Jullie hebben het nieuwe business model echt geadopteerd?

Dat denk ik wel, tot op heden zijn we de meest succesvolle dealer in Nederland denk ik.

Competentie

Hoe vindt binnen jullie organisatie de besluitvorming plaats om deel te nemen aan een business model innovatie als BMWi?

Binnen het managementteam.

Het wordt centraal bepaald?

Ja centraal. Waarbij sales als after sales bij betrokken is. Omdat BMWi een behoorlijke impact heeft op after sales. Op de korte termijn is het werk erbij, op de lange termijn is het werk eraf. Dus dat betekent een heel ander, wat op de korte termijn de komende 4 a 5 jaar nog niet zo'n impact zal hebben, maar op de langere termijn 10 a 15 jaar wel een enorme impact zal hebben. De voorspellingen zijn dat de hoeveelheid arbeid aan een elektrische auto minimaal zal halveren, terwijl dat werk er nu allemaal bij komt. Want het is een additionele klant, een additionele auto en heel langzaam gaan we natuurlijk straks naar een vervanging van een elektrische auto. Wat betekent dat we een heel ander business model moeten gaan implementeren en dat is op korte termijn nog niet 1,2,3 nodig, maar lange termijn moet je daar wel voor waakzaam zijn.

Topmanagement besluit i.v.m. ander business model

In hoeverre is het dan stimulerend dat je aan een nieuw business model werkt, dat mogelijk conflicterend is aan je huidige business model? Je zegt m'n inkomsten dreigen minder te

worden.

Ja maar niet meedoen betekent helemaal geen inkomsten. Dat is eigenlijk een hele simpele keuze. Je moet mee met de ontwikkeling, stilstand is uiteindelijk eindig.. En als je kijkt naar de fabrikant, we hadden het net over of we het wel of niet met elkaar een zijn... dat was bijvoorbeeld het verdienmodel met de vergoedingen. Kijk wij zitten in de margestructuur met de auto's en bonussen. En hier gingen we over naar vergoedingen, wat natuurlijk veel lastiger is. Het blijkt ook dat nu ook dat dit eindig is, we gaan nu over naar dezelfde structuur als BMW automobielen met een brandstofmotor. De vraag is niet of we straks weer een omgaande beweging krijgen weer terug naar een vergoeding per auto, maar dan ben je weer verder.

Toekomstgerichtheid

Het beloningselement is dan toch totaal anders?

Ja maar het heeft alles te maken, dat de structuur die wij hebben als handelshuis. Wij zijn een handelshuis. We kopen, we verkopen en we ruilen in.

Tegenstrijdigheid met huidige business model

Maar ondanks dat de structuur heel anders was, hebben jullie het toch heel goed gedaan?

Ja het is een structureel spanningsveld. Wij hadden meer kunnen verkopen denk ik als die in een ander margesysteem zat. Omdat je daar als ondernemer zijnde meer handelsgeest mee kan doen qua inruiler, maar ook qua inkoop en extra marges kan creëren. Dat heeft toch wat voordelen ehh op moment dat je gaat naar een ander business model en straks in de toekomst over 10 a 15 jaar en dat je straks niks meer met inruil te maken hebt en dat alles gefinancierd is, dan kom je in een heel ander model terecht, waarbij het andere misschien minder pijnlijk of makkelijker te hanteren is. Want dan praat je altijd over aanschaf. Het risico daarvan is dat je niet meer de capaciteit en de kracht die je hebt om auto's in te ruilen en beter te vermarkten als een ander, die kan je dan niet meer hanteren. Want het prijsbeleid is bijna overal hetzelfde. Want dat is het stukje handelshuis wat in de toekomst mogelijkkerwijs gaat verdwijnen.

Toekomstgerichtheid

Visie dat bestaande business model gaat veranderen

Ondanks dat level playing field in de agentenstructuur. De inruil deed BMW NL of kon niet.

Toch zijn jullie een v.d. beste dealers heb je als een van de beste kunnen presteren?

Ja maar dat heeft te maken met hoe je de markt bewerkt. Op het moment dat je de markt zelf kan bewerken, dan creëer je meer kansen, op een moment een deel van de markt bijvoorbeeld VNA leden door een ander beheerst wordt, dan ben je alleen afhankelijk van de bewerkbare markt. Dus in dit geval op het moment dat je inzet op goede marketing en een goede strategie om de auto's kwijt te raken en geen inmenging hebt van mensen die sturen, dan is dat redelijk makkelijk te doen. Ook zal dat in de toekomst op het moment dat Shell in toekomst i's wil hebben, dan zal ik ze ook verliezen.

Overtuigd van eigen kunnen. Competent zijn.

In hoeverre is innovatie een onderdeel van jullie strategie?

Een heel groot onderdeel. Het heeft alles te maken met een veranderende wereld in heel rap tempo, een rapper tempo dan waarin het altijd gedaan heeft. De consument verandert hard, heel hard, maar de werknemers veranderen ook heel hard. Dus je zult je werkwijzen moeten veranderen en aanpassen en dat betekent dat je een nieuw soort mensen moet zoeken en nieuwe werkwijzen moet zoeken met alle plussen en minnen, want op moment dat je een strategie hebt, zeker op de social media kan ie maar zo in een keer door de overheid om zee geholpen worden als voorbeeld indien op 25 mei als de wet op de privacy veranderd, waardoor we naar alle waarschijnlijk weer teruggaan naar papieren mailingen, wist je dat? Dus de overheid kan je ook weer terug in de tijd zetten daarin, terwijl je zelf eigenlijk alleen manieren bedenkt om langs de nieuwe wegen auto's te vermarkten. Dus het is continu schakelen omdat klanten, fabrikant en overheid schakelt, moet je steeds de innovatieve weg zoeken om de auto's te vermarkten.

Innovatie als onderdeel strategie

Veranderende omgeving als driver voor innovatie

In hoeverre is BMWi just another car?

BMWi is niet just another car. BMWi is ook een nieuwe lifestyle, niet alleen dat maar ook nieuw transport. Die naar alle waarschijnlijkheid een hele grote toekomst heeft. Het zal in ieder geval voorlopig alleen maar toenemen, de elektrisch of hybride mobiliteit. Ik denk dat we ook een inhaalslag gaan maken met hybride auto's. Dus het is niet zomaar een dingetje. Niet een "one day fly".

serieus nemen van de innovatie

Is het uw eigen/organisatie beslissing geweest om deel te nemen aan BMW i? Niet opgedrongen door de importeur?

Nee dat niet, want we konden allemaal nee zeggen toen.

Autonome beslissing

In hoeverre heeft u het gevoel gehad dat u als dealer inspraak heeft gehad bij de uitrol van en strategie van BMWi?

Heel weinig. Als dealer hebben we wel de mogelijkheid gehad om te pionieren. Maar dat is alleen maar ingegeven door het feit dat de fabrikant ook zoekende was.

Weinig inspraak.

Mogelijkheid om te pionieren

Hoe heeft dit de adoptiebeslissing en prestaties beïnvloedt?

Heel eerlijk, als ik kijk hoe serieus wij i nemen, ondanks dat het een hele beperkte bijdrage heeft tot nu toe. Vind ik dat de fabrikant het vele malen minder serieus neemt als ons. En dat heeft te maken met de technische ondersteuning en met vind ik het management wat je erop zet. Hoe serieus neem je het.

BMI wordt niet serieus genomen.

Zwakke technische ondersteuning en management

Dus BMW had dat wel anders kunnen doen?

Ja BMW als we naar NL kijken, kan exemplarisch zijn, maar ze hebben er een matig management op zitten.

Matig management

BMW heeft het zelf onderschat?

Ja vind ik wel.

Wat deed dat dan met de motivatie van jou of van jullie als dealer?

Niks... wij zoeken alleen maar weer de kans die dat creëert.

Dat geeft misschien wel weer extra drive om er harder aan te trekken?

Ja misschien wel weer extra drive om er harder aan te trekken of misschien maakt het het wel weer makkelijker. Op moment dat er een dommer iemand zit, ben je soms zelf slimmer... hahahaha. Het is moeilijk te verwoorden. Je kunt niet over personen praten.

Er moet gewoon zwaar management op. Die aangesloten is op het dealernetwerk en de Retail.

Uitdaging en moeilijke samenwerking stimuleren.

In hoeverre spelen omgevingsfactoren mee bij de adoptiebeslissing, anders dan de markt wat je al eerder noemde?

De overheid. De overheid heeft in NL een hele belangrijke rol gespeeld en nog steeds. Wereldwijd ligt dat wellicht weer anders.. Eh diesel is killed by government. Daar komen andere auto's voor in de plaats, dat kan mogelijk ook weer versneld straks i stimuleren. Diesel keuze valt weg. De auto is technisch nog niet goed genoeg om op de korte termijn een inhaalslag te maken. Daar hebben we betere acties nodig en een langere reikwijdte en meer modellen, maar die komen eraan.

Invloed overheid

Op welke specifieke karakteristieken van de innovatie als geheel hebt u gelet toen u het besluit nam tot adopteren van BMWi?

In het begin is er heel veel ingezet in de communicatie op het hele milieuvriendelijke van de auto bijvoorbeeld. Van het dashboard en de stoelen die van waaibomen gemaakt zouden zijn en weet ik het allemaal. Uiteindelijk gelooft men dat wel. Daar hadden we minder in moeten zetten, dan was de auto goedkoper geworden, want uiteindelijk men kijkt altijd naar de portemonnee. Dat hebben we natuurlijk gezien door de stimulansen van de overheid. Op het moment dat ze wegvallen, dan dondert de markt in elkaar en dat komen we in een markt die natuurlijker, wel doorgaat maar veel langzamer loopt.

Pull uit de markt op basis van prijsaantrekkelijkheid

Invloed overheid

Zag je dat als een risico?

Nou geen risico, maar wel een verkeerde keuze die we gemaakt hebben vind ik. Daar wel heel erg op groen in te zetten en uiteindelijk ging het om het product en niet dat die stoelen en het hele interieur

zogenaamd van waarbomen gemaakt is. Dat interesseerde de mensen helemaal geen fuck, geen ruk. Daar is wel heel veel over gecommuniceerd.

Inzetten op aantrekkelijkheid product i.p.v. milieu

Het ging om het fiscale voordeel?

Het fiscale voordeel, elektrisch rijden een nieuwe trend zetten. Auto schoon. Maar die stoel maakte niks uit en dat dashboard.

Overheidsmaatregelen

Trend in de markt zetten

In hoeverre is het dan aansluitend op je business of tegenstrijdig het hele concept?

Nu aansluitend, maar zal straks voor kannibalisme gaan zorgen. Je gaat op een gegeven moment een nieuwe aanboren en een bestaande doelgroep overzetten.

Bedreiging voor bestaande business model

Ondervindt u persoonlijk plezier en bevrediging in het verkopen van BMWs? Geldt dat ook voor BMWi?

Ik vind een i een hele bijzondere auto. Is dat voor i net zo groot als voor die andere?

Dat denk ik wel. Het enigste is nog steeds vind ik, daarin word je gekort door een te beperkte mogelijkheid voor gebruik, dan bedoel ik de actieradius. Ik moet er emotioneel bij betrokken zijn anders zet ik hem niet neer. Ik vind het een leuke auto ook die S. Als ik in mijn relatiekring kijk en er komt een nieuw product met een goede actieradius, dan wil ik hem wel rijden. Alleen al voor het statement al. Je wil ook een statement maken met een auto.

Welk statement?

Schoon, weinig uitstoot. Innovatief. Als ik geen rieten dak thuis had gehad, dan had ik al zonnepanelen gehad.

bevrediging door statement, MVO, innovatie

minder bevrediging producteigenschappen

Heeft BMW NL of AG u gestimuleerd om meer BMWi's te verkopen?

Nee, dat voel ik niet zo.

Voel je je niet gemotiveerd of gestimuleerd door bepaalde zaken die zij hebben gedaan of bepaalde activiteiten?

Dat zit meer in het feit dat je een emotionele binding hebt met het BMW product en niet BMW NL. relational is laag

BMW NL heeft je niet overtuigd?

Nee het is het onderdeel van de productenrange waar je bepaalde emotie bij hebt.

geen stimulatie door interne marketing

Evenement hebben daar ook niet aan bijgedragen?

Nee. Die I8 dat maakt enthousiast, het product.

evenementen niet stimulerend, product wel

In hoeverre denkt u dat u goed bent in het verkopen van BMWi?

Als je het puur cijfermatig bekijkt, denk ik dat we goed zijn, want we zijn we hebben een redelijk aandeel in NL. Maar ik denk dat het op termijn nog veel beter kan, maar dan moeten we even iets meer mogelijkheden hebben. Met mogelijkheden van de auto's. Grotere bereikbaarheid en meer modellen.

competent

Wat heeft BMW gedaan om u beter te maken?

Niet zo heel veel nee. Ook niet op gebied van techniek. Op gebied van techniek lopen we misschien wel verder dan onze fabrikant. Er zijn momenten geweest dat wij gebeld werden door de fabrikant of wij bepaalde zaken al opgelost hebben. Als je naar techniek kijkt, dan denk ik dat we misschien wel verder zijn met een aantal mensen, onze mensen. Als je kijkt is het misschien wel logisch, omdat wij wel meer i's over de dam krijgen dan zij in Rijswijk. En als ik kijk naar er zijn ook momenten dat je de fabriek helpt. Dan komt omdat er een injectie ergens wordt gegeven, waardoor je succesvoller wordt. Ik geloof dat wij nu dat we de helft van de I8en carbon editions hebben gedaan van Nederland. Dat heeft te maken met hoe je het ook wendt of keert met een stukje commerciële hulp daarin.

facilitatie laag, soms hoog

In hoeverre vertrouw je erop dat BMW NL en/of BMW AG business model innovaties tot een succes maken? en in hoeverre voel je je hiermee verbonden?

Allereerst succes moet je samen doen.

Ik vertrouw BMW daar minder in als vroeger. Dat heeft te maken met een ander beleid vanuit de fabrikant ten aanzien van lange termijn visie over een dealer. Dat is een veranderende factor, die heel langzaam natuurlijk elke keer een klein beetje veranderd. Daar waar de dealer vroeger echt noodzakelijk was om de auto te vermarkten, gaan ze in de toekomst misschien wel een noodzakelijk kwaad worden en een distributienetwerk zijn. En dat voel je natuurlijk heel langzaam, of dat nou 10, 20 of 30 jaar is dat maakt niet uit, de spelregels veranderen.

Wat doet dat met je drive?

Dat motiveert minder. Niet in de zin van zoveel mogelijk auto's verkopen, want die wedstrijd is er altijd, maar wel dat je steeds voorzichtiger wordt met investeren. Als ik zie dat we nu in plaats x moeten gaan investeren en dat we gewoon BMW niet kunnen bewegen langer kan een 5 jarig

contract te krijgen, dan is er niet meer te financieren. Dat is gewoon niet te financieren. **Dat is een stukje vertrouwen, dat is wel kwijt.** Vroeger konden we gewoon dat wel doen. Dat geeft wel aan dat BMW het pand in Amsterdam op 35 jaar contract zet en ik een 5 jarig contract zet, moet je eens kijken wat dat doet in je exploitatie.

relatie en sociale verbondenheid is laag

In hoeverre is BMW er in geslaagd het business model van BMWi overeen te laten stemmen met uw eigen waarden, behoefte en doelen?

Ja dat denk ik wel. Dat heeft te maken met dat wij al heel lang BMW dealer zijn. Daar heb je wat mee, dat is emotie. Ik denk dat als je een echte BMW dealer bent, dan gaat niemand je overtuigen dat er veel betere auto's zijn.

EM integratie

Ben je daardoor gestimuleerd meer i's gaan verkopen?

Ja het product zelf. Je probeert elke kans om te buigen in een auto.

De behoeften en doelen, waardes waar je voor staat, kun je een voorbeeld geven in hoeverre dat terugkomt bij BMWi?

Het is innovatief, ik denk dat wij zelf structureel proberen innovatief te zijn. De auto is innovatief. Het is een (een van de het zijn er meerdere) trendsetter. Het is geen copycat. Dat wij natuurlijk ook wel een klein beetje. Wat dat betreft probeer je ook trendsetter of leidend te zijn. Die voorsprong wordt wel steeds kleiner t.o.v. collega's. Maar ook qua auto. Op het moment dat je het bedenkt dan heeft even later die Chinees het ook, dus die intervallen worden steeds kleiner.

waardes geprikkeld door innovatie

Prestatiegerichtheid, controle, of druk van buitenaf van BMW NL, is dat een drijfveer om meer BMWi te verkopen?

Nee want weet je, de beker is zo groot als dat ie is.

geen introjectie

Met het conventionele gamma heb je allerlei bonussen e.d. dat geeft misschien ook een bepaalde druk of motivatie?

Uiteindelijk moet je altijd het maximale aantal auto's proberen te verkopen; Alleen de vraag is of je het als ondernemer eens moet zijn met de werkwijze die de fabrikant er op na houdt. Aan de ene kant kun je het er niet mee eens zijn, anderzijds is dat de waan van de wereld, waarbij je geen keuze hebt om een andere weg inslaan omdat de hele wereld dat doet. De basisoorzaak daarvan is dat de lopende band nooit meer achteruit gaat lopen.

Dan het conventionele business model of het BMWi model, wat minder geprikkeld is door bonussen?

Dat zal de toekomst uitwijzen, maar wil je groeien met het merk dan zullen we moeten inruilen, inkopen en handelen. Als je naar de Amerikaanse markt kijkt waar alles gefinancierd is, zou dat andere model prima uit de voeten kunnen komen. In het handelshuis Nederland is het denk ik belangrijk om ook toch meer de handel te kunnen doen met je fabrikant en die is heel beperkt.

bonus model zou meer prikkelen

Controle en druk vanuit de fabrikant die heb je qua bonussen veel minder, is dat nou prettiger of niet?

Dat is wel prettig. We proberen met alles zo veel mogelijk te verkopen.

De druk is er altijd, als wij het niet doen dan doen ze het zelf wel.

Dus je voelt wel druk? en is dit positief of negatief?

Negatief, druk is altijd negatief. In goede harmonie en communicatie bereik je altijd veel meer. Dan kun je ook succes halen. De ene coach slaat zijn spelers en de andere motiveert, ze bereiken allebei een prestatie op de Olympische Spelen alleen de houdbaarheid van de eerste is veel minder lang.

druk is negatief

En het competitie element, dat je het beste wil zijn?

Je moet altijd de beste willen zijn. Dat heeft met je instelling te maken. "Als ik mens erger je niet speel wil ik ook winnen en stratego ook". Dan zit in je of niet in je.

competitie prikkelt

In hoeverre zouden beloningen meespelen als drijfveer om meer i te verkopen?

Het reguleren van de spelregels werkt een ondernemer niet in de kaart. Wij zijn als handelshuis goed in handelen. Mijn buurman heeft even veel terwijl ik er meer verkoop. Vroeger kregen wij betere condities, nu wordt dit misbruikt door de fabrikant onder het mom van gelijke monniken gelijk kappen, waar de blinde elke keer een bril op krijgt.

bonussen zou wel stimuleren

Facilitatie en training? Motivator of moetje?

Dat tweede is een moetje, de kwaliteit van de trainingen van BMW NL op het hele brede vlak is matig.

geen extra IM door training

Je voelt je niet meer empowered?

Dat heeft alles te maken met de snelle ontwikkeling van de veranderende wereld. Een trainer van vandaag is morgen oud, het is wat dat betreft net een laptop.

Pakken jullie dat dan zelf op?

Ja ik denk dat we zelf intern heel kort op de mensen zitten, we zijn zelf heel operationeel nog. We zijn nu op dit moment zelfs aan het kijken, moeten we niet voor alle instromers een eigen Academy opzetten. Waarbij je op elke vestiging 2 juniors hebt, die je zelf helemaal gaat opleiden. En helemaal gaat begeleiden, in eerste instantie door de vestigingsmanagers en 1 keer per kwartaal door het MT.

eigen opleiding

Waar richt je je op bij de medewerkers die met BMWi werken?

Wij werken voor alles wat verkocht moet worden met bonussen. Bij i is dat wel moeilijker want je kunt niet alles wegspelen. Dus ze lopen mee in alle lijstjes. Maar het is allemaal wat kleinschaliger. De laatste tijd hadden we te kort aan auto's. Dan geven we geen bonussen.

Dealer zet bonussen in als motivator

Welke specifieke omstandigheden hebben ervoor gezorgd dat de BMI geadopteerd is door u?

Dat hebben we zelf gedaan. Dat heb ik net allemaal wel genoemd. Het belangrijkste is gewoon dat je met nieuwe dingen wil pionieren. Je wil voorop lopen. Niet meedoen met ontwikkelingen is het begin van het eind. Het hoeft niet altijd te lukken, maar door de bank te lukken moet je het altijd wel doen. Met Rover destijds hebben we het ook gedaan ondanks dat het niets is geworden. Sommige dealers hebben het niet gedaan en zijn er achteraf beter van geworden. Sometimes you win en sometimes you loose.

innovator willen zijn

Dat gemotiveerde, komt dat uit jullie zelf vandaan, of vanuit de marktvraag?

Nee dat komt wel uit onszelf vandaan. De uitdaging. Verandering.