



wittepoel

RSM
Erasmus
ERASMUS
UNIVERSITY

STRATEGISCHE ALLIANTIE EN BUSINESSMODEL INNOVATIE

EEN CASE STUDY NAAR DE ONTWIKKELING VAN EEN ALLIANTIE IN EEN MKB-ORGANISATIE

AUTEUR

ROBERT VAN DER HART

STUDENTNUMMER

326262

E-MAIL

ROBERTVANDERHART@GMAIL.COM

AFSTUDEERCOMMISSIE

DR. HANS BRUINING

(BEGELEIDER)

DR. PETER DE WOLF

(MEELEZER)

DATUM 23 OKTOBER 2018

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van een tweejarig avontuur; mijn Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn interesse voor het onderwerp van deze masterthesis werd gewekt tijdens de colleges van de course Strategic Management. In de organisatie waarin ik werkzaam ben, herkende ik vraagstukken rondom het concept strategic alliances. Het resultaat hiervan leest u in deze thesis.

Aan de totstandkoming van deze masterthesis ging een bijzonder mooie, leerzame en soms ook zware reis vooraf; een periode van colleges, examens en een internationale studiereis naar Shanghai. Een nieuw hoofdstuk in mijn levensboek dat met de start van het academisch jaar in september 2017 werd geopend, in een zeer zorgelijke periode die in het teken stond van mijn ernstig zieke vader. In liefde, leed en steun vonden we elkaar als familie en werd geïnteresseerd meegekeken naar mijn vorderingen. Courses als New Business: Innovation & Entrepreneurship, Advanced Marketing Strategies en Strategic Management wekten mijn grote interesse en brachten mij op het onderwerp van deze masterthesis. Nu is ook dit project afgerond; mijn masterthesis is voltooid en daarmee rond ik mijn Parttime Master Bedrijfskunde af.

Mijn grote dank gaat uit naar dr. Hans Bruining voor zijn rol als begeleider in dit traject. Zijn begeleiding, feedback en aanbevelingen zijn een zeer waardevolle toevoeging geweest voor deze thesis. Ook dank ik dr. Peter de Wolf voor de rol die hij wilde vervullen als meelezer in dit traject. Daarnaast bedank ik mijn (studie)vrienden Peter de Looze en Edwin Struik, voor hun steun, mogelijkheid om te klankborden en de mooie en minder mooie momenten die we samen gedeeld hebben. Ook mijn collega's van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel dank ik voor hun bijdrage, openheid en medewerking in dit onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de steun die ze mij gaven in de afgelopen periode. Mijn vrouw Gemma: bedankt voor je energie en de wijze waarop ik met je kon klankborden over deze thesis. Zonder jou was dit tweejarig avontuur met de masterthesis als afsluiting niet zo succesvol verlopen.

Rotterdam I 's-Gravenpolder, oktober 2018

Robert van der Hart

Samenvatting

Deze case study naar de ontwikkeling van een alliantie in een MKB-organisatie beschrijft hoe alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, die zich in verschillende groeistadia van de Organizational Life Cycle bevinden, gezamenlijk een vernieuwend businessmodel kunnen ontwikkelen.

De literatuur review betreft een uiteenzetting en analyse van bestaande theorieën over alliantiemanagement, waaruit de noodzakelijke aanwezigheid van voldoende structurele, culturele en strategische fit tussen de alliantiepartners blijkt. Adequaat alliantiemanagement en goede ondersteuning van het topmanagement zijn voorwaarden voor een succesvolle strategische alliantie. Daarnaast gaat de literatuur review in op Organizational Life Cycle-modellen die de groeistadia van organisaties beschrijven. Iedere groeifase leidt tot nieuwe uitdagingen en vraagstukken en bepaalt de wijze waarop in een organisatie besluiten worden genomen. Dit onderwerp is van belang omdat adequaat alliantiemanagement onder andere vraagt om actieve besluitvorming. Tot slot gaat de literatuur review in op businessmodel innovatie, als middel om de concurrentiepositie van een organisatie, in dit geval de alliantie, te versterken.

In de case study is door middel van documentenanalyse en diepte-interviews een onderzoek gedaan naar de totstandkoming en formalisering van de alliantie die in dit onderzoek centraal staat. Uit dit onderzoek blijkt dat adequaat alliantiemanagement op dit moment ontbreekt en dat de strategische alliantie grotendeels is gebaseerd op vertrouwen. Omdat de alliantiepartners zich in verschillende groeistadia van de Organizational Life Cycle bevinden, hanteren zij andere prioriteringen in de verdeling van (financiële) middelen en wordt door de partners op verschillende wijzen gecommuniceerd. Daarnaast gaat de case study in op aspecten die voor een structurele, culturele en strategische fit van belang zijn.

Door de elementen uit de individuele businessmodellen van de alliantiepartners juist te coördineren en te combineren, kan een gezamenlijk, vernieuwend businessmodel worden gecreëerd. In het businessmodel van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel zal een interdisciplinair productportfolio de onderscheidende factor binnen de concurrentiepositie zijn. Om tot dit gezamenlijke businessmodel te komen, is een goede samenwerking tussen de alliantiepartners belangrijk.

Het onderzoek laat zien dat de samenwerking niet geheel soepel verloopt, hoewel de alliantiepartners een gezamenlijke strategische visie hebben. De tweestrijd in verdeling van (financiële) middelen tussen de eigen organisatie en de alliantie speelt hierin een rol. Ook de wijze waarop binnen de alliantie besluitvorming plaatsvindt, blijkt een oorzaak van uitblijvend resultaat van de alliantie. Aandacht voor een goedwerkend informatie-, en coördinatiesysteem ten behoeve van het managen van individuele en gezamenlijke doelstellingen kan dan bijdragen aan een succesvolle alliantie. Daarnaast kan met name aandacht voor het creëren van voldoende culturele fit tussen de alliantiepartners bijdragen aan een betere en meer succesvolle samenwerking in de alliantie, met als doel een positief, gezamenlijk resultaat.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Aanleiding	9
1.1 Onderzoeksvraag	10
1.2 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Alliantiemanagement	11
2.1.1 Alliantiemanagement in het MKB	12
2.2 Groeistadia van organisaties	14
2.2.1 Generiek model, Miller & Friesen	14
2.2.2 Groeistadia in het MKB, Adizes' Corporate Lifecycle	15
2.3 Businessmodellen	16
2.3.1 Business Model Canvas	17
2.3.2 Businessmodel innovatie	18
3. Methodologie	20
3.1 Onderzoeksopzet	20
3.2 Caseselectie	20
3.3 Data-analyse	21
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	22
4. Resultaten	23
4.1 Short biography	23
4.1.1 Retail – Van der Poel	23
4.1.2 Orthopedie – Verwaard	24
4.1.3 Podotherapie – Voet op Maat	25
4.2 Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, de strategische alliantie	26
4.2.1 Totstandkoming alliantie	27
4.2.2 Besluitvorming	30
4.2.3 Businessmodel	32
4.2.4 Markt en concurrentiepositie	36
5. Conclusie en discussie	40
5.1 Conclusie	40
5.2 Discussie en aanbevelingen	41
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek	42
5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	42
Bibliografie	44
Bijlage 1 Vragen over het businessmodel van uw organisatie	47
Bijlage 2 Interviewprotocol	48
Bijlage 3 De Businessmodellen	50
Bijlage 4 Quotes uit de interviews	53

1. Aanleiding

In dit onderzoek staat een vraagstuk voor strategieontwikkeling binnen strategische allianties centraal. Over strategieontwikkeling is veel literatuur geschreven. Deze theorie beschrijft bijvoorbeeld hoe strategie kan worden ontwikkeld voor een startup of een gevestigd bedrijf. Michael Porter (1996) beschrijft hiervoor in zijn artikel 'What is strategy?' een veelgebruikte tool; het vijfkrachtenmodel. Door middel van dit model wordt het krachtenveld waarin een organisatie actief is geanalyseerd. Op basis van deze analyse kan vervolgens (nieuwe) strategie gevormd worden. Henry Mintzberg et al. (2012) beschrijven in het handboek *Strategy Safari* tien denkscholen over strategievorming. Hierin wordt strategievorming voor een organisatie beschreven als ontwikkeling van een plan om van A naar B te komen. Of strategie wordt terugkijkend op de activiteiten van een organisatie vastgesteld op basis van terugkerende patronen. In beide benaderingen wordt strategie benaderd vanuit een enkele organisatie waarop de te ontwikkelen of te beschrijven strategie betrekking heeft.

Heden acteren veel organisaties niet meer geheel zelfstandig. Veel organisaties hebben meerdere alliantiepartners en doen meerdere overnames, om zo toegang te krijgen tot een diverse set van resources die bijdragen aan innovatie en ondernemerschap. Strategische allianties zijn voor bedrijven namelijk een middel om snel en flexibel toegang te krijgen tot complementaire bronnen en skills, ter bevordering van de concurrentiepositie (Dyer, Kale, & Singh, 2001). Omdat iedere alliantiepartner vaak een unieke set van resources en vaardigheden ter beschikking heeft, worden allianties en overnames ook steeds vaker beschouwd als onderdeel van een portfolio dat gecoördineerd dient te worden. Het gelijktijdig managen van verschillende allianties en overnames is dan ook essentieel geworden (Hayward, 2002). Door deze ontwikkeling krijgen ondernemingen een andere organisatiestructuur. Zo vallen verworven resources voor een organisatie bijvoorbeeld niet meer altijd onder het beheer van eigen middelen, maar zijn zij een product van allianties die gemanaged moeten worden.

Sommige allianties gaan echter zo ver dat door de alliantiepartners wordt besloten onder een gezamenlijke naam naar buiten te treden. Dit is het geval bij de organisatie die in deze case study centraal staat: Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel. Dan komt het moment dat de nieuwe onderneming (de alliantie) haar merknaam bewust dient te positioneren in het krachtenveld waarin zij actief is. Klanten, samenwerkingspartners, leveranciers, etc. moeten de weg blijven vinden naar de organisaties die samen de alliantie vormen. Herpositionering van de onderneming vraagt dan om een nieuwe strategie. In die strategie staat het businessmodel van de 'nieuwe' organisatie centraal. Het traject van het ontwikkelen van een gezamenlijk, vernieuwend businessmodel voor de strategische alliantie vormt de scope van dit onderzoek. Hierbij is aandacht voor de wijze waarop allianties het beste gemanaged kunnen worden, omdat uit onderzoek van KPMG Alliances (1996) blijkt dat 60 – 70% van de allianties mislukken. Daarnaast wordt gekeken naar de verschillende groeistadia waarin alliantiepartners zich bevinden, en hoe deze stadia het proces de ontwikkeling van een gezamenlijk businessmodel beïnvloeden. Dit onderzoek biedt relevante nieuwe inzichten waarover in de huidige literatuur weinig staat beschreven. Er is veel

onderzoek gedaan naar het aangaan van allianties. Daarnaast floreert het onderzoek naar businessmodel innovatie. Maar de bijdrage van strategische allianties in businessmodel innovatie in MKB-organisaties blijkt een relatief onontgonnen terrein, wat de waarde van deze case study ondersteunt. De auteur van dit onderzoek is binnen de strategische alliantie van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel actief als procesmanager.

1.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit rapport centraal staat luidt als volgt:

“Hoe kunnen alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, die zich in verschillende groeistadia van de Organizational Life Cycle bevinden, gezamenlijk een vernieuwend businessmodel ontwikkelen?”

Om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen, wordt in dit onderzoek een antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

1. Met welk doel en op welke wijze worden strategische allianties gevormd?
2. In hoeverre beïnvloeden verschillende stadia van de Organizational Life Cycle waarin de alliantiepartners zich bevinden de besluitvorming van een organisatie?
3. Wat is een businessmodel en hoe kan businessmodel innovatie worden toegepast?
4. Welke rol kan een strategische alliantie hebben in businessmodel innovatie?
5. Hoe kunnen individuele visies binnen een strategische alliantie verenigd worden in een gezamenlijk, onderscheidend businessmodel?

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 betreft een analyse van bestaande theorie over alliantiemanagement met daarin een toespitsing op alliantiemanagement in het MKB, verschillende Organizational Life Cycle-modellen en over businessmodel innovatie. In hoofdstuk 3 wordt de opzet van de case study beschreven als gehanteerde onderzoeksmethode. In hoofdstuk 4 wordt de case study uitgewerkt, met in bijlage 4 de ruwe data van de case study. In dit hoofdstuk wordt een short biography van de drie alliantiepartners beschreven aan de hand van hun individuele businessmodellen, die in bijlage 3 schematisch zijn weergegeven. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een beschrijving van de resultaten van de diepte-interviews aan de hand van de thema's alliantiemanagement, besluitvorming en businessmodel innovatie. Vervolgens wordt de alliantie beschreven in het licht van haar huidige concurrentiepositie. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 het onderzoek afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Omdat in de case die in dit onderzoek centraal staat de strategische alliantie een gegeven is, wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op het managen van allianties met in paragraaf 2.1.1 een toespitsing op allianties in het MKB. Paragraaf 2.2 beschrijft het fenomeen van Organizational Life Cycles en de uitdagingen die deze met zich meebrengen, in het licht van alliantiemanagement. In paragraaf 2.3 wordt beschreven hoe een organisatie haar concurrentiepositie kan versterken door middel van businessmodel innovatie. Een alliantie biedt toegang tot nieuwe of aanvullende resources, die vervolgens een bijdrage kunnen hebben in businessmodel innovatie.

2.1 Alliantiemanagement

In de aanleiding van dit onderzoek wordt geschreven dat veel organisaties allianties aangaan met andere organisaties, om zo toegang te krijgen tot complementaire bronnen en skills die de concurrentiepositie van de organisatie versterken (Dyer, Kale, & Singh, 2001). Uit onderzoek van KPMG Alliances (1996) blijkt echter dat 60 – 70% van de allianties mislukken, omdat organisaties soms onvoldoende capaciteit opbouwen om de allianties te beheren. Veel onderzoek naar de oorzaak van het mislukken van allianties, of tegenvallende resultaten ervan, zijn gericht op alliantiekenmerken en op de organisatorische, strategische, culturele en persoonlijke fit tussen alliantiepartners (Draulans, Volberda, & De Man, 2003). Draulans et al. (2003) schrijven echter dat de vaardigheden van alliantiepartners voor het beheren van de allianties ook als succesfactoren gelden. Om allianties succesvol te organiseren en zo de beoogde voordelen ervan te bereiken ontwikkelen organisaties diverse managementtechnieken waarmee de alliantie gemanaged kan worden. Niet alle technieken zijn even succesvol, maar uit het onderzoek van Draulans et al. (2003) blijkt dat alliantievaardigheid wel degelijk als succesfactor van een alliantie kan worden gezien. Het is voor organisaties dus van belang om alliantievaardigheid te ontwikkelen, om de beoogde voordelen uit de alliantie te kunnen halen. Het onderzoek geeft in een aantal key-notes aan hoe organisaties deze alliantievaardigheid kunnen ontwikkelen. Zo is het aan te raden om op middle managementniveau een alliantiespecialist aan te stellen die zich bezighoudt met beheer van de alliantie. De Man et al. (2001) beschrijven in hun boek *The Allied Enterprise* dat een alliantiespecialist met kennis over het aangaan en managen van allianties bijdraagt aan het succes van de alliantie. Deze alliantiespecialist kan kennis over het managen van allianties ook ophalen buiten de eigen organisatie en middels het volgen van specifieke alliantietrainingen. Deze training gaat in op verschillende stappen in het alliantieproces, soorten allianties, gezamenlijke bedrijfsplanning, de rol van vertrouwen en omgaan met culturele verschillen (Draulans, Volberda, & De Man, 2003). Hoe meer ervaring wordt opgedaan met het aangaan en managen van allianties, hoe groter de kans op een succesvolle alliantie. Mits van het alliantieproces geleerd wordt, natuurlijk. Organisaties die meerdere vergelijkbare allianties vormen, blijken dan ook succesvoller in het managen van allianties (Hayward, 2002). Tot slot concluderen Draulans et al. (2003) dan ook dat organisaties bij het aangaan van een alliantie niet alleen moeten kijken naar de match tussen beide alliantiepartners op het gebied van strategie, structuur en cultuur. Het alliantievermogen van beide partners is bepalend voor het succes van de alliantie. Want, is ten minste

een van de partners onervaren in het managen van allianties, dan neemt de kans op succes van de alliantie af (De Man, Duysters, & Vasudevan, 2001).

2.1.1 Alliantiemanagement in het MKB

Ook in het MKB krijgen strategische allianties steeds meer de voorkeur boven zogeheten 'go-it-alone'-strategieën (Hoffmann & Schlosser, 2001). De organisatie die in dit onderzoek centraal staat is daarvan een voorbeeld. Het opbouwen en managen van strategische allianties blijkt ook in het MKB een uitdagende activiteit (Swoboda, Meierer, Foscht, & Morschett, 2011). En ook in het MKB is een aantal succesfactoren bekend bij het managen van de alliantie. Het onderzoek van Hoffmann & Schlosser (2001) laat zien dat met name de aanwezigheid van vertrouwen belangrijk blijkt voor het succes van de alliantie. Maar ook 'harde' feiten zoals strategische compatibiliteit en passende stuurmechanismen hebben een belangrijke invloed op het succes van de alliantie. Daarnaast is zorgvuldige strategische planning en een goede voorbereiding van het partnerschap ook essentieel voor het succes van de alliantie, al wordt de volledige waarde van de alliantie gaandeweg ontwikkeld (Hoffmann & Schlosser, 2001). Swoboda et al. (2011) ondersteunen deze bevindingen en beschrijven dat het succes van de alliantie afhangt van de structurele, culturele en strategische fit tussen de partners. De structurele fit heeft betrekking op het organisatorische ontwerp van de alliantie, waarin het bijvoorbeeld ook gaat over controlemechanismen en conflictbeheersing. De culturele fit wordt beschouwd als een impliciet aspect van de samenwerking, op persoonlijk niveau. In MKB-allianties blijken culturele waarden, normen en gedragsprincipes belangrijk, vanwege het belang van sociale netwerken bij besluitvormers in MKB-organisaties. En coöperatief gedrag tussen de partners bevordert het vertrouwen, wat ook bijdraagt aan succes van de alliantie. De strategische fit wordt beschouwd als een politiek aspect van een alliantie en heeft betrekking op de congruentie van strategieën en doelstellingen tussen de alliantiepartners (Swoboda, Meierer, Foscht, & Morschett, 2011). De bevinding van Swoboda et al. (2011) dat vertrouwen een belangrijk element in de bijdrage aan een succesvolle alliantie blijkt te zijn, ondersteunt de bevinding van Hoffmann & Schlosser (2001). Ook uit onderzoek van Patzelt & Shepherd (2008) blijkt vertrouwen een key-factor te zijn in het aangaan en managen van allianties binnen het MKB.

Om met de strategische alliantie tot een succesvol resultaat te komen, is alliantiemanagement een belangrijk thema. Hoffmann & Schlosser (2001) beschrijven hiervoor een aantal aandachtsgebieden, op basis van de resource-based benadering van allianties die Eisenhardt & Schoonhoven (1996) beschrijven. Deze benadering komt overeen met hoe Dyer et al. (2001) hun gedachtegoed over het aangaan van allianties beschrijven, gericht op het zich verschaffen van toegang tot complementaire bronnen en skills ter bevordering van de concurrentiepositie. De zeven aandachtsgebieden die Hoffmann & Schlosser (2001) beschrijven bieden heel concrete handvaten voor het managen van een strategische alliantie in MKB-organisaties, met als doel een positieve bijdrage aan het succes van de alliantie:

- **Ondersteuning van het topmanagement;** met name in de implementatiefase van een strategische alliantie is het van groot belang dat het topmanagement investeert in (het onderhouden van)

een gelijkwaardige verhouding met zowel de alliantiepartners als het eigen bedrijf. De verdeling van (financiële) middelen tussen deze partijen kan een strijd vormen, maar ondersteuning van en betrokkenheid bij de alliantie is een belangrijke factor voor het succes van de alliantie.

- **Het opzetten van een informatie- en coördinatiesysteem;** gebruikmaken van adequate ICT-toepassingen draagt in belangrijke mate bij aan efficiëntie van de samenwerking.
- **Vastleggen van benodigde bronnen;** op basis van doelstellingen en overeenkomsten moeten de alliantiepartners hun bijdrage leveren aan de alliantie, middels het leveren van de afgesproken bronnen.
- **Ongewenste overdracht van kennis vermijden;** wanneer een organisatie sommige bronnen, zoals bepaalde expliciete kennis, niet wil delen met de partners, dan moet er aandacht zijn voor bescherming van deze bronnen. Bijvoorbeeld door het opwerpen van barrières of het vastleggen van afspraken hierover.
- **Capaciteit om van partners te leren;** als de alliantie kennisoverdracht als doel heeft, zodat partners van elkaar leren, dan is *absorptive capacity* van de partners een kritische factor voor succes. Met *absorptive capacity* wordt het vermogen van een organisatie om te leren van een andere organisatie bedoeld.
- **Snelle implementatie van maatregelen en snelle resultaten;** zodra overeenstemming is bereikt over de basisregels en het raamwerk voor het partnerschap, moet er een eerste gemeenschappelijk project of taak worden ondernomen, zodat de partners wennen aan het werken met elkaar en zien dat de alliantie werkelijkheid wordt. Snelle en meetbare resultaten vormen de basis voor een succesvolle samenwerking. Vroeg succes biedt een dynamiek om het management van allianties te versterken en sceptici te overtuigen.
- **Voortdurende evaluatie van de prestaties van de alliantie;** een voortdurende evaluatie van de prestaties vormt de basis voor het controleren van de voortgang van de alliantie. Onderzoek van Doz (1996) toont aan dat een organisatie in een alliantie zonder voortdurende evaluatie mogelijk niet volledig kan profiteren van het ontwikkelingspotentieel van de alliantie, of niet beseffen dat de samenwerking de verkeerde kant op gaat totdat het te laat is. (Hoffmann & Schlosser, 2001)

De aandachtsgebieden vormen een handreiking voor MKB-organisaties die zich toelagen op het aangaan en managen van strategische allianties (Swoboda, Meierer, Foscht, & Morschett, 2011). Omdat ondersteuning van het topmanagement hierin als essentieel wordt genoemd, en omdat het topmanagement voor de uitdaging van het doelmatig verdelen van (financiële) middelen staat, is een goede besluitvorming van belang. Uit de literatuur blijkt dat de wijze waarop in een organisatie besluitvorming plaatsvindt, onder andere afhangt van de fase van de Organizational Life Cycle waarin de organisatie zich bevindt (Lester, Parnell, Crandall, & Menefee, 2008). In de volgende paragraaf wordt dan ook verder ingegaan op het concept van Organizational Life Cycles.

2.2 Groeistadia van organisaties

Het is een gegeven dat organisaties tijdens hun bestaan verschillende groeifasen doormaken. In 1962 werd door Chandler het fenomeen Organizational Life Cycle (OLC) geïntroduceerd om de ontwikkelfases die een organisatie doormaakt te verklaren. Ook Larry E. Greiner beschreef in 1972 in zijn artikel *Evolution and Revolution as Organizations Grow* dat de groei van organisaties vijf fasen doormaakt (Greiner, 1972). De life cycle die hij beschrijft begint met een pioniersfase waarin de groei met name wordt gerealiseerd door creativiteit van de ondernemer. Via verschillende crisisperiodes en nieuwe fasen groeit de organisatie tot een volwassen organisatie. Maar ieder moment, iedere fase, brengt nieuwe vraagstukken, uitdagingen en crises met zich mee (Greiner, 1972). In deze paragraaf worden verschillende OLC-modellen geanalyseerd en beschreven in het licht van MKB-organisaties.

2.2.1 Generiek model, Miller & Friesen

In de loop der jaren is een grote verscheidenheid aan OLC-modellen ontwikkeld, die de groei van organisaties van 'geboorte' tot 'overlijden' beschrijven (Yazdanfar & Öhman, 2014). Het aantal fasen in de diverse modellen varieert van drie tot tien fasen (Su, Baird, & Schoch). De fasen worden gerelateerd aan de context en de structuur van de organisatie, zoals leeftijd, (omzet)groei en omvang (Yazdanfar & Öhman, 2014). Een veelgebruikt OLC-model is het model van Miller en Friesen (1984) (Lester, Parnell, & Carraher, Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale, 2003). Dit model gaat uit van de volgende vijf fasen:

1. Birth stage: In deze beginfase wordt de organisatie voornamelijk gedomineerd door de eigenaar die de organisatie centraal aanstuurt. Dit kenmerkt ook de eenvoudige structuur van de organisatie. Groei ontstaat voornamelijk door creativiteit en innovatie, waarvoor de nodige risico's worden genomen.
2. Growth stage: Een focus op diversificatie en snelle omzetgroei kenmerkt deze fase. Het productportfolio van de organisatie wordt verbreed en er ontstaat een functionele organisatiestructuur. Hierdoor worden bevoegdheden gedelegeerd naar het middenkader van de organisatie.
3. Maturity stage: De organisatie blijft groeien, maar in plaats van de focus op innovatie ontstaat er een focus op efficiency. In de organisatie ontstaat een meer bureaucratische structuur en terwijl de concurrentie toeneemt wordt men in de besluitvorming meer risico avers.
4. Revival stage: In deze fase bereikt de organisatie haar maximale omvang en stagneert de groei. Door diversificatie neemt het aantal product-markt combinaties van de organisatie toe. Om de markt goed te kunnen bedienen ontstaan in de organisatie divisies. Besluitvorming vindt plaats op verschillende plaatsen in de organisatie, waardoor het mogelijk wordt om tot meer proactieve besluitvorming te komen.
5. Decline stage: In de laatste fase krimpt de organisatie, als gevolg van een afnemend marktaandeel of een afnemende vraag. Hierdoor neemt de winstgevendheid af. De organisatie krijgt opnieuw een structuur met centrale aansturing en besluitvorming.

De groeipaden die organisaties van fase naar fase doorlopen zijn niet voor iedere organisatie identiek. Ook is het geen gegeven dat organisaties altijd alle fasen doorlopen of bereiken en ook het tijdspad van verschillende groeipaden verschilt per organisatie (Miller & Friesen, 1984).

2.2.2 Groeistadia in het MKB, Adizes' Corporate Lifecycle

Het model van Miller & Friesen is een generiek model voor het duiden van verschillende groeistadia van bedrijven. In dit onderzoek staat een MKB-organisatie centraal, wat de vraag oproept of een dergelijk generiek model ook toepasbaar is in het MKB. Lester et al. (2003) beschrijven dat generieke modellen over het algemeen onvoldoende toepasbaar blijken voor het MKB, omdat deze organisaties doorgaans niet alle fasen van het model zullen doorlopen of bereiken.

Desondanks hebben Garengo et al. (2007), Lester et al. (2008) en Yazdanfar en Öhman (2014) in hun onderzoeken verschillende Organizational Life Cycle modellen toegepast op MKB-organisaties. Yazdanfar en Öhman (2014) hebben de verschillende groeifases gebaseerd op de leeftijd van de organisatie, en zo zes nieuwe fasen ontwikkeld. Lester et al. (2008) gebruiken in hun onderzoek een zelf ontwikkeld OLC-model, wat veel overeenkomsten heeft met het model van Miller en Friesen, zoals beschreven in paragraaf 2.2.1. Daarnaast gebruiken zij ook het OLC-model van Lewis en Churchill (1983), wat in vijf fasen de groei van kleine organisaties beschrijft. En Garengo et al. (2007) gebruikten voor hun onderzoek naar het verband tussen MIS-systemen en PMS-systemen in het MKB een model van Scott en Bruce (1987). Dit model beschrijft zeer gedetailleerd de karakteristieken van iedere fase, wat het model empirisch goed bruikbaar maakt, aldus Garengo et al. (2007). De OLC-modellen van Lewis & Churchill en Scott & Bruce blijken goed bruikbaar in onderzoeken binnen MKB-organisaties. Deze modellen tonen veel overeenkomsten met het goed te gebruiken model van Adizes (1979), wat onder andere ten grondslag ligt aan het hiervoor besproken model van Miller en Friesen. Het model van Adizes is volgens Lester et al. (2003) het beste te gebruiken voor het duiden van groeistadia in MKB-organisaties, vanwege de brede acceptatie in de literatuur. De *Adizes Corporate Lifecycle* is een model waarin de groei van organisaties in tien fasen wordt uitgesplitst, waarvan de eerste zes fasen van toepassing zijn op MKB-organisaties (Lester, Parnell, & Carraher, 2003). Dit betreft de volgende fasen:

1. Courtship stage: Dit is een fase waarin de organisatie slechts als idee bestaat in het hoofd van de ondernemer.
2. Infancy stage: Het idee van de ondernemer wordt werkelijkheid, de organisatie wordt gestart. In deze fase zijn er nog geen procedures en systemen en gaat de ondernemer vooral actie-georiënteerd te werk.
3. Go-Go stage: De organisatie groeit en wordt succesvol dankzij de komst van klanten en investeerders. In deze fase moet de ondernemer leren loslaten en procedures en processen toelaten. Het gevoel kan ontstaan dat de organisatie door delegatie intern minder persoonlijk wordt.

4. Adolescence stage: Een nieuwe fase waarin de organisatie niet meer afhankelijk is van de ondernemer. Een emotionele fase waarin meer tijd en aandacht wordt besteed aan planning, coördinatie, training en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast heerst in het management een spanning tussen enerzijds beheersing en anderzijds innovatie.
5. Prime stage: In deze optimale fase van de life cycle van de organisatie heerst een goede balans tussen flexibiliteit en control. De organisatie is 'volwassen' en dankzij een goede afwisseling tussen flexibiliteit en control groeit de organisatie door goede product-markt combinaties te ontwikkelen.
6. The fall stage: In deze fase verliest de onderneming haar vitaliteit, terwijl het financieel gezien juist voor de wind gaat. De balans tussen flexibiliteit (innovatie) en control (beheersing) verstoort en de groei stagneert.

Uit deze review van diverse OLC-modellen blijkt dat er veel overeenkomsten bestaan tussen de modellen. Omdat het gedetailleerde model van Adizes (1979) ten grondslag ligt aan het breed geaccepteerde model van Miller en Friesen (1984), en vanwege de toepasbaarheid van de eerste zes fasen van dit model op MKB-organisaties, wordt de *Adizes Corporate Lifecycle* voor dit onderzoek gebruikt om te bepalen in welke fase van de Organizational Life Cycle de verschillende alliantiepartners zich bevinden. In overeenstemming met Lester et al. (2003) zal in dit onderzoek de 'courtship stage' en 'infancy stage' worden aangeduid als de 'geboortefase'. Vervolgens wordt de 'go-go stage' aangeduid als de 'groeifase'. De 'adolescence stage' en 'prime stage' worden aangeduid als de 'volwassen fase'. Tot slot wordt de 'fall stage' in dit onderzoek aangeduid als de 'neergang fase'.

2.3 Businessmodellen

In de voorgaande paragraaf werd in het model van Adizes (1979) kort gesproken over de balans tussen beheersing en innovatie in een organisatie. Deze afweging gaat over een doelmatige allocatie van resources. In paragraaf 2.1 is beschreven dat organisaties allianties met elkaar aangaan om, onder andere, toegang te krijgen tot nieuwe resources. Binnen een alliantie is dan een nieuwe allocatie van resources mogelijk (Christensen & Overdorf, 2000). De wijze waarop resources binnen een organisatie gealloceerd worden, wordt beschreven in een businessmodel (Volberda, Van den Bosch, & Van Heij, 2018). Voor de beschrijving van een businessmodel worden verschillende definities gebruikt. Een veelgebruikte definitie is die van de Zwitserse businessmodel goeroe Alexander Osterwalder. Osterwalder et al. (2005) komen in het artikel *Clarifying Business Models* tot de volgende definitie voor een businessmodel:

A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and

its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)

2.3.1 Business Model Canvas

De definitie van Osterwalder et al. geeft aan dat een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en ten gelde maakt in de markt waarin zij actief is. Een businessmodel bevat verschillende variabelen, beschrijft de relatie tussen die variabelen, geeft inzicht in hoe de organisatie waarde creëert en dit model bijdraagt aan de concurrentiepositie van de organisatie (Volberda, Van den Bosch, & Van Heij, 2018). Voor een visuele weergave van een businessmodel zijn diverse concepten ontwikkeld. Een veelgebruikt concept is het *Business Model Canvas* van Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2013). In dit model worden de variabelen van een organisatie weergegeven, die de waarden van een organisatie weergeven. Die variabelen worden in het model ingedeeld in categorieën die ook wel de bouwstenen van de organisatie worden genoemd. Het model bevat de volgende negen categorieën:

1. Key partners (*waardevolle partners*): Door in kaart te brengen wat de waardevolle partners van een organisatie (kunnen) zijn, wordt een beeld verkregen van partners waarmee door het bundelen van kennis en specialisme de concurrentiepositie kan worden versterkt.
2. Key activities (*kernactiviteiten*): De kernactiviteiten van een organisatie geven inzicht in de waardepropositie van de organisatie. Deze activiteiten leveren de toegevoegde waarde naar de klant.
3. Key resources (*hulpbronnen*): Bronnen die de organisatie nodig heeft om te kunnen functioneren.
4. Value propositions (*waardeproposities*): Deze beschrijven het bestaansrecht van de organisatie en voorzien in de klantbehoefte. Dit betreft ook het onderscheidend vermogen van de organisatie.
5. Customer relationships (*klantrelaties*): Het onderhouden van contact met de klanten is belangrijk, om blijvend te kunnen inspelen op en voorzien in wisselende behoeftes van diverse klantgroepen.
6. Channels (*kanalen*): Een organisatie heeft met verschillende communicatie-, distributie- en verkoopkanalen te maken. Deze kanalen kennen vijf fasen: kennismaking met het product, de aankoop, de aflevering, meten van output (evaluatie en tevredenheid) en de aftersales.
7. Customer segments (*klantsegmenten*): Door de klanten die een organisatie bedient te segmenteren kan de organisatie beter inspelen op uiteenlopende behoeften van verschillende klantgroepen/-segmenten.
8. Cost structure (*kostenstructuur*): De kostenstructuur geeft inzicht in de vaste en variabele kosten die de organisatie maakt.
9. Revenue streams (*inkomstenstromen*): De inkomstenstromen geven inzicht in het verdienmodel van de organisatie. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Het businessmodel canvas kan worden ingezet bij het ontwikkelen van een nieuwe organisatie. Maar het kan ook worden gebruikt door bestaande organisaties, om de huidige situatie van de organisatie te analyseren (Osterwalder & Pigneur, 2010). In dit onderzoek wordt het model slechts genoemd om nog

beter te kunnen duiden dat resources worden ingezet voor waardecreatie binnen de organisatie. In de case study zal in de alliantie, die toegang biedt tot nieuwe resources, dan ook worden gekeken of en hoe deze nieuwe resources kunnen bijdragen aan het businessmodel van de organisatie. Of, hoe deze nieuwe resources kunnen bijdragen aan vernieuwing van het businessmodel. Lynch (2012) onderscheidt de resources van een organisatie in drie categorieën:

1. *Tangible resources* zijn fysieke resources van de organisatie die bijdragen aan waarde creatie.
2. *Intangible resources* zijn de resources die niet fysiek aanwezig zijn, maar wel een realistische bijdrage hebben aan de organisatie. Zoals merknamen, serviceniveaus en technologie.
3. *Organisational capabilities* zijn de skills, routines, het management en leiderschap binnen de organisatie. (Lynch 2012:129)

2.3.2 Businessmodel innovatie

Door vast te stellen hoe het businessmodel van de organisatie er uit ziet, wordt inzicht verkregen in de bouwstenen of resources die bijdragen aan en leiden tot waardecreatie. Zoals beschreven in paragraaf 2.3.1 vormen de waardeproposities het bestaansrecht van een organisatie. De term waardepropositie richt zich op de extra waarde die een product of dienst vertegenwoordigt, waardoor op de klantbehoefte wordt ingegaan en de klant eerder overgaat tot de aankoop van het product of de dienst (Osterwalder & Pigneur, 2013). Omdat de klantbehoefte per klantsegment kan verschillen, of met de tijd kan wijzigen, is het van belang dat een organisatie continu op zoek blijft naar waardeproposities die aansluiten bij actuele klantbehoeften (Rintamäki, Kuusela, & Mitronen, 2007). Dit verder ontwikkelen of vernieuwen van het businessmodel wordt in de literatuur beschreven als businessmodel innovatie. Businessmodel innovatie is een vorm van innovatie die zich onderscheidt van product- of procesinnovatie, omdat deze gericht is op herconfiguratie van de variabelen die leiden tot waardecreatie in de organisatie (Tucci, 2014). Amit & Zott (2012) beschrijven businessmodel innovatie als het toevoegen van nieuwe activiteiten, het op nieuwe manieren koppelen van activiteiten of het veranderen van welke partij een activiteit uitvoert binnen het bestaande businessmodel.

Terwijl traditionele literatuur zoals beschreven door Porter (1985) stelt dat een organisatie haar concurrentiepositie kan versterken door optimalisatie van de waardeketen, wordt in hedendaagse literatuur steeds vaker het belang van businessmodel innovatie ter versterking van de concurrentiepositie beschreven (Bashir & Verma, 2014). Dit bevestigt ook het grootschalig onderzoek van de Economist Intelligence Unit onder ruim 4.000 senior-managers wereldwijd, waaruit blijkt dat een meerderheid (54%) van de respondenten nieuwe businessmodellen boven nieuwe producten of diensten verkiest als bron van toekomstig concurrentievoordeel (Economist Intelligence Unit, 2005). Dit komt vooral door het huidige sociale tijdperk, waarin de klant niet meer standaard aan het einde van de waardeketen staat maar er vaak juist middenin staat (Bashir & Verma, 2014). De studie van Bashir en Verma (2014) toont aan dat businessmodel innovatie ook duurzamer is dan product- of procesinnovatie, omdat deze vorm van innovatie lastiger te kopiëren is door concurrerende partijen.

Amit & Zott (2012) beschrijven in hun rapport de volgende drie manieren waarop businessmodel innovatie kan plaats vinden:

1. Door nieuwe activiteiten aan het huidige businessmodel toe te voegen.
2. Door bestaande activiteiten in het huidige businessmodel op een nieuwe manier aan elkaar te koppelen.
3. Door het wijzigen van één of meerdere partijen die één van de activiteiten van het huidige businessmodel uitvoeren. (Amit & Zott, 2012, p. 44)

Volberda et al. (2018) beschrijven in hun boek *Reinventing Business Models* twee typen van businessmodel innovatie: businessmodel replicatie en businessmodel vernieuwing. Businessmodel vernieuwing kan worden gedefinieerd als de introductie van nieuwe bedrijfsmodelcomponenten of nieuwe afhankelijkheden tussen die verschillende componenten die verder gaan dan het raamwerk van een bestaand model om nieuwe waarde te creëren en vast te leggen (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Morris et al. (2005) beschrijven dat organisaties deze nieuwe componenten (resources) onder andere kunnen verkrijgen via strategische allianties, hetgeen ook beschreven wordt in het onderzoek van Dyer et al. (2001). Businessmodel vernieuwing heeft als doel om voor een organisatie een nieuwe, meer duurzame concurrentiepositie te creëren (Volberda, Van den Bosch, & Van Heij, 2018). Businessmodel replicatie daarentegen is erop gericht om het huidige businessmodel te verbeteren binnen de bestaande concurrentiepositie. Deze vorm van innovatie wordt ook wel aangeduid als het opnieuw creëren van een succesvol model (Schneider & Spieth, 2013), waarbij oneffenheden in het bestaande model worden gecorrigeerd. Beide typen van businessmodel innovatie zijn erop gericht om een sterkere concurrentiepositie te verkrijgen (Volberda, Van den Bosch, & Van Heij, 2018).

In deze case study wordt onderzocht hoe de partners van de strategische alliantie Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel kunnen bijdragen aan businessmodel innovatie voor deze organisatie. In het volgende hoofdstuk wordt de opzet van de case study uitgewerkt.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.1 het ontwerp van het onderzoek beschreven. Vervolgens geeft paragraaf 3.2 een verantwoording van de keuze van de case en volgt in paragraaf 3.3 een verantwoording van de data-analyse.

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is erop gericht om te onderzoeken hoe partners van een strategische alliantie bij kunnen dragen aan een nieuw, gezamenlijk businessmodel. Omdat uit de literatuurstudie blijkt dat de fase van de Organizational Life Cycle waarin organisaties zich bevinden invloed heeft op onder andere besluitvorming in de organisatie, wordt dit aspect meegenomen in het onderzoek. Uit de literatuurstudie is gebleken dat, hoewel over strategievorming en businessmodel innovatie veel literatuur bestaat, deze concepten binnen strategische allianties in het midden- en kleinbedrijf relatief onontgonnen zijn. Daarom is dit onderzoek erop gericht om nieuwe theorie op dit onderwerp te ontwikkelen. Vanwege het exploratieve karakter van de onderzoeksvraag en het feit dat dit onderzoek zal bijdragen om theorie te bouwen, wordt gesuggereerd om kwalitatief onderzoek te doen in de vorm van een case study (Yin, 1994). In dit onderzoek wordt dan ook een inductieve, theorie ontwikkelende, case-based onderzoekbenadering toegepast. Deze methode maakt het mogelijk om theorie te ontwikkelen vanuit enkele of meerdere cases. De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat leidt tot een case study waarin een enkele case centraal staat. De case study als onderzoeksmethode maakt het mogelijk om vanuit een bepaalde case nieuwe theoretische constructen te ontwikkelen en proposities te creëren (Eisenhardt & M.E. Graebner, Theory building from cases: Opportunities and Challenges, 2007). Het object van de studie, de case, is de organisatie die in de onderzoeksvraag centraal staat. Omdat voor dit onderzoek één specifieke case, de strategische alliantie van Wittepoel, centraal staat is gekozen voor een enkelvoudige case study (Mortelmans, 2009). Mortelmans (2009) beschrijft dat voor deze methode gekozen wordt wanneer verwacht wordt dat een unieke of zeldzame case voldoende waardevolle informatie oplevert die leidt tot relevante wetenschappelijke inzichten. Omdat het ontwikkelen van een gezamenlijk vernieuwend businessmodel voor alliantiepartners met een geheel gescheiden winst- en verliesrekening een relatief zeldzame situatie betreft, kan worden verondersteld dat dit traject leidt tot inzichten met een relevante wetenschappelijke bijdrage.

3.2 Caseselectie

De caseselectie wordt gebaseerd op de onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat. Hierin wordt specifiek gevraagd naar de bijdrage van alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel in gezamenlijke businessmodel innovatie van strategische allianties. Zoals beschreven in paragraaf 3.1 wordt in dit onderzoek een enkelvoudige case study uitgevoerd. Hierin staat Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel als case centraal. Op basis van documentenanalyse en een survey (zie bijlage 1) wordt in hoofdstuk 4 een short biography van de drie alliantiepartners beschreven. Tijdens het deskresearch zijn beleidsdocumenten, voor zover beschikbaar en vrijgegeven, geanalyseerd, om zo een beeld te vormen van de aard van de strategische alliantie. Dit betreft onder andere een notariële akte van oprichting die

werd opgesteld bij de oprichting van een gezamenlijke coöperatie tussen twee van de partners. Daarnaast is het beleidsdocument 'Wittepoel op weg naar 2020' en de rapporten van een professioneel MT-groeitraject in deze deskresearch meegenomen. In aanvulling op de deskresearch leverden de directeur/eigenaren van de alliantiepartners desgevraagd input voor de short biography, in reactie op de survey uit bijlage 1. Vervolgens is een diepte-interview in de vorm van een semigestructureerd interview samengesteld. In bijlage 2 is het interviewprotocol met de topics en interviewvragen weergegeven. Vanwege de positie van de auteur van dit onderzoek binnen de strategische alliantie, als MT-lid en proces manager, is er voldoende toegang tot relevante beleidsdocumenten en respondenten voor de datacollectie. In totaal zullen zes diepte-interviews worden uitgevoerd. De drie directeur/eigenaren van de afzonderlijke alliantie organisaties vormen de belangrijkste informatiebron voor dataverzameling. Zij worden gevraagd vanuit persoonlijk perspectief hun visie te geven op besproken concepten als alliantievorming, alliantie management, besluitvorming en businessmodel innovatie. Vervolgens worden drie medewerkers uit de organisatie aan eenzelfde interview onderworpen, bij wijze van spiegelgesprek. Door de vaste structuur van het interviewprotocol aan te houden tijdens de interviews, kunnen verkregen resultaten met elkaar worden vergeleken.

De respondenten voor het diepte-interview zijn persoonlijk benaderd voor deelname. Hierbij is vooraf benadrukt dat verkregen informatie uit zowel het interview als aangeleverde documentatie vertrouwelijk wordt verwerkt in het onderzoek. Omwille van de vertrouwelijkheid van informatie en om te voorkomen dat vertrouwelijke informatie tijdens het interview niet wordt gedeeld, wordt vooraf benadrukt dat verkregen data volledig geanonimiseerd wordt opgenomen in het onderzoek. Van het interview wordt een transcript uitgewerkt. Omdat dit onderzoek inzicht geeft in vertrouwelijke informatie over Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, wordt door alle betrokken partijen een confidentiality form ondertekend. Dit formulier waarborgt geheimhouding van het onderzoek.

3.3 Data-analyse

Zoals vermeld in paragraaf 3.2 is van ieder diepte-interview een gespreksverslag uitgewerkt. Dit transcript is voorgelegd aan de respondent, ter controle op juistheid en volledigheid. Vervolgens is met behulp van de software ATLAS ti [versie 8.2.3.1.0] een analyse uitgevoerd op de ruwe data en is deze data gecodeerd, om zo de bevindingen uit de interviews te ondersteunen. Zie bijlage 4 voor de gebruikte coderingen voor dit onderzoek. Deze analyse van de diepte-interviews resulteert in een case-beschrijving vanuit de drie perspectieven van de afzonderlijke alliantiepartners. Vervolgens zijn vanuit deze beschrijving de bevindingen uit de interviews beschreven in relatie tot de concepten 'alliantie management', 'Organizational Life Cycles' en 'businessmodel innovatie'. De beschrijving van de bevindingen volgens deze structuur maakt het vervolgens mogelijk om in een conclusie de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit van dit onderzoek te verhogen wordt aan meerdere aspecten de nodige aandacht besteed. Allereerst zijn respondenten zorgvuldig geselecteerd op basis van hun relevantie binnen deze case. Vervolgens zijn in het interviewprotocol heldere vraagstellingen geformuleerd aan de hand van topics. In overleg met de respondenten worden de gesprekken volledig opgenomen met een voice recorder en getranscribeerd, om zo met citaten de bevindingen van dit onderzoek te staven. Hierbij wordt zoveel als mogelijk de anonimiteit van de respondent nagestreefd. Bij wijze van member check zijn de transcripten en bijbehorende bevindingen voorgelegd aan de respondenten, om zo te controleren of op basis van het interview de juiste interpretaties zijn gedaan.

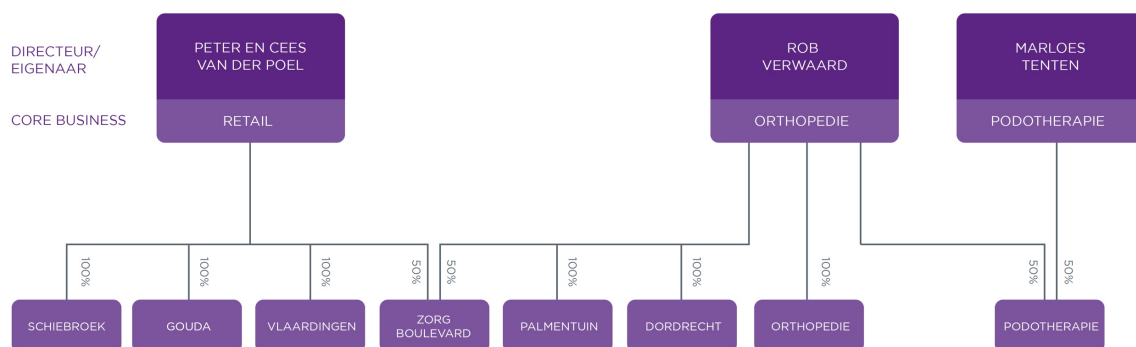
Hoewel de bevindingen van een enkelvoudige case study lager scoren op generaliseerbaarheid in vergelijking met andere (kwalitatieve) onderzoeksmethoden, kunnen de inzichten uit deze studie wel relevant zijn voor het creëren van een kader dat ook kan worden toegepast in andere soortgelijke situaties (Mortelmans, 2009). Daarnaast zal worden aanbevolen om met een follow-up van deze case study de resultaten empirisch te toetsen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de case study uitgewerkt die in Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel is uitgevoerd. Hiervoor wordt in paragraaf 4.1 een short biography van de drie alliantiepartners van Wittepoel geschetst aan de hand van hun oorspronkelijke businessmodel. In paragraaf 4.2 wordt in een uitwerking van de diepte-interviews vanuit het perspectief van de afzonderlijke alliantiepartners een visie op de strategische alliantie, haar concurrentiepositie en bijbehorend businessmodel beschreven.

4.1 Short biography

Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel is een gedeelde merk-/bedrijfsnaam voor drie ondernemingen die op basis van, veelal mondelinge, overeenkomsten een strategische alliantie zijn aangegaan. In de volgende paragraaf wordt de aard van deze alliantie nader uitgewerkt. In deze paragraaf wordt een short biography geschetst van de afzonderlijke alliantiepartners. De short biography is uitgewerkt aan de hand van de resultaten van de vragenlijst uit bijlage 1. Om een goed beeld te krijgen van de structuur en samenstelling van de alliantie, wordt hieronder in figuur 4.1 een vereenvoudigd organigram van de alliantie weergegeven.



Figuur 4.1 Alliantie Wittepoel

Het product- en dienstportfolio van deze alliantie wordt verdeeld in een deel retail en een deel zorg. Onder retail vallen de activiteiten die in online en offline winkels worden ontplooid, met name met een aanbod van comfortabele en verantwoorde confectieschoenen. In het deel zorg worden voetzorg-gerelateerde activiteiten zoals podotherapie, orthopedie en medisch pedicure aangeboden. Zoals het organigram weergeeft, richt met name eigenaar Van der Poel zich op retail en richten eigenaren Verwaard en Tenten zich vooral op het deel zorg binnen het product- en dienstportfolio van de alliantie. In de volgende paragrafen wordt het businessmodel van de alliantiepartners afzonderlijk uitgewerkt.

4.1.1 Retail – Van der Poel

‘Van der Poel, Goed voor Voeten’ ontstond in 1959 als schoenreparatiebedrijf en twee schoenwinkels in Rotterdam Schiebroek. Al snel verschoof de focus van schoenreparatie naar de verkoop van confectieschoenen. De huidige organisatie is een V.O.F. met twee vennoten, Peter en Cees van der Poel. Zij hebben aandeel in vier schoenwinkels in Rotterdam Schiebroek en Zorgboulevard, Gouda en

Vlaardingen. In deze organisatie is 16 fte werkzaam, met een gemiddeld opleidingsniveau op mbo-niveau. De directeur/eigenaren van deze organisatie werken grotendeels zelf mee in het operationele proces. De kernactiviteiten zijn gericht op de verkoop van schoenen, het aanmeten van steunzolen en het aanbod van semi-orthopedische (kinder-)schoenen. Hierin is met name alliantiepartner Verwaard een belangrijke key partner, maar er wordt nauw samengewerkt met Rijnmond Revalidatie die een rol als opdrachtgever vervult. Verder is op het gebied van de inkoop van schoenen inkooporganisatie ANWR Garant een belangrijke partner. De waardepropositie wordt gedefinieerd als 'Wij bieden een totaalpakket aan voetzorg, met oog voor onze klant, om diens voetprobleem op te lossen of te voorkomen.' Met deze waardepropositie worden twee klantgroepen aangesproken; kinderen tot 14 jaar en volwassenen vanaf 35 jaar met een klein of groot voetprobleem. De belangrijkste (hulp)bronnen waarvan deze organisatie gebruik maakt in het primaire proces zijn confectieschoenen, semi-orthopedische schoenen en ortheses ofwel steunzolen. In de winkel wordt gebruik gemaakt van een digitale 3D voetscanner, voor secure maatopname van de voeten. Daarnaast wordt in de backoffice gebruik gemaakt van diverse ICT-toepassingen zoals CRM-systeem van Aad in 't Veen en kassa- en voorraadbeheersysteem TORS.

De organisatie legt en onderhoudt contact met haar klanten via online communicatieplatforms als facebook, MailChimp en de eigen website en webshop. Daarnaast wordt door middel van advertising en huis-aan-huis folders de potentiële klant aangesproken. Voor semi-orthopedische toepassingen onderhoudt een vertegenwoordiger van de organisatie contact met (potentiële) verwijzers en klanten. Distributie van de producten verloopt via het centrale magazijn. De verkoopkanalen die worden ingezet zijn de schoenwinkels, de webshop, de TopShoe webshop en diverse spreekuren bij revalidatiecentra en medisch georiënteerde kinderdagverblijven.

De belangrijkste vaste kostenposten van deze organisatie zijn loonkosten, huurkosten, energiekosten en verzekeringen. Variabele kostenposten zijn de inkoopkosten van confectieschoenen. Deze post beslaat ongeveer 40% van de omzet van de schoenwinkels. Daarnaast vormt de inkoop van semi-orthopedische schoenen en de materialen voor vervaardiging van steunzolen een belangrijke variabele kostenpost. Inkomsten worden voornamelijk gegenereerd met de verkoop van confectieschoenen en detailhandel in de schoenwinkels en via de webshop. Daarnaast genereert de verkoop van semi-orthopedische schoenen en steunzolen, via zorgverzekeraars, een belangrijk deel van de inkomsten.

4.1.2 Orthopedie – Verwaard

In deze B.V. is 47 fte werkzaam, met een gemiddeld opleidingsniveau op mbo-niveau. De organisatie is van oorsprong een familiebedrijf waarvan de geschiedenis ruim 40 jaar teruggaat. Alle aandelen van deze organisatie zijn in handen van directeur/eigenaar Rob Verwaard, die tevens is opgeleid als orthopedisch schoentechnoloog. Vanuit deze achtergrond is hij nog regelmatig actief in het primaire proces. De kernactiviteiten van deze organisatie betreffen het leveren van hulpmiddelenzorg vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet langdurige zorg (Wlz), specifiek op het gebied van orthopedisch

schoeisel en aanverwante producten. De key partners van deze organisatie zijn de zorgverzekeraars en de voorschrijvende specialisten uit de tweede lijn. De voorschrijvende specialisten (revalidatieartsen, orthopedisch chirurgen, specialisten ouderengeneeskunde, fysiotherapeuten in Wlz-instellingen, etc.) zijn de hoofdbehandelaars van de klanten die onze producten dragen. Zij stellen het behandelplan op en beoordelen de product- en servicekwaliteit van Wittekamp en Broos. De zorgverzekeraars zijn de financiers van de geleverde zorg. Zij zien toe op de kosten van de geleverde behandelingen en stellen kwaliteitseisen aan de gecontracteerde zorgleveranciers. De waardepropositie van deze organisatie wordt als volgt geformuleerd: 'Onze organisatie levert haar klanten een maatwerk schoenoplossing die, bij ernstige en langdurige aandoeningen als bijvoorbeeld diabetische voetwonden en spieruitval als gevolg van hersenbloedingen, lopen weer mogelijk maakt.'. Daarbij richt men zich op klanten met ernstige, langdurige voetproblematiek als ouderen, chronische patiënten en verstandelijk en lichamelijk beperkte mensen. De belangrijkste bronnen waarvan deze organisatie gebruik maakt bij de kernactiviteiten zijn vakkundige professionals. Deze medewerkers worden geselecteerd op kennis en ervaring op het gebied van het aanmeten, produceren en verstrekken van orthopedische schoenen. Ook in deze organisatie wordt gebruik gemaakt van diverse ICT-toepassingen, waaronder een zelf ontwikkelde Enterprise Resource Planning, diverse CAD/CAM-systemen, een boekhoudsysteem en geavanceerde systemen voor voetdrukmetingen en gangbeeldanalyses. Voor de vervaardiging van hulpmiddelen is op de hoofdvestiging een werkplaats ingericht waar wekelijks ruim 50 paar orthopedische schoenen wordt vervaardigd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van diverse machines en verschillende grondstoffen en halffabricaten.

De organisatie legt en onderhoudt contact met haar klanten via spreekuren met revalidatieartsen, schriftelijke en telefonische service uitnodigingen en door middel van digitale nieuwsbrieven. Communicatiekanalen die worden ingezet zijn de website, magazines en folders en digitale nieuwsbrieven. Daarnaast is de referentie van (potentiële) verwijzers belangrijk, waardoor onder andere via netwerkevents, symposia contact wordt gelegd met deze groep.

Belangrijke vaste kosten van deze organisatie zijn personeel, huisvesting, onderhoud en inventaris. Belangrijke variabele kosten zijn het uitbesteden van werk en de inkoop van grondstoffen. Het verdienmodel van de organisatie is het succesvol verlenen van zorg binnen de Zorgverzekeringswet onder contract van zorgverzekeraars. De organisatie levert hulpmiddelenzorg die wordt vergoed vanuit de basisverzekering aan patiënten die dankzij deze zorg weer zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren.

4.1.3 Podotherapie – Voet op Maat

In deze organisatie zijn zes hbo geschoolde podotherapeuten werkzaam. De organisatie, met als rechtsvorm een Uitgesloten Aansprakelijkheid (U.A.) wordt aangestuurd door directeur/eigenaar en podotherapeut Marloes Tenten. In administratieve taken wordt zij ondersteund door een administratief medewerker. De kernactiviteiten van podotherapiepraktijk Voet op Maat zijn georganiseerd rondom de podotherapie en betreffen het verrichten van onderzoek bij patiënten en het ontwikkelen van persoonlijke behandelplannen

die bestaan uit advies en bijbehorende behandelingen zoals onder andere oefeningen, schoenadvies, taping, instrumentele behandeling en het aanmeten van steunzolen. De belangrijkste samenwerkingspartners rondom deze activiteiten zijn huisartsen, fysiotherapeuten, (medisch) pedicures, zorggroepen zoals IZER en Medis en de andere partners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel. De waardepropositie van deze organisatie wordt door Marloes Tenten als volgt gedefinieerd: “Wij leveren optimaal advies en een behandelplan inclusief nazorg, waarbij niet alleen podotherapie wordt aangeboden maar ook multidisciplinaire behandeling. Daarnaast leveren wij allround zorg bij/aan: chronische aandoeningen (diabetes mellitus, reuma), kinderen, sporters, ADL, huid-, en nagelaandoeningen.” Met deze waardepropositie wordt iedereen met klachten aan voeten of klachten die voortkomen uit de functie of stand van de voeten benaderd. Hierin vindt geen specifieke segmentering plaats, behalve dat op basis van verwijzing onderscheid wordt gemaakt in specifieke doelgroepen. (Hulp)bronnen die worden ingezet bij de kernactiviteiten van deze organisatie worden verdeeld in materiële en immateriële bronnen. Onder materiële bronnen valt benodigde ICT-software en hardware zoals software voor Enterprise Resource Planning en een Elektronisch Patiënten Dossier (James software). Daarnaast is apparatuur nodig voor het meten en analyseren ten behoeve van het opstellen van een behandelplan of de effectiviteit van dit plan. Daarnaast worden grondstoffen en hulpmiddelen gebruikt voor het vervaardigen van een therapie: siliconen-materiaal, tape, nagel-beugel benodigdheden, vilt, EVA en leer (voor zolen). Ook een CAD/CAM-systeem en schuurmachine is hiervoor benodigd. Onder immateriële bronnen wordt met name het stukje kwaliteit en ontwikkeling geschaard. Dit wordt bereikt door middel van scholingen, audits en accreditaties.

Door middel van online en offline promotie wordt contact gelegd met patiënten. Patiënten komen enerzijds als zelfverwijzing binnen wanneer zij naar aanleiding van klachten op eigen gelegenheid contact leggen met de organisatie. Anderzijds komen patiënten via professionele verwijzers bij de organisatie terecht via verwijzingsportalen zoals Zorgdomein. Communicatie is dan ook enerzijds gericht op de patiënt, anderzijds op de professional. Hiervoor worden verschillende communicatiemiddelen zoals nieuwsbrieven, netwerkevenementen, scholingen en symposia ingezet. Door middel van afspraakherinneringen, herhaaloproepen en rapportages wordt contact met patiënt en verwijzer onderhouden.

De belangrijkste kosten van deze organisatie zijn in orde van grootte: personeel, huur van gebouwen, inkoop van (hulp)bronnen en contributie voor de beroepsvereniging. Inkomsten worden met name gegenereerd door middel van consulttarieven en verkoop van maatwerk hulpmiddelen.

4.2 Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, de strategische alliantie

De partners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel richten zich alle drie op het ontwikkelen en aanbieden van adequate oplossingen voor haar klanten of patiënten met een kleiner of groter voetprobleem. Waar de ene partner die oplossing vooral biedt met een aanbod van mode en comfort in een breed aanbod van confectieschoenen en aanverwante retail, richten de andere partners zich op evidence based onderzoek, advies, behandeling en vakmanschap. In deze paragraaf wordt op basis van de verkregen resultaten uit

de interviews beschreven hoe de alliantie tot stand is gekomen, hoe besluitvorming binnen de partnerorganisaties en de alliantie plaatsvindt, hoe het businessmodel van de alliantie er uitziet en hoe de markt waarin Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel opereert er uitziet. Dit vanuit de bijdragen van de drie alliantiepartners en van de drie respondenten die niet in het management van de alliantie zitten.

4.2.1 Totstandkoming alliantie

Marloes Tenten, directeur/eigenaar van Podotherapie Voet op Maat, had een ambitieuze visie op de rol van podotherapie binnen de eerstelijns voetzorg in Nederland. Om deze plannen uit te voeren, was er onder andere behoefte aan ondersteuning bij de backoffice van deze organisatie en er was behoefte aan een waardige sparringpartner. Rob Verwaard, directeur/eigenaar van organisatie Wittekamp & Broos, had voor de alliantie Wittepoel (het samenwerkingsverband met Van der Poel) eveneens een ambitieuze visie. Waar voorheen een podotherapeut een ruimte huurde in één van zijn vestigingen voor het monodisciplinair uitvoeren van podotherapie-activiteiten, was er binnen de visie van Rob Verwaard behoefte aan intensieve samenwerking met een podotherapiepraktijk.

“Wij zagen eigenlijk altijd al heel veel in een samenwerking tussen podotherapie en orthopedische schoentechniek.”

“Wij hebben natuurlijk een wachtruimte, receptie. Dus jij levert de podotherapie en ik lever de rest. Dus de backoffice en de frontoffice en wat dat dan precies was, dat was op dat moment dan ook nog niet helemaal duidelijk.”

De beëindiging van het huurcontract met de toenmalige podotherapeut was de aanleiding voor het plaatsen van een contactadvertentie op de website van één van de brancheorganisaties. Zo werd podotherapie Voet op Maat onderdeel van de Wittepoel-alliantie, met als basis ondersteuning van de backoffice van Voet op Maat enerzijds en aanvulling van de frontoffice van Wittepoel anderzijds.

“(…) het samenwerken zit wel in ons DNA en daar is dan een samenwerking ontstaan tussen met name Rob en Marloes. Zo is podotherapie een onderdeel van Wittepoel geworden.”

“Tijdens de gesprekken die ik met Rob had (...) hebben we echt duidelijk afgesproken: frontoffice wordt voor mij, backoffice voor Rob. Toen hebben we ook afgesproken wat we zien onder backoffice en onder frontoffice.”

Toch wordt door de respondenten geen uniform startmoment voor het aangaan van de alliantie genoemd.

“Er was niet echt een duidelijk startmoment.”

Van der Poel heeft in deze totstandkoming geen deel gehad in de gesprekken tussen de andere twee alliantiepartners. Maar de afspraken die zijn gemaakt tussen de alliantiepartners blijken in de fase van totstandkoming van de alliantie ook niet te zijn geformaliseerd. Twee jaar later, tijdens een groeitraject onder begeleiding van externe consultants, werden afspraken over de samenwerking tussen de partners benoemd en beschreven. Pas toen kregen de partners inzicht in het feit dat ze deel uitmaakten van een alliantie en pas toen kwam het besef dat het noodzakelijk was om die alliantie ook te managen.

“Toen niet. Later in een traject wat we toen gedaan hebben, hebben we elkaar wat meer opgezocht en gevonden. Dit was nodig in het Mindshift-traject, maar dat heeft voor die tijd niet plaats gevonden.”

“En pas toen we daarmee gingen praten had ik eigenlijk pas van ‘o ja, het is eigenlijk wel logisch dat ik ook met de heren van Van der Poel echt een bedrijf ben. We moeten echt gezamenlijk als een bedrijf naar buiten treden.”

Alle partners van de alliantie geven aan dat de samenwerking vooral is gebaseerd op onderling vertrouwen, wat een kenmerk is van de in paragraaf 2.1.1 beschreven vereiste culturele fit tussen partners die bijdraagt aan het succes van de alliantie.

“Op basis van vertrouwen.”

“Wat mij zou belemmeren is vertrouwen, als ik het vertrouwen verlies in een van mijn alliantiepartners. Maar dat is echt niet aan de hand. Ik heb heel veel vertrouwen in zowel Marloes als de Van der Poelen. Dat is voor mij ook echt wel de basis voor de samenwerking.”

Alleen in de akte van oprichting ten behoeve van de coöperatie van Marloes Tenten en Rob Verwaard in 2016, staan enkele doelstellingen voor de nieuwe vennootschap genoemd. Het hoofddoel van deze coöperatie wordt in deze akte als volgt omschreven:

De vennootschap heeft ten doel:

- Het uitoefenen van een praktijk voor podotherapie, gespecialiseerd voor het aan de voet toepassen van corrigerende en/of beschermende technieken, zoals ortheses, schoen- en zoolcorrecties, het adviseren van patiënten teneinde voetaandoeningen en aandoeningen in het bewegingsapparaat die uit de voet kunnen ontstaan te voorkomen en te bestrijden, de behandeling van huid en nagels, alsmede het vervaardigen van (aangepast) schoeisel; (Mr. E.J. van Leusden, Notaris te Zwijndrecht, 2016)

Omdat de alliantie niet formeel werd vastgelegd, werden ook de doelstellingen van verschillende partners niet beschreven. Weliswaar zegt iedere partner zijn individuele doelstellingen te hebben, zowel binnen de alliantie als met de alliantie. De partners zijn het unaniem eens met het feit dat zij als organisatie moeten meebewegen met de veranderingen in de markt, om zo op lange termijn een relevante speler te blijven in de eerstelijns voetzorg in Nederland.

“Met als lange termijn doel dat we integrale voetzorg zouden gaan organiseren.”

“Vanuit klantperspectief: je komt bij Wittepoel en je wordt gewoon geholpen door een ‘Wittepoeler’. Of je nu wordt geholpen door een podotherapeut, orthopedisch schoenmaker of een pedicure, die klant ziet dat verschil niet.”

“Wat mijn doelstelling is, is om mee te bewegen met de veranderingen in de zorg.”

“We hebben dat toen niet zo opgeschreven, maar het doel van die samenwerking is: je ziet de veranderingen in de markt ontstaan, dat de podotherapeut op een ander niveau staat met artsen dan bijvoorbeeld de orthopedisch schoenmaker. (...) Zorgverzekeraars vinden het ook fijn dat er met meer bewijslast wordt gewerkt dan met het fingerspitzengefühl.”

Hoewel de alliantie formeel niet is vastgelegd, is de samenwerking op verschillende terreinen wel geformaliseerd. Dit is gedaan door het nemen van aandeel van Rob Verwaard in organisatieonderdelen waarin wordt samengewerkt. Zo is de Coöperatie Wittepoel – Voet op Maat U.A. tot stand gekomen en

hebben Verwaard en Van der Poel een 50/50 gedeeld aandeel in één van de zes schoenwinkels. Voor het uitvoeren van gezamenlijke marketingactiviteiten dragen de drie partners naar rato een deel van de omzet af aan Wittepoel Logistics B.V. Deze B.V. is het enige formele raakvlak van de drie alliantiepartners.

"We zijn begonnen door eigenlijk een nieuw bedrijf op te richten, waarbij ik een stuk inbracht en Marloes een stuk inbracht."

"Ik heb dus die coöperatie met Rob en ik heb officieel niets met Peter en Cees van der Poel te maken en we hebben ook nooit een moment gehad, bijvoorbeeld een etentje of iets, waarop we zeiden 'Oké. Wij zijn nu dit. Wij gaan nu samen dit doen.'"

"Eigenlijk is Wittewaard B.V. en Van der Poel V.O.F. 50% aandeelhouder in de Wittepoel holding. Omdat een deel van het werk van Marloes deel uitmaakt van de Wittekamp Orthopedie B.V., valt het dan op die manier weer een beetje terug. Rechtstreeks hebben wij geen bemoeienis met Wittekamp & Broos."

Twee van de partners geven aan dat ze de huidige constructie van verschillende werkmaatschappijen en daarmee de organogram van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel verwarrend vinden, omdat deze geen inzicht geeft hoe de samenwerking tussen de partners is vormgegeven. Één van de partners oppert dan ook dat een gezamenlijke overkoepelende holding, waaronder werkmaatschappijen die de verschillende activiteiten van Wittepoel herbergen geplaatst worden, mogelijk duidelijkheid kan scheppen.

"En eigenlijk zou ik het veel logischer hebben gevonden als boven deze alliantie een soort holding hangt waar de eigenaren in vertegenwoordigd zouden zijn."

"Het gaat er maar om dat we duidelijke afspraken maken van 'Wij zijn broertjes en zusjes van elkaar, op deze manier gaan wij met elkaar om en werken wij samen, op deze manier gaan we communiceren en die doet dit en die doet dat.'"

Uit analyse binnen het MT van de alliantie blijkt dat het lastig is om Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel als één organisatie op de groeicurve van de Organizational Life Cycle te positioneren, omdat de drie partners zich in afzonderlijke groeistadia bevinden. Waar de ene partner aangeeft veel tijd te investeren in het ontwikkelen en beschrijven van procedures en systemen, geeft de andere partner aan dat hij zijn span of control ontgroeit en daardoor taken moet gaan delegeren. Dat kost moeite, mede omdat dit leidt tot minder persoonlijke betrokkenheid bij activiteiten binnen de organisatie. De derde partner geeft aan dat de organisatie klaar staat voor verandering. In deze organisatie wordt meer aandacht besteed aan planning, coördinatie en training van de medewerkers, met als doel het behalen van meer efficiency. Hierin zijn respectievelijk de infancy, go-go en adolescence stages van Adizes te herkennen; stadia die allen om een andere aanpak en rol van de directeur/eigenaar vragen. Door de respondenten wordt aangegeven dat het in de praktijk lastig blijkt om de aandacht evenredig te verdelen over de eigen organisatie en de alliantie.

"En op het moment dat ik heel veel tijd, geld en energie steek in de alliantie, terwijl je eigen bedrijf niet toestaat dit te doen. Dan moet je soms keuzes maken, die eigenlijk minder goed zijn voor de alliantie. En dan moet je weer aan jezelf gaan denken. En dat is wel een belemmering."

Tijdens een analyse wordt binnen het MT besloten dat Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel zich op de groeicurve in een periode van crisis bevindt. Gezamenlijk staan ze voor de uitdaging van een goede beheersing van huidige werkprocessen enerzijds en investering van tijd, geld en energie in innovatieve projecten anderzijds. Het gezamenlijk doel is om te werken aan de skills die nodig zijn om te groeien naar de adolescence stage, waarin de partners de handen meer vrij hebben voor het werken aan de alliantie en het uitwerken van innovatieve ideeën.

Omdat de partners allen aangeven dat er sprake is van een continue afweging tussen investering in de eigen organisatie of in de alliantie, is het belangrijk dat binnen de organisatie adequate besluitvorming plaatsvindt. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op besluitvorming binnen Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel.

Van de respondenten die niet in het management van de alliantie zitten, geeft één respondent aan kennis te hebben gehad aan de totstandkoming van de samenwerking binnen de alliantie. Dit kwam onder andere omdat zijn organisatie hiervoor een nieuwe locatie bij Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel betrok. Daarnaast werd de samenwerking met de alliantie tijdens team overleggen besproken. Daarbij werd aangegeven dat de samenwerking zou starten met het samen vestigen onder één dak, om vervolgens de samenwerking samen verder vorm te gaan geven. De andere twee respondenten ontdekten in de loop van de tijd dat de verstandhouding met de podotherapiepraktijk 'in huis' veranderde. Dit merkten zij onder andere doordat zij vernamen dat de podotherapeut en directeur/eigenaar van deze praktijk deelnam aan de MT-vergaderingen van Wittepoel, en doordat er projecten ter bevordering van de onderlinge samenwerking werden opgezet.

"Ik weet niet precies wanneer de samenwerking met de podotherapie startte, maar in de afgelopen jaren zijn zij steeds meer betrokken bij Wittepoel. Bijvoorbeeld in het project Samen zijn we Beter, wat door Marloes is opgezet."

"Tijdens ons teamoverleg werd besproken dat we gingen samenwerken met Wittepoel. Wij zouden een spreekkamer kunnen gebruiken aan de Palmentuin en Annemieke zou ondersteuning krijgen van het secretariaat van Wittepoel."

4.2.2 Besluitvorming

In de alliantie heeft iedere individuele partner te maken met besluitvorming voor de eigen organisatie en besluitvorming binnen de alliantie. Op individueel niveau nemen de partners zelf de besluiten, ongeacht de grootte van de organisatie. Wanneer deze impact hebben op de alliantie wordt het besluit medegedeeld aan of overlegd met de alliantiepartners.

"Dat doe ik. En ik leg het voor aan Rob en aan podotherapeuten als ik denk dat zij er raakvlakken mee hebben of er mee te maken hebben."

"In mijn organisatie ben ik degene die vaak het besluit neemt, maar dat doe ik wel met inbreng van de organisatie zelf. Dus vaak wordt een onderwerp voorbereid in de organisatie, wordt vanuit daar een probleem ingebracht en worden er alternatieven ingebracht en dan neem ik uiteindelijk een besluit."

“Vrij informeel. Wij, Cees en ik, overleggen samen regelmatig over de telefoon als we naar huis rijden. Dan nemen we de dag door en dan maken we wel eens beslissingen, en die kunnen ook erg ad hoc zijn.”

De respondenten die niet in het management van de alliantie zitten, zien besluitvorming vooral als de wijze waarop de organisatie waarin zij werken wordt aangestuurd. Dat blijkt uit het feit dat zij bij het bespreken van dit topic voornamelijk reflecteren op de projecten en veranderingen die zij zien binnen hun organisatie, en de aansturing daarvan. Alle drie de respondenten denken dat alle besluiten op MT-niveau worden genomen. De derde respondent geeft daarbij aan dat in het gunstige geval door de directie van zijn organisatie overlegd wordt met de directe betrokkenen, voordat een besluit wordt genomen. Terwijl de respondenten aangeven dat zij verwachten dat besluitvorming binnen de alliantie op MT-niveau wordt genomen, weten zij niet op welke manier de besluiten worden genomen. Bij hen leeft het gevoel dat sturing vanuit het MT vooral gericht is op activiteiten binnen de alliantie en in mindere mate op de eigen organisaties.

“Ik denk in het MT. Maar wat ik daarvan hoor is dat het wel meestal gaat over zaken als een gezamenlijk CRM-systeem of over een project om beter samen te werken. En dat lees je ook in de nieuwsbrief terug.”

“Het beleid van de organisatie wordt met name gemaakt door de directie. Bij het dagelijks aansturen van de diverse onderdelen van de organisatie is er overleg met de verantwoordelijken, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsleiders.”

Over besluitvorming binnen de alliantie zijn de partners het niet geheel met elkaar eens. Allen geven aan dat besluitvorming op centrale thema's voor de alliantie op MT-niveau plaats zou moeten vinden. Waar de ene partner aangeeft dat dit daadwerkelijk volgens een vaste structuur van informeren, discussiëren en besluiten gebeurt, geeft een andere partner aan dat dit slechts de wenselijke maar niet de werkelijke situatie is. Bovendien heeft deze partner de indruk dat besluitvorming veelal op onderbuikgevoel plaatsvindt. Een derde partner geeft aan dat besluitvorming over thema's die de alliantie aangaan soms ook buiten het MT plaatsvindt, terwijl deze respondent dat geen wenselijke situatie vindt.

“Ik denk dat we er goed aan hebben gedaan om onze agenda te splitsten in informeren, discussiëren en besluitvorming. Waardoor we helderder zijn over de aard van een agendapunt. En een besluit wordt dan gezamenlijk in het MT genomen.”

“Informeren van elkaar vindt plaats binnen het MT, waarbij ik wel heel erg de indruk heb dat vervolgens veel op onderbuikgevoel besluitvorming plaatsvindt.”

“Ideaal gezien hoort dat op MT-niveau te gebeuren. Daar worden de besluiten genomen die je eerst besproken hebt. En dit ook formaliseren. Dat klinkt heel formeel maar dat geeft ook wel duidelijkheid.”

“Maar nu wordt het soms buiten vergadering onderling besproken en dan gaan we dat weer doen. Maar dat is niet helemaal de juiste weg. Dit moet wat formeler.”

“Er worden nu weleens besluiten genomen zonder formeel vooronderzoek. Of juist op basis van een vooronderzoek wat dan wel heel uitgebreid wordt uitgevoerd maar waar niet iedereen bij betrokken is, die daar wel betrokken bij had moeten zijn omdat die dan blijkbaar wel stemrecht hebben.”

Over de wijze waarop uiteindelijk over een onderwerp wordt besloten en over de verdeling van stemrecht onder de partners is ook onduidelijkheid, zo geeft een van de partners aan.

“Het is voor mij ook niet duidelijk hoe goede besluitvorming zou moeten gaan. Is er een die de besluiten mag nemen, de directeur? Of is het dat iedereen binnen het MT evenveel stemrecht heeft? Of is het zo dat praktischeigenaren die in het MT zitten meer stemrecht hebben dan de staf die erbij zit? Of is het stemrecht naar rato?”

Een andere partner geeft aan dat het wenselijk zou zijn als iemand binnen de alliantie de directeur zou zijn die de leiding neemt, ook op het gebied van besluitvorming.

“Dan moet maar iemand de directeur zijn, die zegt wat we gaan doen en daar de leiding in neemt. Misschien is dat wel lekker dat er iemand is die de klap erop geeft en die je daarop af kan rekenen.”

De derde partner geeft aan hierover niet ontevreden te zijn, omdat besluitvorming in goede harmonie plaatsvindt.

“Vaak polderen we toch wel tot een unanieme uitkomst.”

“Ik ben daar niet ontevreden over en ik zie geen aanleiding om dat anders te willen. Ik denk wel dat meespeelt dat soms naar de grootste jongen aan tafel gekeken wordt. Maar ik probeer, als ik de grootste jongen ben, daar altijd heel zuiver mee om te gaan. Dus wel heel objectief mijn besluitvorming te vormen en objectief een besluit te nemen.”

De setting van het MT blijkt enerzijds een vertrouwelijke setting te zijn. De partners geven aan zich welkom te voelen binnen het MT, zich gelijkwaardig te voelen met de andere partners en zien dat besluitvorming in goede harmonie plaatsvindt. Dit gaat echter soms wel ten koste van de doorlooptijd van acties en van de zorgvuldigheid waarmee besluiten genomen worden, mede omdat een MT-vergadering slechts éénmaal per maand gepland staat en bij omstandigheden gemakkelijk wordt verplaatst.

4.2.3 Businessmodel

In paragraaf 4.1 is voor iedere partner van de alliantie in de short biography het businessmodel beschreven op basis van de uitkomsten van de vragenlijst uit bijlage 1. In bijlage 3 zijn de individuele businessmodellen in een tabel weergegeven. Tijdens de interviews is ingegaan op de individuele bijdragen aan het gezamenlijk businessmodel van de alliantie. Ook het businessmodel van de alliantie wordt in de tabel in bijlage 3 weergegeven, in de kolom ‘Businessmodel alliantie’.

Waar de ene partner een bijdrage levert vanuit evidence based expertise op het gebied van voetzorg, versterkt de andere partner de alliantie met zijn specialisme op het gebied van retail. Een derde partner versterkt de alliantie met kennis en deskundigheid op het gebied van complexere voetproblematiek vanuit het perspectief van de orthopedie.

“Podotherapeuten zijn hbo opgeleid. Zij hebben geleerd om casuïstiek uit te werken, om klinisch te redeneren, om eerste onderzoeken te doen en om feitjes boven water te krijgen van ‘waar hier nou het probleem’.”

“Wij versterken de alliantie door ons verstand van de inkoop van confectieschoenen, retail. Echt het confectie deel.”

Opvallend is dat tijdens de interviews met het management van de alliantie bij het topic 'businessmodel' meer gesproken werd over het businessmodel van de alliantie. Men uitte in andere woorden een overeenkomende visie op samenwerking en op de samenstelling van het productportfolio waarin een interdisciplinair aanbod centraal staat. Maar uit de interviews met de andere respondenten bleek dat die veel meer een monodisciplinair beeld hebben van het productportfolio van Wittepoel. Weliswaar zien zij mogelijkheden in de samenwerking, maar in de dagelijkse praktijk richten zij zich voornamelijk vanuit de eigen discipline op hun klanten.

De alliantie legt zich toe op het aanbod van een breed productportfolio in eerstelijns voetzorg. Één van de respondenten somt dit portfolio als volgt op:

"Met de verkoop van schoenen (en bijbehorende accessoires) voor heren, dames en kinderen, ook via de webshop. En schoenreparatie."

"En met orthopedische en semi-orthopedische dienstverlening en het aanmeten van steunzolen, podotherapie en medische pedicure."

Maar dit brede productportfolio maakt op zichzelf het Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel niet uniek. Voor ieder (zorg)product dat of dienst die op deze manier wordt aangeboden, zal een Wittepoel-klant moeiteloos een alternatieve aanbieder vinden in de regio. Wat Wittepoel wel uniek maakt, is het integrale of interdisciplinaire aanbod van dit portfolio.

"Wij zijn in de markt een bijzonder bedrijf geworden. Misschien niet uniek in Nederland. Maar wel in onze regio, waar een echte schoenwinkel en een echte orthopedische maatschap en een echte podotherapie praktijk zo in die samenwerking zit."

"Vergis je niet dat als je Wittepoel binnenstapt, er daar al hele andere dingen gebeuren dan wanneer je bedrijf Livit binnenstapt."

Door de alliantie hebben de organisaties op een laagdrempelige manier toegang tot producten en diensten van de partners. Één van de respondenten geeft een voorbeeld van een voordeel van de samenwerking onder één dak: wanneer hij steunzolen aanmeet voor zijn klant, kan hij bij het afleveren van het hulpmiddel de klant in de schoenwinkel adviseren over bijpassende confectieschoenen. Voor de klant wordt hiermee een one-stop-shop concept gecreëerd. Het productportfolio van de organisatie wordt dus verbreed door de alliantie. Een andere respondent schetst dat door het bundelen van kennis en kracht de alliantie sterker in de markt komt te staan. Door gezamenlijke inkoop, gezamenlijk gebruik van professionele medische ruimtes en medewerkers; alsmede het onderling uitwisselen van kennis en producten. De samenwerking tussen de alliantiepartners leidt tot schaalvoordelen, die kunnen bijdragen aan de inkoopkracht van de alliantie op het gebied van de inkoop van confectieschoenen en grondstoffen voor de hulpmiddelen, maar ook bij het contracteren van zorgverzekeraars. Op het gebied van samenwerking wordt door medewerkers een meerwaarde gezien in de alliantie. Zo beschrijft één van de respondenten:

"We versterken de samenwerking door van elkaar te weten wat de grenzen van behandeling zijn van elke organisatie. Op deze manier weten we van elkaar wat elke organisatie kan doen (dus qua behandeling)."

Hierdoor vergroten we de kansen om een grotere groep (voet)klachten te verhelpen. Bijvoorbeeld: Als ik in werkveld iemand met overmatige eeltvorming zie weet ik dat mijn collega pedicure hiermee aan de slag kan om onder andere druk weg te halen.”

Door de bijdragen van de partners in de alliantie wordt dus een breed, complementair productportfolio gecreëerd, waarmee een breedspectrum aan klanten en patiënten kan worden bediend. Hierin kan de winkel fungeren als laagdrempelige toegangspoort van het expertisecentrum, waarbij pasvormadviseurs in de winkels een signaleringsfunctie krijgen voor het adequaat intern doorverwijzen van klanten met voetklachten naar de partnerorganisaties.

“Wij zijn denk ik de versterking door onze retail inbreng: met de winkel als toegangspoort van Wittepoel.”

Daarnaast heeft de samenwerking binnen de alliantie als voordeel dat partners gebruik kunnen maken van elkaars (hulp)bronnen. Zoals bijvoorbeeld in paragraaf 4.2.1 besproken, kan de ene partner ondersteuning bieden aan de backoffice van de andere partner. Tegelijkertijd staat voor de alliantie de volledig ingerichte productielijn van één van de partners ter beschikking. Ook op het gebied van marketing biedt de alliantie voordelen. De alliantie geeft toegang tot een breed netwerk van (potentiële) verwijzers en (potentiële) klanten. Gezamenlijke marketing, met één website en een CRM-systeem, biedt ook schaalvoordelen. Bovendien hoeven de partnerorganisaties niet allen zelf over expertise op het gebied van marketing in huis te hebben wanneer marketingactiviteiten centraal worden georganiseerd. Tot slot bieden de doelgroepen van partners binnen de alliantie ook mogelijkheden voor andere alliantiepartners. Podotherapie Voet op Maat richt zich bijvoorbeeld onder andere op voetklachten bij sporters. De partnerorganisaties kunnen hier op inspelen door in hun aanbod producten en diensten voor sporters op te nemen, bijvoorbeeld met de verkoop van verantwoorde sportschoenen in de schoenwinkels. De genoemde mogelijkheden die de alliantie in een gezamenlijk businessmodel biedt, gaan dus verder dan een cumulatief van de individuele businessmodellen.

Alle partners bieden vanuit eigen perspectief een bijdrage aan een totaalpakket van eerstelijns voetzorg; daar valt meer uit te halen als de samenwerking tussen de disciplines beter verloopt. Één van de respondenten geeft aan dat de organisatiestructuur zoals die er nu is een belemmerende factor vormt voor goede samenwerking tussen de disciplines. Een tweede respondent noemt de financiële situatie van de drie partners een belemmering voor optimale samenwerking. Alle drie de partners zien hun resultaat terug lopen vanwege strengere eisen van zorgverzekeraars, waardoor de bekostiging van de hulpmiddelen onder druk komt te staan. Ook de omzet in de winkels staat onder druk. Vanwege concurrentie van offline winkels, op het gebied van vloeroppervlak, en vanwege de verschuiving naar online aanbieders. Paragraaf 4.2.4 gaat nader in op de concurrentiepositie van de alliantie.

“Wat vervelend is, is ook financieel vooral. We hebben het alle drie moeilijk op dit moment. Winkels gaan niet top. Podotherapie is lastig. En orthopedie gaat ook steeds moeilijker lopen.”

Meerdere respondenten geven aan dat op de werkvloer niet altijd bereidheid is om samen te werken met andere disciplines. Dit wordt met name op de werkvloer ervaren. Maar het effect hiervan is ook op MT-niveau merkbaar, doordat projecten moeizaam op gang komen en lastig af te ronden zijn.

“Niet alle collegae staan open voor samenwerking.”

“Ik had verwacht dat het kennisniveau en de bereidheid om samen te werken met andere disciplines veel groter was dan dat nu blijkt.”

Een verklaring hiervoor wordt gevonden in het feit dat niet alle disciplines kennis hebben van de expertise van andere disciplines. Communicatie hierover ontbreekt of wordt vrijblijvend gedeeld met de medewerkers, waardoor alleen geïnteresseerden kennisnemen van de nieuwe mogelijkheden binnen de alliantie. De communicatie blijkt binnen de alliantie een heikel punt. In de praktijk blijkt het lastig om binnen het MT en vanuit het MT een heldere communicatie op te zetten, wat interne samenwerking niet ten goede komt.

“Hoe kan je nou samenwerken als je niet weet waarom je samenwerkt en of je überhaupt samenwerkt?”

“Communicatie. En dit heeft te maken met een betere taakverdeling.”

De respondenten ervaren op de werkvloer dat hierdoor eilandjes ontstaan, omdat voor hen onvoldoende duidelijk is wat van hen verwacht wordt ten aanzien van de samenwerking met andere disciplines.

“(…) Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als de communicatie over meerdere schijven gaat en of niet duidelijk gecommuniceerd wordt. Er kunnen dan ‘eilandjes’ ontstaan, met als gevolg dat het delen van noodzakelijke informatie niet vlot verloopt of ontbreekt”

Op dit onderwerp ligt een uitdaging voor Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, zo schetst één van de respondenten. In paragraaf 4.2.1 werd al beschreven dat bij de totstandkoming van de alliantie geen concrete doelstellingen zijn vastgelegd. Partners gaan dan samenwerken in de verwachting dat hun individuele doelen binnen de alliantie worden gerealiseerd. Één van de partners schetst:

“De verwachtingen zijn niet goed afgestemd. En er is beperkte, of eigenlijk geen sturing, op de doelen van de alliantie. En een stapje daarvoor dat die doelen er eigenlijk niet eens concreet zijn.”

Het lastige, zo blijkt, is dat de partners regelmatig een keuze moeten maken tussen investering in tijd, energie en middelen in de eigen organisatie, of in de alliantie.

“Niet dat we heel bewust het belang van samen uit het oog te verliezen, die hebben we echt wel voor ogen, alleen uiteindelijk moet je het toch allemaal hebben van je eigen bedrijf en zit daar toch we de meeste tijd in.”

De partners zien veel mogelijkheden in een gezamenlijk businessmodel wat breder is dan alleen een cumulatief van de individuele productportfolio's. In het toekomstbeeld dat zij van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel hebben, wordt optimaal interdisciplinair samen gewerkt. Dat wil zeggen dat de klant niet vanuit één perspectief of vakgebied wordt geholpen, maar vanuit de best practices van alle disciplines binnen de eerstelijns voetzorg van Wittepoel.

“Wij leveren voetzorg, zo laagdrempelig mogelijk, voor iedereen. Iedereen met een vraag over zijn voeten kan hier terecht en wordt zo snel mogelijk en door de juiste persoon geholpen, passend bij zijn zorgverzekering. (...) Dat weten zij ook doordat huisartsen, specialisten, fysiotherapeuten, diëtisten en

andere zorgverleners wanneer zij aan voetproblemen denken en ze denken 'Ik weet het niet precies', dat ze dan zeggen 'Ga daar naartoe, want daar weten ze het wel!'"

"En de medewerkers weten ook heel erg goed waar ze voor werken. (...) En dat er geen strijd is, maar een cultuur van 'we willen er wat van maken.'. Waardoor we met elkaar ook niet meer concurreren op omzet, maar op dingen die voor de patiënt van belang zijn."

Hier kan de podotherapeut een belangrijke, coördinerende rol in krijgen. Enerzijds omdat dit past bij de opleiding en het vakgebied van de podotherapeut, waarin casemanagement, het stellen van een diagnose en rapportage naar tweedelijns specialisten een belangrijk onderdeel is. Anderzijds omdat de bekostigingsstructuur voor podotherapeuten zo is, dat zij losse consulten kunnen declareren bij de zorgverzekeraar. Aanbieders die hulpmiddelen leveren vanuit de zorgverzekering of aanvullende verzekering kunnen alleen het afgeleverde product en niet de losse consulten declareren. Wanneer het productportfolio van de alliantie niet multidisciplinair maar interdisciplinair wordt aangeboden, zal Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel zich hiermee onderscheiden van andere spelers op de markt. Dit zal de concurrentiepositie van de alliantie versterken. De concurrentiepositie van Wittepoel wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

4.2.4 Markt en concurrentiepositie

In deze paragraaf wordt aan de hand van Porter's 'vijfkrachten model' vanuit het perspectief van de respondenten kort beschreven hoe de markt en de concurrentiepositie van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel er uitziet.

1. De macht van afnemers, de markt

De markt waarop de alliantie zich richt bestaat voor een groot deel uit chronisch zieke patiënten, met Diabetes Mellitus of Reumatoïde Artritis, en klanten met een leeftijd van 65 jaar en ouder, die last hebben van voetklachten. Dit blijkt een groeimarkt te zijn, onder andere vanwege demografische ontwikkelingen. In de huidige maatschappij wordt van mensen verwacht dat zij langer zelfstandig wonen. Tegelijkertijd willen mensen zelf ook geen afscheid nemen van hun mobiliteit, wat veel kansen creëert voor Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel.

"Er komen steeds meer ouderen tot 2030."

"Door de vergrijzing zie ik onze markt groeien."

"En daar moeten we proactiever mee aan de gang. En dat is je nek uitsteken. Ik zie het zo, we maken een zorgproduct. En met de beste kennis en inzichten proberen we het product aan de markt aan te bieden."

In deze groeimarkt zien de partners kansen voor zorgontwikkeling en aanbod. Tegelijkertijd staan de vergoedingen van zorgproducten onder druk, juist vanwege de vergrijzing. Ook dat wordt gemerkt binnen de alliantie.

"Die ouderen kosten steeds meer geld, omdat er steeds meer kan. Duurdere medicijnen, duurdere scans, duurdere behandelingen. Dus die kosten gaan omhoog."

Tegelijkertijd staat de omzet van de retail onder druk vanwege een aantal ontwikkelingen op de markt. Enerzijds wordt een verschuiving gezien van offline aankopen naar online aankopen. In dat licht is het dan ook belangrijk om klanten ook online goed te kunnen bedienen. Anderzijds heeft de klant graag een ruime keuze of persoonlijk advies bij de aankoop van confectieschoenen. Om hieraan te voldoen ontstaan winkels met een groot vloeroppervlak en er ontstaan speciaalzaken.

“Je ziet wel dat online toeneemt en de winkelomzet niet. Landelijk staat het ook onder druk. Dat baart ons wel zorgen. Wat dat precies is weet ik niet.”

“Je ziet in schoenenland de winkels veranderen. Je ziet in centra de winkels groter worden, waar er ook een stukje fun bijkomt. Dit is niet onze formule, dus hoe we daar mee om gaan moeten we nog eens goed over nadenken.”

2. Interne concurrentie op de markt

In de regio waarin Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel actief is, zijn 36 podotherapiepraktijken gevestigd, waarin ruim 70 podotherapeuten werkzaam zijn. Daarnaast worden op 13 locaties orthopedische schoenen aangeboden door 8 verschillende aanbieders (Zorgkaart Nederland, 2018). Wat deze bezettingsgraad betreft, heeft de consument voldoende aanbod voor zijn of haar keuze. Echter, de zorgconsument maakt deze keuze over het algemeen niet uit eigen beweging. Omdat het zorgaanbod van Wittepoel voornamelijk wordt vergoed vanuit de basisverzekering en aanvullende verzekering, valt dit aanbod onder het contract met de zorgverzekeraar. Om aanspraak te maken op vergoeding vanuit de Zorgverzekering is in veel gevallen verwijzing van een medisch specialist vereist. Dit betekent dat de klant van Wittepoel voornamelijk bereikt wordt via de verwijzend specialist. Uit de praktijk blijkt dat deze specialist haar partners voornamelijk selecteert op basis van de kwaliteit die zij leveren.

“Als ik iets merk van concurrentie, dan gaat dat over de zorgkwaliteit. Want bijvoorbeeld het Amsterdamse ziekenhuis, daar hebben wij op mogen solliciteren omdat de zorgkwaliteit van mijn concurrent omlaagging.”

“Dus qua concurrentie zal kwaliteit een steeds belangrijker aspect worden, zeker als zorgverzekeraars daar ook op gaan inkopen. En dan hebben wij een goede positie.”

De drie partners geven allen aan dat het leveren van kwaliteit in zorg en retail hun belangrijkste drijfveer is. Kwaliteit gaat in alle opzichten boven kwantiteit en cosmetiek. Van andere belangrijke spelers in deze markt is bekend dat zij zich met name richten op kwantiteit, bijvoorbeeld door middel van landelijke dekking en korte doorlooptijden, of op cosmetiek, bijvoorbeeld door het leveren van orthopedische hulpmiddelen volgens strak design. Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel lijkt op dit terrein dan ook een goede concurrentiepositie te hebben, wat geresulteerd heeft in intensieve en langdurige samenwerkingsverbanden met gerenommeerde partners zoals Rijndam Revalidatie en het VU Medisch Centrum in Amsterdam.

3. Onderhandelingskracht van leveranciers

Voor de vervaardiging van hulpmiddelen is de alliantie afhankelijk van verschillende leveranciers die onder andere halffabricaten en grondstoffen zoals kurk, leer en kunststoffen leveren. Omdat over het algemeen geen gebruik wordt gemaakt van hele specifieke materialen beschikt de alliantie over een breed pallet aan (potentiële) leveranciers. Dit maakt dat de alliantie minder afhankelijk is van specifieke leveranciers, en dit drukt op de onderhandelingskracht van leveranciers.

Op het gebied van de inkoop van confectieschoenen is de situatie omgekeerd. Leveranciers van confectieschoenen die passen bij het profiel van Wittepoel, zijn relatief schaars. De alliantie is daarom afhankelijk van het aanbod van een aantal gevestigde grote merken. De grootte van de order die bij deze leveranciers wordt geplaatst, bepaalt de onderhandelingskracht van de koper. Dit is dan ook één van de redenen waarom Van der Poel de samenwerking binnen Wittepoel is aangegaan. Door gezamenlijk de inkoop van confectieschoenen te organiseren, behaalt de alliantie een schaalvoordeel die de onderhandelingspositie versterkt.

4. Dreiging van substituten

Terwijl door vergrijzing het aantal ouderen in Nederland tot 2030 zal groeien, groeit ook het aantal mogelijkheden voor deze steeds groter wordende groep hulpbehoevenden. Één van de respondenten schetst dat ontwikkelingen in de wetenschap niet stil staan en er steeds meer verschillende behandelmogelijkheden zijn voor chronische aandoeningen, zoals Diabetes Mellitus en Reumatoïde Artritis. Hierdoor verschuift een deel van het aanbod van hulpmiddelen in de eerste lijn naar zorg in de tweede lijn. Dit kan worden gezien als een bedreigend substituuat voor de hulpmiddelen die door de alliantie worden aangeboden, omdat beider aanbod voorziet in de mobiliteit van de consument.

“Vroeger zagen we dan patiënten met hele vergroeide handen en voeten, maar die groep is bijna weg omdat er betere medicijnen gekomen zijn. Dus operaties worden beter, medicijnen worden beter, en wat blijft er dan nog over om een hulpmiddel te dragen?”

Op het gebied van retail lijkt de dreiging van substituten nauwelijks te bestaan. Zolang mensen zich lopend blijven voortbewegen zullen ze schoenen blijven dragen, zo is de gedachte van één van de respondenten. Wel is binnen de retail de verkoop van verantwoorde kinderschoenen een belangrijk onderdeel, waarover men zich zorgen maakt, omdat de voorkeur van klanten steeds vaker lijkt te gaan naar goedkopere alternatieven of sneakers.

“(…) de vraag of er nog een markt zal blijven bestaan voor verantwoorde kinderschoenen. Trendwatchers voorspellen dat er zeker een toekomst blijft voor speciaalzaken, mits deze onderscheidend zijn en kunnen meebewegen.”

De alliantiepartners zien ook hierin het belang van meebewegen met de markt en het onderzoeken van de mogelijkheden in een aanbod, wat blijvend aansluit bij de behoeften van de consument.

5. Dreiging van potentiële toetreders

Over de dreiging van potentiële toetreders zijn de respondenten eensgezind in de veronderstelling dat deze hoek minder aandacht behoeft, wat het onderdeel ‘zorg’ binnen het productportfolio betreft. Het gecombineerde aanbod van een breed productportfolio en de jarenlange ervaring van twee van de partners van de alliantie geven de alliantie een sterke positie. Voor potentiële toetreders zal het lastig zijn om op dit niveau toe te treden tot de markt waarin Wittepoel actief is. Daarnaast is de markt waarin de bekostigingsstructuur onder druk staat, vanwege de sterke positie van zorgverzekeraars, niet meteen een aantrekkelijke markt voor potentiële starters of nieuwe toetreders, schetst één van de partners.

Dit ligt anders als het gaat om het aanbod van confectieschoenen. De markt stelt daar andere eisen en voorwaarden, waardoor het makkelijker en misschien zelfs aantrekkelijker wordt om tot deze markt toe te treden. Er is veel vraag naar online aanbod. Online webshops hebben als voordeel dat zij vanwege lagere overheadkosten een scherpere prijs kunnen bieden. Op dit gebied is het belangrijk dat de alliantie onderscheidend blijft met haar persoonlijke en professionele advies op het gebied van de pasvorm van confectieschoenen, schetst retail expert Van der Poel.

“We hebben te maken met een veranderend winkellandschap.”

“Wij versterken de alliantie door ons verstand van de inkoop van confectieschoenen, retail en echt het confectie deel. Waarmee wij ons onderscheiden van concurrenten die alleen maar ‘leuke schoentjes’ verkopen.”

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de literatuur review en de bevindingen uit de case study in paragraaf 5.1 een conclusie geformuleerd in antwoord op de onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de resultaten van het onderzoek bediscussieerd. Op basis van de discussie wordt een aantal aanbevelingen gedaan.

5.1 Conclusie

Deze case study naar de ontwikkeling van een alliantie in een MKB-organisatie geeft een antwoord op de vraag hoe alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, die zich in verschillende groeistadia van de Organizational Life Cycle bevinden, gezamenlijk een vernieuwend businessmodel kunnen ontwikkelen.

Uit de literatuur review en de bevindingen van de case study blijkt dat met adequaat alliantiemanagement, aandacht voor een structurele, culturele en strategische fit en de juiste coördinatie en combinatie van de elementen van de individuele businessmodellen de alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel zich kunnen richten op de ontwikkeling van een gezamenlijk en vernieuwend businessmodel.

Bij de totstandkoming van de alliantie zijn de doelstellingen en onderlinge afspraken niet geformaliseerd. Adequaat alliantiemanagement lijkt in de strategische alliantie van deze case study te ontbreken. Terwijl alliantiemanagement een belangrijke voorwaarde blijkt voor een succesvolle alliantie. Hoewel de samenwerking gebaseerd is op een sterke basis van vertrouwen, ontbreekt het binnen de alliantie aan voldoende culturele fit. Dit kan een gevolg zijn van de verschillende stadia van de Organizational Life Cycle waarin de alliantiepartners zich bevinden. Hierdoor hanteren de partners andere prioriteringen in de verdeling van middelen en wordt op verschillende wijzen gecommuniceerd. Het opzetten van een goedwerkend informatie- en coördinatiesysteem ten behoeve van het managen van de doelstellingen van de alliantie kan bijdragen aan het succes van de alliantie. In het kader van goede besluitvorming binnen de alliantie kan eenzelfde systeem bijdragen aan goede onderlinge communicatie.

De doelstellingen van de alliantie vloeien voort uit de gedeelde visie die bestaat tussen de partners: Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel gereedmaken voor de veranderingen in de markt, met de ontwikkeling van een interdisciplinair productportfolio.

Om de samenwerking in en het succes van de alliantie te bevorderen, is het van belang om duidelijke afspraken te maken over ieders aandeel in het gezamenlijke businessmodel. De alliantie biedt een mogelijkheid tot businessmodel innovatie, wanneer de elementen van het gezamenlijke businessmodel op de juiste manier worden gecoördineerd en gecombineerd. In de tabel in bijlage 3 wordt in de kolom 'Businessmodel alliantie' het gezamenlijke businessmodel weergegeven als cumulatief van de elementen van de individuele businessmodellen. Maar een vernieuwend businessmodel is niet slechts een cumulatief

van de elementen van afzonderlijke businessmodellen. Een vernieuwend businessmodel wordt onder andere gecreëerd wanneer daadwerkelijk trade-offs worden gemaakt tussen de alliantiepartners. Bijvoorbeeld bij de ondersteuning van de backoffice van een van de partners, in ruil voor een investering in de ontwikkeling van vernieuwende zorgproducten waarbij interdisciplinair werken centraal staat.

Met een juiste coördinatie en combinatie van de elementen van de individuele businessmodellen kan een gezamenlijk businessmodel worden ontwikkeld wat onderscheidend is van concurrerende businessmodellen. Het succes hiervan kan worden gemeten tijdens een voortdurende evaluatie van de prestaties, in termen van omzet en kosten, maar ook in termen van kwaliteit van het productportfolio.

Tegelijkertijd verkeren de drie partners voortdurend in tweestrijd over de investering van tijd, geld en energie in de alliantie of de eigen organisatie. Terwijl ondersteuning van het topmanagement aan de alliantie een belangrijke succesfactor is. Die ondersteuning van het topmanagement moet onder andere blijken uit de verdeling van (financiële) middelen.

5.2 Discussie en aanbevelingen

Uit de literatuur review blijkt dat het succes van een strategische alliantie afhankelijk is van een aantal factoren. De aanwezigheid van een structurele, culturele en strategische fit tussen de partners blijkt daarin een belangrijke succesfactor. Wanneer alliantiepartners een overwegend gelijksoortige organisatiestructuur en cultuur kennen, en wanneer de strategische visies van de alliantiepartners met elkaar overeenkomen, dan zal dit bijvoorbeeld bijdragen aan samenwerking binnen de alliantie. Het zal dan voor de partners ook gemakkelijker zijn om toegang te krijgen tot elkaars (hulp)bronnen. Het onderzoek laat zien dat er een strategische fit is tussen de partners. Men deelt de visie over (het ontwikkelen van) een interdisciplinair productportfolio op het gebied van eerstelijns voetzorg. Uit de resultaten van de interviews blijkt echter dat met name de culturele fit tussen de alliantiepartners van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel gedeeltelijk ontbreekt. Opvallend is dat hoewel Swoboda et al. (2011) beschrijven dat vertrouwen een belangrijk kenmerkend aspect is binnen de culturele fit, uit dit onderzoek blijkt dat vertrouwen niet de enige voorwaarde is voor een culturele fit tussen de partners. Alle drie de partners noemen het aanwezig vertrouwen immers de basis voor de, verder nauwelijks geformaliseerde, alliantie waarin zij deelnemen. Aan vertrouwen ontbreekt het dus niet in de alliantie die in dit onderzoek centraal staat. Maar toch heeft de samenwerking tot op heden nog niet tot het gewenste en verwachte resultaat geleid. Vooral op het gebied van communicatie blijkt een fit tussen de partners te ontbreken.

Het gebrek aan goede communicatie kan een gevolg zijn van de verschillende stadia van de Organizational Life Cycle waarin de partners zich bevinden. Waar de ene partner nog veel tijd investeert in het ontwikkelen en beschrijven van procedures en systemen, probeert de andere partner steeds meer taken te delegeren. Omdat het delegeren en herschikken van taken moeitevol verloopt, wordt hierin veel tijd en energie geïnvesteerd. Communicatiestructuren moeten in de zogeheten Go-Go stage van de Organizational

Life Cycle nog vorm krijgen (Lester et al. 2003). En dat wordt gemerkt door de alliantiepartners, die aangeven dat het ontbreken van communicatie een belemmerende factor is in de samenwerking.

In het onderzoek bleek het lastig om goed vast te stellen in welke stadia van de Organizational Life Cycle de alliantiepartners zich bevinden. Hiervoor werd onder andere gevraagd naar omzetgroei, organisatiegroei, hiërarchie in de organisatie en de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt. Omdat het op basis van die bevindingen toch moeilijk bleek om de stadia vast te stellen, is met de partners besproken in welk van de stages van Adizes' model zij hun organisatie het meest herkenden.

5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Bij het lezen van dit rapport moet men er rekening mee houden dat de bevindingen van het onderzoek zijn gebaseerd op een enkelvoudige case study. Omdat in dit type onderzoek slechts één onderzoekseenheid, namelijk Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel, centraal staat zal het moeilijk zijn om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar andere situaties. Hoewel voor dit onderzoek de data zeer toegankelijk was voor de onderzoeker, was het aantal respondenten binnen de case study vanwege een aantal factoren beperkt. Doordat ook niet alle respondenten evenveel inzicht hadden in de te bespreken topics, is informatie over sommige topics relatief eenzijdig doorgekomen. Dit geldt met name voor het onderwerp 'totstandkoming van de alliantie' en 'besluitvorming binnen de alliantie'.

Vanwege het vertrouwelijke karakter van de verkregen resultaten konden in deze studie helaas niet alle bevindingen worden opgenomen. Een laatste beperking die door de auteur wordt signaleerd is de positie van de onderzoeker in deze case study, binnen het gekozen onderzoeksobject. De onderzoeker en auteur van dit onderzoek is tevens procesmanager binnen Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel. Vanuit deze positie bleek het gedurende het onderzoek soms lastig te zijn om geheel objectief in het onderzoek te staan. Met name bij het houden van de interviews en het interpreteren van de resultaten daarvan, ontstond soms een rolconflict tussen de onderzoekersrol en de veld-rol van de onderzoeker. Omdat de onderzoeker nauw betrokken is bij de onderzoekseenheid, was het moeilijk om bijvoorbeeld tijdens interviews niet vanuit de veld-rol, met een bepaalde vooringenomenheid, interpretaties te doen of aanvullingen te suggereren. Tegelijkertijd is objectiviteit versus subjectiviteit een bekend discussiepunt voor de gekozen kwalitatieve methode, waarvan bekend is dat subjectiviteit bij verzameling en interpretatie van data een valkuil kan zijn. Andere methoden, waaronder met name kwantitatieve methoden, vormen wellicht een meer objectieve onderzoek benadering. Echter, de case study met daarin de rol van de onderzoeker zoals in dit onderzoek, biedt juist een unieke inkijk in en toegang tot een rijke dataset die met andere methoden mogelijk niet toegankelijk zou zijn.

5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek is het aan te bevelen om de culturele fit tussen alliantiepartners nader te onderzoeken, en met name de aspecten die hiervoor bepalend zijn. Omdat uit dit onderzoek blijkt dat

aanwezig vertrouwen op zichzelf geen voorwaarde is voor een succesvolle culturele fit. Wellicht kan bij vervolgonderzoek de opzet van dit onderzoek gevolgd worden, maar tegelijkertijd worden uitgebreid met meer respondenten, mits beschikbaar en bereid tot medewerking. Tot slot blijkt de tweestrijd bij verdeling van (financiële) middelen tussen de eigen organisatie en de alliantie een heet hangijzer. Het is aan te bevelen om vervolgonderzoek te doen naar hoe MKB-organisaties (met beperkte (financiële) middelen) het beste met deze tweestrijd kunnen omgaan.

Bibliografie

- (2018, 09 07). Opgehaald van Zorgkaart Nederland: <https://www.zorgkaartnederland.nl>
- Adizes, L. (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1).
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 41-49.
- Bashir, M., & Verma, R. (2014). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*.
- Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 66-76.
- De Man, A.-P., Duysters, G., & Vasudevan, A. (2001). The Allied Enterprise. Global Strategies for Corporate Collaboration. London: Imperial College Press.
- Doz, Y. (1996). The evolution of co-operation in strategic alliances: initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 55-83.
- Draulans, J., Volberda, H., & De Man, A.-P. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Elsevier Long Range Planning*, 151-166.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
- Economist Intelligence Unit. (2005). *Business 2010: Embracing the Challenge of Change*. New York.
- Eisenhardt, K., & M.E. Graebner. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 25-32.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7 (2), 136-150.
- Garengo, P., Nudurupati, S., & Bititci, U. (2007). Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: An organizational life cycle perspective. *Computers in Industry*, 58(7), 677-686.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*, 397-410.
- Hayward, M. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 - 1995. *Strategic Management Journal*, 21-39.
- Hayward, M. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 21-39.
- Hoffmann, W., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 357-381 .
- KPMG Alliances. (1996). *Alliances and networks: the next generation*. Amsterdam.
- Lester, D., Parnell, J., & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.

- Lester, D., Parnell, J., Crandall, W., & Menefee, M. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 313-330.
- Lewis, V., & Churchill, N. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Lynch, R. (2012). Strategic Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, & J. Lampel. (2012). In *Strategy Safari*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-35.
- Mortelmans, D. (2009). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Leuven: Acco.
- Mr. E.J. van Leusden, Notaris te Zwijndrecht. (2016). Akte Oprichting Wittepoel – Voet op Maat U.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237-244.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and the Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 10.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: the role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45, 1217-1243.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. London: Collier Macmillan.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, 621-634.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-34.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (sd). Management control systems: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 2-24.
- Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. *Long Range Planning*, 271-288.
- Tucci, C. (2014). Business Model Innovation. In M. Dodgson, D. Gann, & N. Phillips, *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 420-441). Oxford: Oxford University Press.

- Volberda, H., Bosch, F., & Heij, K. (2018). Reinventing Business Models. In *How Firms Cope with Disruption*. Oxford: Oxford University Press.
- Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2014). Life cycle and performance among SMEs: Swedish empirical evidence. *The Journal of Risk Finance*, 15(5), 555-571.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: design and methods. London: Sage.

Bijlage 1 | Vragen over het businessmodel van uw organisatie

Begeleidend schrijven: Dit onderzoek gaat over businessmodel* innovatie binnen een strategische alliantie (Wittepoel). Ik kijk daarbij naar Wittepoel vanuit het perspectief van drie organisaties (alliantie partners) die ik benoem als Wittekamp & Broos, Van der Poel en Voet op Maat. Iedere alliantie partner heeft vanuit haar individuele businessmodel een eigen inbreng in de gezamenlijke alliantie. Ik breng eerst de individuele alliantie partners en haar businessmodellen in kaart, om vervolgens te kijken naar het gezamenlijk businessmodel van Wittepoel.

Zou je voor mij de vragenlijst (9 vragen) uit de bijlage kunnen beantwoorden vanuit het perspectief van 'jouw' organisatie?

**Een businessmodel is een concept dat omschrijft hoe een bedrijf waarde creëert en levert. Een businessmodel geeft inzicht in het doel van een organisatie, de activiteiten die zij uitvoeren om dat doel te bereiken en wat deze activiteiten voor de organisatie opleveren.*

Vragenlijst

De volgende vragen zijn erop gericht om inzicht te krijgen in het businessmodel van uw organisatie. Als organisatie bent u een onderdeel van een alliantie tussen drie organisaties. Betrek de vragen op de organisatie waarin u het grootste aandeel heeft, ofwel 'uw eigen organisatie'.

1. Wie zijn de key partners (belangrijke samenwerkingspartners) van uw organisatie?
2. Wat zijn de kernactiviteiten van uw organisatie?
3. Welke belangrijkste (hulp)bronnen gebruikt uw organisatie bij/voor deze kernactiviteiten?
4. Wat is de waardepropositie van uw organisatie? Dat wil zeggen, welke waarde levert uw organisatie aan haar klanten? (Denk in termen van onderscheidend vermogen en toegevoegde waarde.)
Bijvoorbeeld: de waarde die Carglass aan haar klanten levert is snelle en adequate reparatie van ruitschade, bij de klant aan huis of op het werk of in een van de vele vestigingen.
5. Op welke manier maakt en onderhoudt uw organisatie contact met haar klanten?
6. Welke communicatie-, distributie- en verkoopkanalen gebruikt uw organisatie? (Denk hierbij onder andere aan marketing en communicatiemiddelen.)
7. Welke klantgroepen bedient uw organisatie?
8. Als u kijkt naar de kosten die uw organisatie maakt, wat zijn dan de voornaamste vaste en variabele kosten? Het gaat hierbij niet om de bedragen, maar om de kostenposten. Denk bij vaste kosten aan (huur) panden, personeel e.d. en bij variabele kosten wellicht aan inkoop van (half)fabricaten en producten.
9. Hoe ziet het verdienmodel van uw organisatie eruit? Waar komen de belangrijkste inkomsten van uw organisatie vandaan?

Bijlage 2 | Interviewprotocol

Interviewprotocol ten behoeve van onderzoek naar rol van alliantiepartners in gezamenlijke businessmodel innovatie.

Semigestructureerd interview met directeur/eigenaar van partner-organisaties strategische alliantie Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel (V.E.W.).

Maximale tijdsduur: 90 minuten

TOPIC ALLIANTIEMANAGEMENT [max. 30 minuten]

Alliantie Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel

1. Hoe is de alliantie Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel tot stand gekomen?
Aanleiding, gemaakte afspraken, motivering, legitimering.
2. Hoe is de overeenkomst die aan deze strategische alliantie ten grondslag ligt geformaliseerd?
Hoe formuleert u deze overeenkomst; uit welke voornaamste afspraken bestaat de overeenkomst; staat die op papier of alleen informeel in de hoofden van de betrokken alliantiepartners?
3. Wat zijn de doelstellingen van de alliantie waarin u deelneemt?
Benoem voorbeelden van doelstellingen. Benoem de belangrijkste drie en licht uw antwoord s.v.p. toe.

Alliantiepartner ('eigen organisatie') t.o.v. de alliantie

4. Hoe zijn de organisaties van de respectieve alliantiepartners ondergebracht in één organisatie?
5. Waarmee versterkt u de alliantie in uw ogen?
Vanuit businessmodel-gedachte; met welke resources draagt u bij aan de alliantie? Benoem voorbeeld van nieuwe product/dienst/markt/klanten/contributie marge, cashflow, nettowinst. Benoem voorbeelden van de in uw ogen meest belangrijke bijdragen.
6. Waarmee of hoe zou u de alliantie nog meer kunnen versterken?
7. Waarmee zouden volgens u de andere alliantiepartners de alliantie kunnen versterken?
8. Ziet u belemmeringen in uw aandeel in de alliantie? En ervaart u die?
Benoem voorbeelden. Wat is nodig om de belemmeringen weg te nemen? Is er aandacht voor? Agendeert u dat? Bespreekbaar, oplosbaar?
9. Hoe ziet u de bijdrage van de andere partners binnen de alliantie? Kunt u er een voorbeeld van geven?
Ervaart u de bijdragen als: a. boven verwachting b. naar verwachting c. achterblijvend. Bespreekt u deze materie met elkaar? Is er voortgang, hangpunten, wat zou er verbeterd moeten worden? Mogelijkheden?
10. Wat heeft de alliantie uw organisatie tot dusver opgeleverd in het perspectief van de doelstellingen die u (gezaamenlijk) had?
Concreet reflecterend op genoemde doelstellingen. Strategisch, Financieel, markt, innovatie, organisatorisch, efficiëntie, systemen, communicatie?
11. Ziet u negatieve kanten aan de alliantie?
Benoem voorbeelden van de belangrijkste drie? S.v.p. toelichten.

TOPIC ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE [max. 30 minuten]

Besluitvorming binnen de alliantie

12. Heeft uw eigen organisatie, dus niet de gehele alliantie V.E.W., in het afgelopen jaar noemenswaardige groei doorgemaakt in termen van omzet, aantal klanten e.d.?
13. Hoe vindt in uw organisatie besluitvorming plaats op niveau van afdelingen en op centraal niveau?
In relatie met (de implementatie van) de alliantie doelstellingen; m.a.w. zijn er na de alliantie verfijnde doelstellingen bijgekomen? Voorbeelden? Hebben de partners met het middenkader overlegd hoe de alliantie doelstellingen te implementeren en voortgang te controleren. Bij te stellen etc.
14. Hoe vindt binnen de strategische alliantie besluitvorming plaats?
Hoe ziet voor u de MT-vergadering na de alliantie eruit? Ziet u een verschil met ervoor? Kunt u dat toelichten aan de hand van de belangrijkste drie agendapunten.
15. Welke partner heeft in de besluitvorming binnen de strategische alliantie een doorslaggevende stem?
Is er participatie in het topmanagement door de alliantiepartners? Wie brengt welke punten in? Aandachtgebieden, verantwoordelijkheden, rapportages, etc.?

TOPIC BUSINESSMODEL INNOVATIE [max. 30 minuten]

16. Hoe zou in uw ogen het businessmodel van de strategische alliantie eruit kunnen zien bij optimale samenwerking en besluitvorming binnen de alliantie?
Op basis van businessmodel canvas van alliantiepartners.
17. Hoe ziet u de strategische alliantie van Voetzorg Expertisecentrum Wittepoel over 10 jaar?

Bijlage 3 | De Businessmodellen

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Businessmodel alliantie	Voordeel alliantie
1. Key partners	Wittepoel alliantiepartners: Wittepoel Orthopedische schoentechniek en Van der Poel	Wittepoel alliantiepartners: Podotherapie Voet op Maat en Van der Poel	Wittepoel alliantiepartners: Wittepoel Orthopedische schoentechniek en Podotherapie Voet op Maat	De Wittepoel-alliantie	
	Zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars	>Schaalvoordeel / Inkoopkracht >Contractering in 1x voor 2 organisaties
	Huisartsen	Voorschrijvende specialisten uit de tweede lijn	Rijndam Revalidatie	1ste lijns verwijzers: huisartsen	>Toegang tot breed netwerk
	Fysiotherapeuten		Inkooporganisatie ANWR-Garant	2e lijns verwijzers: div. medisch specialisten, Rijndam Revalidatie	
	Pedicures			Netwerk van pedicures en fysiotherapeuten	
2. Kernactiviteiten	Zorggroepen (Meddis en IZER)			Zorggroepen (Meddis en IZER)	>Schaalvoordeel / Inkoopkracht
	Podotherapie: verrichten onderzoek, op maat gemaakt behandelplan bestaande uit advies en bijbehorende behandeling.	Het leveren van hulpmiddelenzorg vanuit de Zorgverzekeringswet (zvw) en de Wet langdurige zorg (WLZ), specifiek op het gebied van orthopedisch schoeisel en aanverwante producten.	Verkoop confectieschoenen	Podotherapie: verrichten onderzoek, op maat gemaakt behandelplan bestaande uit advies en bijbehorende behandeling: zolen, oefeningen, schoenadvies, taping, instrumentele behandelingen e.d.	>Breed productportfolio met verschillende behandel mogelijkheden/ oplossingsrichtingen.
	Bijbehorende behandelingen: zolen, oefeningen, schoenadvies, taping, instrumentele behandelingen e.d.		Aanmeten steunzolen (podologie)	Het leveren van hulpmiddelenzorg vanuit de Zorgverzekeringswet (zvw) en de Wet langdurige zorg (WLZ), specifiek op het gebied van orthopedisch schoeisel en aanverwante producten.	
			Leveren semi-orthopedische (kinder)schoenen	Verkoop confectieschoenen	
				Leveren semi-orthopedische (kinder)schoenen	
3. (Hulp)bronnen	Podotherapeuten	Orthopedisch schoentechnici en -technologen	Pasvormadviseurs	Podotherapeuten	
	1 administratief medewerker	(Medisch) pedicures	(Medisch) pedicures	Orthopedisch schoentechnici en -technologen (Medisch) pedicures	
	Grondstoffen en hulpmiddelen: siliconen-materiaal, tape, nagel-beugel benodigdheden, vilt, EVA en leer (voor zolen)	Werkplaatsmedewerkers/schoenmakers	Administratief personeel	Pasvormadviseurs	
	Apparatuur voor vervaardigen therapie: pedicuremotor, CAD-Cam, schuurmachine	Administratief personeel	Ortheses (steunzolen)	Administratief personeel	>backoffice ondersteuning door Wittekamp & Broos
	Apparatuur voor onderzoek: drukmat, echo, e.d.	Grondstoffen voor vervaardigen van hulpmiddelen.	Confectieschoenen	Confectieschoenen	
	Software: ERP James, Asana, microsoft-office, Medida-solutions, VIP-live	Apparatuur voor vervaardigen hulpmiddelen: Volledig ingerichte productielijn/werkplaats.	Software zoals CRM en kassasysteem TORS	Ortheses (steunzolen)	
		Apparatuur voor onderzoek: schuimbakjes, blauwdrukmaterialen, loop-lab, e.d.		Grondstoffen en hulpmiddelen: siliconen-materiaal, tape, nagel-beugel benodigdheden, vilt, EVA en leer (voor zolen)	>toegang tot productielijn voor Voet op Maat
		Software: ERP 'planning', CRM, Unit4		Apparatuur voor vervaardigen therapie: pedicuremotor, CAD-Cam, schuurmachine / volledig ingerichte productielijn.	
				Apparatuur voor onderzoek: drukmat, echo, e.d. / volledig ingericht loop-lab.	
				Software: ERP James, Asana, MS Office, Medida-solutions, VIP-live, ERP 'planning', CRM, Unit4, TORS	
4. Waardepropositie	Optimaal advies en behandelplan inclusief nazorg, waarbij niet alleen podotherapie wordt aangeboden maar ook multidisciplinaire behandeling. Allround zorg: chronische aandoeningen (diabetes mellitus, reuma), kinderen, sporters, ADL, huid-, en nagelaandoeningen	Een maatwerk schoenoplossing leveren die, bij ernstige en langdurige aandoeningen als bijvoorbeeld diabetische voetwonden en spieruitval als gevolg van hersenbloedingen, lopen weer mogelijk maakt.	Totaalpakket voetzorg met oog voor klant om voet probleem op te lossen of te voorkomen	Totaalpakket voetzorg met oog voor klant om voet probleem op te lossen of te voorkomen.	> Met de alliantie kan een uitgebreider pakket aan voetzorg worden aangeboden. > Inzet van podotherapeut als casemanager
				Optimaal advies en behandelplan inclusief nazorg, waarbij niet alleen podotherapie wordt aangeboden maar ook multidisciplinaire behandeling. Allround zorg: chronische aandoeningen (diabetes mellitus, reuma), kinderen, sporters, ADL, huid-, en nagelaandoeningen Een maatwerk schoenoplossing leveren die, bij ernstige en langdurige aandoeningen als bijvoorbeeld diabetische voetwonden en spieruitval als gevolg van hersenbloedingen, lopen weer mogelijk maakt.	> Mogelijkheid voor Interdisciplinair werken en ontwikkelen van Interdisciplinaire zorgproducten en -diensten

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Businessmodel alliantie	Voordeel alliantie
5. Klantrelaties	Persoonlijk aandacht; zorg verlenen (ook nabellen hoe het met de klachten gaat)	Serviceuitnodigingen per telefoon en brief	Digitale nieuwsbrieven	Persoonlijk aandacht; zorg verlenen (ook nabellen hoe het met de klachten gaat)	> Gezamenlijke marketing > Gezamenlijke website + CRM software
	Periodieke oproep voor (half-) jaarcontrole	Digitale nieuwsbrieven	Social Media	Periodieke oproep voor (half-) jaarcontrole	
	Folders gericht op aandoening/behandeling	Social Media	Website	Serviceuitnodigingen per telefoon en brief	
	Website	Website		Folders gericht op aandoening/behandeling	
				Digitale nieuwsbrief / Social Media / Website	
6. Communicatie, distributie- en verkoopkanalen	Oproep (half-)jaarcontroles	Via spreekuren met revalidatieartsen	Via vertegenwoordigers van de organisatie (verkopers, aanmeters etc.)	Oproep (half-)jaarcontroles en afspraakherinnering	> Gezamenlijke events voor breed professioneel netwerk > Gezamenlijke website + CRM software > Gezamenlijke marketing > Winkels als laagdrempelig toegangsportaal voor Expertisecentrum
	Afspraakherinnering	Referentie van verwijzers en klanten	Social Media	Referenties van verwijzers en klanten	
	Halfjaarlijkse nieuwsbrief voor verwijzers	Website	Mailchimp	Via events zoals symposia, lezingen en netwerkevents	
	Jaarlijks symposium voor pedicures	Folders	CRM software	CRM, digitale nieuwsbrief / Social Media / Website	
	Lezingen voor potentiële klanten en verwijzers	Digitale nieuwsbrieven	Advertenties in lokale huis aan huis bladen op onregelmatige basis	Advertising	
			Distributie loopt voornamelijk via ons centrale magazijn in Zevenhuizen	Fysieke schoenwinkels en online (TopShoe) webshop	
			Schoenwinkels	Spreekuren, intern en extern bij revalidatiecentra en ziekenhuizen	
			Webshop	Distributie via centraal magazijn	
			Topshoe Webshop		
			Spreekuren bij revalidatie centra en Medisch kinderdagverblijven		
7. Klantsegmenten	Iedereen met klachten aan voeten, of klachten die voortkomen uit de functie van de voeten/stand à voet, enkel, knie-, heup en rugklachten / huidaandoeningen aan de voeten	Klanten met ernstige, langdurige voetproblematiek als ouderen, chronische patiënten, verstandelijk en lichamelijk beperkte mensen.	Kinderen tot een jaar of 14	Zorg: Iedereen met klachten aan voeten, of klachten die voortkomen uit de functie van de voeten/stand à voet, enkel, knie-, heup en rugklachten / huidaandoeningen aan de voeten	> Doelgroep biedt ook mogelijkheden voor retail > Winkel heeft signaleringsfunctie voor interne verwijzing
	Specifieke doelgroepen: chronische aandoeningen (diabetes mellitus, reuma), sporters, kinderen		Volwassenen vanaf 35 jaar met een klein of groot voetprobleem	Zorg: Specifieke doelgroepen: chronische aandoeningen (diabetes mellitus, reuma), sporters, kinderen	
				Klanten met ernstige, langdurige voetproblematiek als ouderen, chronische patiënten, verstandelijk en lichamelijk beperkte mensen. Retail: Kinderen tot een jaar of 14 Retail: Volwassenen vanaf 35 jaar met een klein of groot voetprobleem	
8. Kostenstructuur	Personeel	personeel, huisvesting, onderhoud en inventaris	Loonkosten	Personeel	> Door ondersteuning backoffice besparing op adm. Personeel > Door verhuur ruimtes in Wittekamp & Broos-pand besparing op huurkosten > Gebruik inboedel/ inventaris inbegrepen bij huur > Gezamenlijke inkoop versterkt onderhandelingspositie > Gezamenlijke inkoop versterkt onderhandelingspositie
	Huurkosten panden + Gas/Water/Licht	Huisvesting + Gas/Water/Licht	Huurkosten panden + Gas/Water/Licht	Huisvesting + Gas/Water/Licht	
	Inboedel, voorzieningen en onderhoud	Inboedel, voorzieningen en onderhoud	Inboedel, voorzieningen en onderhoud	Inboedel, voorzieningen en onderhoud	
	Verzekeringen	Verzekeringen	Verzekeringen	Verzekeringen	
	Inkoop materiaal voor in behandelkamer en voor vervaardigen zolen	Uitbesteed werk en inkoop materialen en grondstoffen	Inkoop confectieschoenen	Inkoop materiaal voor in behandelkamer en voor vervaardigen zolen, grondstoffen hulpmiddelen en materialen voor vervaardiging van steunzolen.	
	Contributie beroepsvereniging		Inkoop schoenen semi-orthopedie Inkoop materialen voor vervaardiging productie steunzolen	Uitbesteed werk Inkoop confectieschoenen Inkoop schoenen semi-orthopedie Contributie beroepsvereniging	
9. Verdienmodel	Consultatieven	Verlenen van zorg binnen de Zorgverzekeringswet onder contract van zorgverzekeraars.	Verkoop confectieschoenen en detailhandel	Consultatieven	> Door podotherapeut efficiënt in te zetten kan consultatief evt. gedeclareerd worden voor andere disciplines
	Verkoop op maat gemaakte hulpmiddelen		Verkoop schoenen semi orthopedie via zorgverzekeraars Verkoop steunzolen	Vergoeding hulpmiddelen vanuit Zorgverzekeringswet. Verkoop confectieschoenen en detailhandel Verkoop schoenen semi orthopedie via zorgverzekeraars Verkoop steunzolen en hulpmiddelen	

Label/code	Quotes Respondent 1	Quotes Respondent 2	Quotes Respondent 3	Quotes Respondent 4	Quotes Respondent 5	Quotes Respondent 6
Totstandkoming alliantie Aanleiding	'Ik ben in eerste instantie met Rob een samenwerking aangegaan. Dat was eerst door samen een B.V. te starten omdat we synergiën zagen in de samenwerking vanuit een gezamenlijke visie.' 'Ik had behoefte aan hulp bij mijn backoffice en een onderkomen waar we administratie enz. zouden kunnen doen. En hij had meer behoefte aan invulling van de frontoffice, of invulling van de behandelkamer podotherapie aan de Palmentuin.'	'Wij zagen eigenlijk altijd al heel veel in een samenwerking tussen podotherapie en orthopedische schoentechniek.' 'En toen zijn we gaan praten over de samenwerking. En meteen gezegd 'We willen meer dan een stukje podotherapie onder ons dak.'. Want we vonden dat daar veel meer uit te halen is, en dat vond Marloes ook. Dus wij zaten op dezelfde golflengte.' 'Wij hebben natuurlijk een wachtruimte, receptie. Dus jij levert de podotherapie en ik lever de rest. Dus de backoffice en de frontoffice, en wat dat dan precies was, dat was op dat moment dan ook nog niet helemaal duidelijk.'	'De aanleiding volgens mij was zo dat door het stoppen van de vorige podotherapeut, en toen de praktijk hier aan de Palmtuin, behoefte had aan een nieuwe podotherapeut.' 'Contacten liepen via Rob en Marloes, en ja die is heel erg van het multidisciplinair samenwerken. En sowieso het samenwerken zit wel in ons DNA en daar is dan een samenwerking ontstaan tussen met name Rob en Marloes. Zo is podotherapie een onderdeel van Wittepoel geworden.'		'Tijdens ons teamoverleg werd besproken dat we gingen samenwerken met Wittepoel. Wij zouden een spreekkamer kunnen gebruiken aan de Palmentuin en Annemieke zou ondersteuning krijgen van het secretariaat van Wittepoel.'	

Formalisering/afspraken	'Er was niet echt een duidelijk startmoment.' 'En pas toen we daarmee gingen praten had ik eigenlijk pas van 'o ja, het is eigenlijk wel logisch dat ik ook met de heren van Van der Poel echt een bedrijf ben. We moeten echt gezamenlijk als een bedrijf naar buiten treden.' 'Eigenlijk werd dit pas gedaan met de visie en strategie die Rob met Marcel heeft geformuleerd, toen werd binnen het MT gevraagd of we daar achter stonden. Daarvan hebben we van gezegd, daar staan we allemaal achter, prima.' 'Tijdens de eerste gesprekken die ik met Rob had waarvoor we een B.V. gingen oprichten, dat ik het stukje van Sandra Basten ging overnemen, toen hebben we echt duidelijk afgesproken frontoffice wordt voor mij, backoffice voor Rob. En toen hebben we ook afgesproken wat we zien onder backoffice en onder frontoffice.'	'Maar Van der Poel heeft daarin in eerste instantie geen aandeel gehad en dat heeft natuurlijk historisch ook zo gezeten. Want Sandra huurde hiervoor gewoon een kamer bij Wittekamp. En daar is Marloes voor teruggekomen.' 'Niet heel formeel.' 'Ik had een goed gevoel bij Marloes, haar podotherapiekennis en de manier waarop zij haar patiënten wil helpen. En dat was voor mij eigenlijk al de standaard die ik zocht. En dat is vooral mondeling en niet formeel, met bijvoorbeeld prestatie indicators en dergelijke, met elkaar afgesproken.' 'Wat mij zou belemmeren is vertrouwen, als ik het vertrouwen verlies in een van mijn alliantiepartners. Maar dat is echt niet aan de hand. Ik heb heel veel vertrouwen in zowel Marloes als de Van der Poelen. Dat is voor mij ook echt wel de basis voor de samenwerking.'	'Nee, die zijn alleen gemaakt tussen Rob en Marloes.' 'Zij ging dus ook onder de Wittepoel-paraplu werken en daarmee deel uitmaken van de MT-vergaderingen.' 'die is niet geformaliseerd' 'Toen niet. Later in een traject wat we toen gedaan hebben, hebben we elkaar wat meer opgezocht en gevonden. Dit was nodig in het Mindshift-traject, maar dat heeft voor die tijd niet plaats gevonden.' 'Op basis van vertrouwen.' 'Dus die samenwerking is wel heel bijzonder, dat het zo kan zonder het te formaliseren. Dat geeft juist veel vertrouwen. Dus die nieuwe samenwerking met Marloes erbij zie ik dan ook in dezelfde lijn, alleen wij kennen elkaar korter dus heeft dat even wat meer tijd nodig om steeds beter te kunnen samenwerken.' 'Het zou beter zijn geweest als de samenwerking met Marloes en Rob besproken was met de Van der Poel organisatie. Dat we dit van tevoren wisten, en nu was dit een feit. Ik wil niet zeggen dat dit niet goed is maar het heeft ons overdonderd. Wij zijn daar niet echt in gekend in die fase. De handtekeningen stonden al op papier voordat wij het wisten.'	'Ik weet niet precies wanneer de samenwerking met de podotherapie startte, maar in de afgelopen jaren zijn zij steeds meer betrokken bij Wittepoel. Bijvoorbeeld in het project Samen zijn we Beter, wat door Marloes is opgezet.'		
-------------------------	---	---	---	---	--	--

Doelstellingen	'Backoffice ontlasten, een onderkomen bieden aan mijn organisatie en de frontoffice van Wittepoel aanvullen. Met als lange termijn doel dat we integrale voetzorg zouden gaan organiseren.' 'Mijn doelen zijn anders. Mijn intrinsieke motivatie is anders dan bij de andere partners. En dat is misschien niet erg, maar het is wel fijn om dat ook met elkaar af te stemmen.'	'Vanuit klantperspectief: Je komt gewoon bij Wittepoel en je wordt gewoon geholpen door een 'Wittepoeler'. En of je nu wordt geholpen door een podotherapeut, orthopedisch schoenmaker of een pedicure, die klant ziet dat verschil niet. En dat mogen en horen ze ook niet te zien. Het moet als een geoliede machine werken.' 'Ik wil in ieder geval meedenken over het kwaliteitsniveau. Niet dat ik alles moet en kan bepalen op het gebied van podotherapie, want dat is mijn vak ook helemaal niet. Maar ik wil wel meepraten over de klantbeleving van de Wittepoelklant die hier op de Palmentuin wordt geholpen.' 'Wat mijn doelstelling is, is om mee te bewegen met de veranderingen in de zorg.' 'Om mijn bedrijf klaar te maken voor de toekomst, moeten we investeren in goede allianties. Waardoor ik zorg kan blijven leveren in de toekomst. Mijn verwachting is dat de orthopedie kleiner wordt en podotherapie en aanverwante voetverzorging groter.' 'Ik ga echt voor de lange termijn. Ik denk gewoon dat je beter je risico's kan spreiden door verschillende soorten zorg te bieden.'	'We hebben dat toen niet zo opgeschreven, maar het doel van die samenwerking is; je ziet de veranderingen in de markt ontstaan, dat podotherapeut op een ander niveau staat met artsen dan bijvoorbeeld de orthopedisch schoenmaker. Dat speelt in de markt mee. Zorgverzekeraars vinden het ook fijn dat er met meer bewijslast wordt gewerkt dan met het fingerspitzengefühl.'	'Door de samenwerking krijgt onze organisatie toegang tot nieuwe mogelijkheden, zoals uitvoerig lichamelijk onderzoek bij de podotherapeut.'	'We krijgen een breder aanbod naar de klant toe, en kunnen daardoor een totaalpakket aan voetzorg leveren.'	'Het doel van de samenwerking was het bundelen van kennis en krachten om sterker in de markt te kunnen staan. Gezamenlijke inkoop, gezamenlijk gebruik van professionele medische ruimtes en medewerkers en het onderling uitwisselen van kennis en producten zijn o.m. factoren die de samenwerking versterken.'
----------------	---	---	--	---	--	--

Structuur alliantie	'Ik heb dus die gezamenlijke coöperatie met Rob en ik heb officieel niets met Peter en Cees van der Poel te maken en we hebben ook nooit een moment gehad, bijvoorbeeld een etentje of iets, waarop we zeiden 'Oké. Wij zijn nu dit. Wij gaan nu samen dit doen.' 'Het gaat er maar om dat we duidelijke afspraken maken van 'Wij zijn broertjes en zusjes van elkaar, op deze manier gaan wij met elkaar om en werken wij samen, op deze manier gaan we communiceren en die doet dit en die doet dat.' 'En eigenlijk zou ik het veel logischer hebben gevonden als boven deze alliantie een soort holding hangt waar de eigenaren in vertegenwoordigd zouden zijn.'	'We zijn begonnen door eigenlijk een nieuw bedrijf op te richten waarbij ik een stuk inbracht en Marloes een stuk inbracht.' 'En toen waren we een paar jaar verder en zei ze, 'Kunnen we niet gewoon het bedrijf wat ik heb gezamenlijk doen?'' 'Toen hebben we besloten om de B.V.-constructie te verlaten en een U.A.-constructie aan te gaan. Waarbij ik de helft van de certificaten van Marloes heb gekocht.'	'Eigenlijk is Wittewaard B.V. en Van der Poel V.O.F. 50% aandeelhouder in de Wittepoel holding. Omdat een deel van het werk van Marloes deel uitmaakt van de Wittekamp Orthopedie B.V., valt het dan op die manier weer een beetje terug. Rechtsstreeks hebben wij geen bemoeienis met Wittekamp & Broos.'	'Ik weet niet hoe de samenwerking met de andere organisaties eruitziet. Daarom ben ik soms voorzichtig met het doorverwijzen van klanten naar mijn 'collega's.'		'Wij raken elkaar op het gebied van inkoop van confectieschoenen en op het gebied van marketing. En we delen de naam Wittepoel.'
---------------------	---	--	---	--	--	---

Bijdrage vanuit businessmodel Eigen bijdrage, heden	'Voor de patiëntenpopulatie die pijnklachten heeft of klachten heeft in fysiek functioneren zonder dat zij al zorgbeleid hebben gekregen van een arts, dus zonder tweedelijns behandelplan, denk ik dat podotherapie de diagnostiek kan doen, een behandelplan kan opstellen en de communicatie met de hoofdbehandelaar en eventuele medebehandelaren.' 'Podotherapeuten zijn hbo opgeleid. Zij hebben geleerd om casuïstiek uit te werken, om klinisch te redeneren, om eerste onderzoeken te doen en om feitjes boven water te krijgen van 'waar hier nou het probleem'.'	'Onze kennis en deskundigheid op het gebied van moeilijker voetproblematiek. Ik denk dat wij organisatorisch de partners het nodige te bieden hebben. Als het gaat om de backoffice, de telefoon, de administratie. Ik denk, dat was in het verleden zo, ook nog wel de financiële armslag. Dat wij de alliantie ook nog wel financieel ondersteunen.'	'Wij versterken de alliantie door ons verstand van de inkoop van confectieschoenen, retail en echt het confectie deel. Waarmee wij ons onderscheiden van concurrenten die alleen maar 'leuke schoentjes' verkopen.' 'Het grote netwerk aan revalidatieartsen waar Kees mee werkt. Zoals in Rijndam Revalidatie. Dat is een belangrijke poot op het gebied van kinderschoenen en orthopedie. Wij hebben een behoorlijk naam daarin. En we zijn eigenlijk vanuit die confectiekant erin gegaan.' 'We kunnen elkaar daarin heel erg helpen en versterken omdat we zo van beide kanten, van de orthopedische kant en de verkoopkant elkaar op weg kunnen helpen.' 'Niet teveel van de witte jas. Wij zorgen voor het welkom gevoel, laagdrempelig voor de klant.'	'Onze organisatie houdt zich bezig met het aanmeten en vervaardigen van hulpmiddelen voor het bevorderen van staan en lopen van klanten.' 'We versterken de samenwerking door van elkaar te weten wat de grenzen van behandeling zijn van elke organisatie. Op deze manier weten we van elkaar wat elke organisatie kan doen (dus kwa behandeling). Hierdoor vergroten we de kansen om een groot groep (voet)klachten te verhelpen. Voorbeeld: Als ik in werkveld iemand met overmatige eeltvorming zie weet ik dat mijn collega pedicure hiermee aan de slag kan om onder andere druk weg te halen.'	'Bieden van voetzorg'	'Met de verkoop van schoenen (en bijbehorende accessoires) voor heren, dames en kinderen, ook via de webshop en schoenreparatie.'
Bijdrage vanuit businessmodel Eigen bijdrage, toekomst	'Dan zouden daar de andere partners van Wittepoel een hele grote rol in kunnen spelen als die taken minder bij de podotherapeuten liggen. Zodat podotherapeuten zich verder kunnen ontwikkelen in diagnostiek, bijvoorbeeld echografie, gebruikmaken van het looplap, misschien wat motivational interviewtechnieken, adviezen uitwerken, evidence based zorg ontwikkelen, behandelplan en behandeling die kan worden uitgevoerd binnen Wittepoel.'	'Waar ik nog weleens over heb nagedacht, en ook weleens heb geprobeerd. Is om een soort business-to-business model te ontwikkelen waarbij we soortgelijke bedrijven kunnen servicen als het gaat om productie, voorraad en backoffice handelingen.' 'Podotherapeuten richten zich nu vooral op zolen, maar niet de schoenen erbij. En wanneer wij een service kunnen aanbieden waarmee zij het complete pakket, dus niet alleen de	'Ik denk, in de toekomst, dat we duidelijker moeten zijn in elkaars competenties. In ieder geval met elkaar beter de taken verdelen. Nu overlappen te veel taken en dat is niet efficiënt. Zonde van elkaars tijd. Ik doe personeelszaken, inkoop, verkoop en dat doen de anderen ook, bij wijze van spreken.' 'Wij zijn denk ik de versterking door onze retail inbreng: de winkel als toegangspoort van Wittepoel. Daar zijn wij denk ik degenen in om daar op		'In de toekomst zouden we wellicht met een carrouselmodel kunnen werken, waarin andere disciplines onder verantwoordelijkheid van de podotherapeut werken. Met de podotherapeut als hoofdbehandelaar kan je consulten declareren, als je dat zou willen natuurlijk.'	

	Waarin ook nazorg belangrijk is, wat beter georganiseerd kan worden door hoofdbehandelaarschap bij de podotherapeut.' 'Bij podotherapie worden die consulten en onderzoeken vergoed door de zorgverzekeraar. Voor de andere alliantiepartners is dat niet zo. Zij krijgen alleen vergoeding voor de levering van het product. Door samenwerking kan je dan echt heel veel bereiken. Want podotherapie kan zich dan specialiseren in diagnostiek, zorgbeleid bepalen, evalueren en bijsturen. Daar krijgen wij vergoeding voor.' 'Mijn persoonlijke ambitie zou zijn dat je hier een soort proeftuin hebt, waarin we interdisciplinaire samenwerking vormgeven. Dat is dus niet multidisciplinair, want in multidisciplinaire samenwerking doen alle beroepsbeoefenaren hun eigen kunstje en interdisciplinair is dat je met z'n allen een team bent.'	zolen maar ook schoenen erbij kunnen leveren.'	een goede manier de klant laagdrempelig te laten zien wat we van meerwaarde zijn ten opzichte van andere bedrijven.'			
--	--	---	---	--	--	--

Belemmeringen vanuit eigen organisatie	'Op de organisatie van mijn organisatie is ook wel wat aan te merken hoor. Ik moet bijvoorbeeld mijn documenten eens een keer beter structureren en hier en daar moet ik eens de puntjes op de 'i' zetten. En daarvoor zijn we ook bezig, met werkoverleggen en over een poosje zitten we met de podotherapeuten om een soort persoonlijk ontwikkelingsplan te ontwikkelen. Maar volgens mij is dat allemaal wel redelijk.'	'Wat lastig is, is toch het belangenverhaal binnen de alliantie.' 'Ik ben en blijf natuurlijk ook gewoon echt verantwoordelijk voor de mensen die bij Wittekamp & Broos werken. En op het moment dat ik heel veel tijd, geld en energie steek in de alliantie, terwijl je eigen bedrijf niet toestaat dit te doen. Dan moet je soms keuzes maken, die eigenlijk minder goed zijn voor de alliantie. En dan moet je weer aan jezelf gaan denken. En dat is wel een belemmering.' 'De voorwaarden moeten er zijn om aan zo'n alliantie te kunnen bouwen. Samen ben je zo sterk als de zwakste schakel. En als een van de schakels breekt, dan is die alliantie ook weg. Dus je moet dan ook voor je eigen schakel goed blijven zorgen. En dat voelt weleens echt als een belemmering.'	'Het blijft toch lastig om de volledige slag te gaan maken. Zover zijn we echt gewoon nog niet. Ik denk dat dit gewoon nog niet kan. Dit heeft langer de tijd nodig. Maar misschien moet je inderdaad dan wel toch heel veel beter die rollen gaan verdelen.' 'Misschien zijn we ook wel happy met hoe het nu is.' 'De tijd die je kwijt bent aan dit soort dingen. Waar ik zelf ook schuldig aan ben. Daarmee verliezen we denk ik ook geld. We hebben op deze manier meer mensen nodig, die misschien niet nodig zouden zijn. Daar zijn nog wel slagen te maken. Maar dat vraagt wat meer strak regiem. Ik weet niet of dat ons gegeven is. Dat moet ook passen bij de organisatie.'	'Binnen onze organisatie wordt slecht gecommuniceerd over wat speelt in onze organisatie. Wij weten dan ook niet goed wat op het gebied van samenwerking van ons verwacht wordt. Betere communicatie over de doelen zou denk ik wel wenselijk zijn.'		
--	--	---	---	---	--	--

Bijdrage van partners	'De andere alliantiepartners zijn met name goed in product en voorzieningen ontwikkelen voor de individuele patiënt, of een goed schoenadvies geven. Maar je hebt het dan in mijn ogen over producten en niet of minder over zorg.' 'Dan moet je kijken 'Wat is nou voor die patiënt de beste oplossing?' en dan zouden daar de andere partners van Wittepoel een hele grote rol in kunnen spelen als die taken minder bij de podotherapeuten liggen.'	'Marloes heeft een hele goede podotherapiepraktijk. En ik zie grotere en goede mogelijkheden voor podotherapie in de toekomst.' 'De Van der Poelen zijn de retailspecialisten en dat ben ik zelf ook niet.' 'En dat is een drie-eenheid: retail, podotherapie en orthopedie die met elkaar de puzzel leggen.'	'Zij versterken de alliantie op onderzoeksgebied. Marloes is fantastisch goed in het onderzoeken op haar vakgebied, en ook van de organisatie omdat zij best wel een goede visie heeft. En dit goed op papier kan zetten.' 'Rob is een visionair in de zin van 'Waar gaat de zorg zich naar ontwikkelen in de toekomst?'' 'Boven verwachting. Ja toch wel. Het blijft best heel bijzonder dat, ondanks dat we al die jaren al samenwerken, ik wel de portemonnee van Rob meekrijg op inkoop, in volle vertrouwen.'			'Met orthopedische en semi-orthopedische dienstverlening en het aanmeten van steunzolen, podotherapie en medische pedicure.'
Belemmeringen bij partner(s)	'De organisatie van de organisatie en de cultuur van de Wittepoel alliantie is niet optimaal voor een samenwerking.'	'Wat vervelend is, is ook financieel vooral. We hebben het alle drie moeilijk op dit moment. Winkels gaan niet top. Podotherapie is lastig. En orthopedie gaat ook steeds moeilijker lopen.'	'Uiteindelijk moeten we wel ons eigen toko draaien en houden. En is het leuk als het bij de ander ook goed loopt.'	'Ik zie de collega's van andere disciplines eigenlijk nooit.'	'Niet alle collegae staan open voor samenwerking'	

Negatieve kanten van alliantie	'Nou toen gingen we lekker zo verder werken en kwam ik erachter dat de backoffice dingen voor de podotherapie toch niet zo goed werd opgepakt.' 'Hoe kan je nou samenwerken als je niet weet waarom je samenwerkt en of je überhaupt samenwerkt?' 'De verwachtingen zijn niet goed afgestemd. En er is beperkte, of eigenlijk geen sturing, op de doelen van de alliantie. En een stapje daarvoor dat die doelen er eigenlijk niet eens concreet zijn.' 'Ik had verwacht dat het kennisniveau en de bereidheid om samen te werken met andere disciplines veel groter was dan dat nu blijkt. En dan heb ik het voornamelijk over mensen op de werkvloer.'	'Los van elkaar kan je natuurlijk heel erg focussen op je interne problematiek, zeg maar we doen een ding goed en de rest niet. En wij hebben ervoor gekozen om een heel breed pallet aan te bieden. En als het dan overal wat minder is, dan is het soms best lastig om constructief samen te werken omdat iedereen toch over zijn eigen schakel aan het nadenken is.' 'Een voorwaarde om succesvol te zijn is dat alle schakels gezond zijn. Dus dat alle schakels een goede ketting maken. En op dit moment is dat even wat lastiger.' 'Je maakt het hiermee voor jezelf een stuk ingewikkelder. Je krijgt andermans problemen om mee te dealen.'	'Communicatie. En dit heeft te maken met een betere taakverdeling.' 'Zo van dit is jouw taak en daar ben je verantwoordelijk voor en daar kan je ook op afgerekend worden. Nu is dat niet altijd duidelijk en geeft dat onduidelijkheden.' 'Evenals met het personeelsbeleid hierin kan je erg van mening verschillen en dan is het niet handig als dit niet gelijkvormig is. Het moet duidelijk zijn wiens taak dat is. Daar zou nog wel wat verbetering in kunnen. Daar liggen nu knelpunten en iedereen gaat dan toch weer zijn eigen gangetje en zijn eigen bedrijfje runnen.' 'Niet dat we heel bewust het belang van samen uit het oog te verliezen, die hebben we echt wel voor ogen, alleen uiteindelijk moet je het toch allemaal hebben van je eigen bedrijf en zit daar toch we de meeste tijd in.' 'We zijn wel praters en niet altijd doeners. En dat zou af en toe wel eens andersom mogen. We zijn in staat om toekomstvisies, luchtballonnen, ideeën te bedenken en dan halverwege de rit niet verder gaan om het af te maken. Dat is waar onze zwakte ligt en waar we wel eens wat besluitvaardiger mogen zijn.'	'Tot nu toe heb ik geen negatieve ervaringen gehad met deze samenwerking. Wel kan ik bedenken dat er niet altijd tussendoor tijd is om mee te kijken bij een andere klant als een collega iets komt vragen. Ook als collega's niet openstaan om van elkaar te leren kan het wat frictie in het werkveld brengen.'		'Belangrijk is om altijd te blijven streven naar de meest optimale manier van samenwerken en te zoeken naar oplossingen als er zand in de raderen komt. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als de communicatie over meerdere schijven gaat en of niet duidelijk gecommuniceerd wordt. Er kunnen dan 'eilandjes' ontstaan, met als gevolg dat het delen van noodzakelijke informatie niet vlot verloopt of ontbreekt.'
Resultaat alliantie	'Ik had meer verwacht van de samenwerking, en ik had verwacht dat de patiëntengroep groter zou zijn.'	'We hebben zeker resultaten geboekt. Ik denk concreet aan het inlooppreekuur wat we nu met de podotherapie doen.'	'Je ziet dat dit al komt. Met het inlooppreekuur, samen kletsen, samen praten over dingen die kunnen met klanten die	'Collega's staan klaar om mij te helpen wanneer ik tussendoor een vraag heb. Op deze manier hoeven klanten niet ergens anders	'Is met de tijd al veel beter geworden. Wellicht dat meer binding kan ontstaan door teamuitjes/bedrijfsuitjes.'	'Positieve factoren zijn onder meer het grote en behoorlijk complete pakket van dienstverlening dat geboden kan worden, de

	'Verlies. Maar ik heb er als persoon wel heel veel van geleerd. Ja ik leer er echt heel veel van. Ik heb een perfecte huisvesting, alles is er, we mogen overal gebruik van maken en ik voel me hier ook wel welkom. Dus dat zit allemaal wel goed. En daarom vertrouwde ik er ook wel op om de samenwerking intensiever te maken.'	En de besprekingen tussen podotherapie en de pedicure zijn veel beter.' 'En Wittepoel moet ook niet als een eiland bestaan in deze regio, we moeten onderdeel zijn van een netwerk. En ik ben hartstikke trots als hier 50 pedicures uit de regio naartoe komen en hier een hele mooie avond hebben. Maar dat geldt natuurlijk ook voor het mini-symposium wat we organiseren voor de specialisten. Dat zijn hele sterke netwerkevenementen waarbij je Wittepoel in het zorgnetwerk van Rotterdam steeds sterker neerzet.' 'Vergis je niet dat als je Wittepoel binnenstapt, er daar al hele andere dingen gebeuren dan wanneer je bedrijf Livit binnenstapt. De financiering is nog heel erg hetzelfde. Maar er zijn wel degelijk verschillen en dat komt met name door onze alliantie. Zo gaan er bij ons veel meer mensen met confectieschoenen de deur uit dan bij mijn concurrenten.' 'Geen groei, eigenlijk zijn we heel stabiel. Misschien zelfs een klein stukje dalende. En dus qua omzetgroei niet, qua aantallen klanten denk ik ook niet.' 'Ik denk zelfs dat het slechter zou zijn zonder de alliantie.'	vanuit de podotherapeutische hoek doorverwezen worden. Je ziet het langzaam maar zeker komen.' 'Wij zijn in de markt een bijzonder bedrijf geworden. Misschien niet uniek in Nederland. Maar wel in onze regio, waar een echte schoenwinkel en een echte orthopedische maatschap en een echte podotherapie praktijk zo in die samenwerking zit.' 'Dat is bijzonder, dat geeft een stuk naamsbekendheid. Ik denk dat Wittepoel al redelijk bekend is geworden. En dat heeft het ons gebracht. Zonder die samenwerking hadden wij misschien niet alle zorgverzekeraars kunnen bedienen.' 'Nee, zelfs negatief. De omzet staat onder druk in de winkels. Wat heel lastig is.'	te gaan zoeken bijvoorbeeld naar een andere pedicure in een andere locatie.'	'Ik kan meer bieden aan mijn patiënten/doelgroep'	mogelijkheid om meer klanten van dienst te kunnen zijn door bijv. onderling schoenen aan andere filialen door te sturen en de mogelijkheid van inzetbaarheid van personeel in andere filialen. Persoonlijk ervaar ik deze factoren als positief in het samenwerken.'
--	--	--	--	---	--	---

Besluitvorming Binnen eigen organisatie	'Dat doe ik. En ik leg het voor aan Rob en aan podotherapeuten als ik denk dat zij er raakvlakken mee hebben of er mee te maken hebben. Daarbij onderzoek ik natuurlijk wat het juiste besluit is en wat de beste mogelijkheid is.'	'In mijn organisatie ben ik degene die vaak het besluit neemt, maar dat doe ik wel met inbreng van de organisatie zelf. Dus vaak wordt een onderwerp voorbereid in de organisatie, wordt vanuit daar een probleem ingebracht en worden er alternatieven ingebracht en dan neem ik uiteindelijk een besluit.'	'Vrij informeel. Wij, Cees en ik, overleggen samen regelmatig over de telefoon als we naar huis rijden. Dan nemen we de dag door en dan maken we soms ook wel eens beslissingen, en die kunnen ook erg ad hoc zijn.' 'Ik probeer wel zoveel mogelijk besluiten toch wel eerst te vertellen in de MT-vergadering. De echte besluiten bespreek ik eerst van tevoren.' 'Als ik nieuwe vloerbedekking nodig heb dan deel ik dit mee en zeg ik dat ik nieuwe vloerbedekking nodig heb. Ik zou het iets anders vinden als ik van kleur zou veranderen en ineens in plaats van paars gele vloerbedekking zou nemen. Dan wijk je af van het concept wat je met elkaar hebt bedacht.'	'Ik vind het onduidelijk hoe besluiten genomen worden. Binnen onze organisatie kan er veel. Soms teveel. Maar ik zie toch weinig veranderen.'		
---	--	---	---	--	--	--

Besluitvorming Binnen alliantie	'Informeren van elkaar vindt plaats binnen het MT, waarbij ik wel heel erg de indruk heb dat vervolgens veel op onderbuikgevoel besluitvorming plaatsvind.' 'mijn ervaring is dat als je met een goed verhaal komt, en er is budget en mensen zien er wat in, dat het dan vaak ook wel wordt gedaan. En dat vind ik wel prettig. Maar er zou wel strakker gestuurd kunnen worden op 'Hoe draagt dit bij aan het behalen van onze doelen?'" 'Er worden nu weleens besluiten genomen zonder formeel vooronderzoek. Of juist op basis van een vooronderzoek wat dan wel heel uitgebreid wordt uitgevoerd maar waar niet iedereen bij betrokken is, die daar wel betrokken bij had moeten zijn omdat die dan blijkbaar wel stemrecht hebben.'	'Dat doen we in het MT.' 'Ik denk dat we er goed aan hebben gedaan om onze agenda te splitsten in informeren, discussiëren en besluitvorming. Waardoor we helderder zijn over de aard van een agendapunt. En een besluit wordt dan gezamenlijk in het MT genomen.'	'Ideaal gezien hoort dat op MT-niveau te gebeuren. Daar worden de besluiten genomen die je eerst besproken hebt. En dit ook formaliseren. Dat klinkt heel formeel maar dat geeft ook wel duidelijkheid. Dat hoeft niet met hele lange volle documenten, dat kan ook met een regel of een zin.' 'Nu wordt het soms buiten vergadering onderling besproken en dan gaan we dat weer doen. Maar dat is niet helemaal de juiste weg. Dit moet wat formeler.' 'Eigenlijk zou al dat soort dingen langs de juiste route moeten gaan en op het MT besproken moeten worden. Daar moet iemand beter en strakker de regie op nemen. Iemand zou ook moeten zeggen 'ho even, dit staat niet op de agenda dat neem je dan maar de volgende keer mee. Daar gaan we het nu niet over hebben.'	'Ik denk in het MT. Maar wat ik daarvan hoor is dat het wel meestal gaat over zaken als een gezamenlijk CRM-systeem of over een project om beter samen te werken. En dat lees je ook in de nieuwsbrief terug.'	'Vanuit het Managementteam'	'Het beleid van de organisatie wordt met name gemaakt door de directie. Bij het dagelijks aansturen van de diverse onderdelen van de organisatie is er overleg met de verantwoordelijken, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsleiders. De ervaring leert dat het effectief is om veel energie te steken in een goede en duidelijke communicatie tussen deze twee niveaus.'
---	--	--	--	---	------------------------------------	---

Verdeling van stemmen	'Het is voor mij ook niet duidelijk hoe goede besluitvorming zou moeten gaan. Is er een die de besluiten mag nemen, de directeur? Of is het dat iedereen binnen het MT evenveel stemrecht heeft? Of is het zo dat praktijk eigenaren die in het MT zitten meer stemrecht hebben dan de staf die erbij zit? Of is het stemrecht naar rato?'	'We stemmen daar niet over. Ik denk ook niet dat er een veto is. Het is een hele kleine groep. Besluiten zijn meer van 'of we doen het, of we doen het niet', maar er is volgens mij nooit echt onenigheid. Of dat bepaalde mensen voor of tegen zijn. Vaak polderen we toch wel tot een unanieme uitkomst.' 'ik ben daar niet ontevreden over en ik zie geen aanleiding om dat anders te willen. Ik denk wel dat meespeelt dat soms naar de grootste jongen aan tafel gekeken wordt. Maar ik probeer, als ik de grootste jongen ben, daar altijd heel zuiver mee om te gaan. Dus wel heel objectief mijn besluitvorming te vormen en objectief een besluit te nemen. Daar probeer ik ook geen persoonlijk gewin of voor mijn organisatie ten koste van een andere organisatie uit te halen.'	'Als het echt op het MT komt dan voel ik me niet ongelijkwaardig of hoger of minder dan met ander partners.' 'En dan moet maar iemand de directeur zijn, die zegt wat we gaan doen en daar de leiding in neemt. Misschien is dat wel lekker dat er iemand is die de klap erop geeft en die je daarop af kan rekenen. Soms doe ik hard mijn best ervoor om meer een bedrijf te zijn. Maar dan denk ik waar doe ik het eigenlijk voor. Ik steek liever wat meer energie in mijn eigen bedrijf daar heb ik meer aan. Het blijft lastig. We gaan wel weer kosten maken met een externe directeur.'			
-----------------------	---	---	--	--	--	--

Concurrentiepositie Vraag (markt)		'Ik merk gewoon dat het orthopedisch schoenmaken, als we dat blijven doen zoals we dat 20-30 jaar geleden deden, dat dat dan heel risicovol is. Omdat de markt heel snel veranderd. Naar mijn mening vraagt de markt om diversiteit, om one-stop-shops, om vraag gestuurd zorg te leveren en om veel meer particulier af te rekenen. Vanuit de basis naar de aanvullende, naar de particuliere markt voor zorgconsumenten.' 'En dat heeft gewoon alles te maken met demografische ontwikkelingen. Er komen gewoon steeds meer ouderen tot 2030. Die ouderen kosten steeds meer geld, omdat er steeds meer kan. Duurdere medicijnen, duurdere scans, duurdere behandelingen. Dus die kosten gaan omhoog.' 'Ik denk dat het belangrijk is om de zorg aan te passen aan de vraag, in plaats van alleen maar aanbod gestuurd te focussen op 1 ding. Zeker ook als dat ene ding steeds minder toekomst heeft.'	'We hebben te maken met een veranderend winkellandschap.' 'Je ziet wel dat online toeneemt en de winkelomzet niet. Landelijk staat het ook onder druk. Dat baart ons wel zorgen. Wat dat precies is weet ik niet.' 'Je ziet wel in schoenenland de winkels veranderen. Je ziet in centra de winkels groter worden, waar er ook een stukje fun bijkomt. Dit is niet onze formule, dus hoe we daar mee om gaan moeten we nog eens goed over nadenken.'	'We dienen een groot aantal (voet)klachten met name bij klanten met de leeftijd van 65+' 'Door de vergrijzing zie ik onze markt groeien.'	'Gezondheidszorg en retail'	'Onze organisatie profileert zich als 'Voetenpartner voor jong en oud', en sluit daarbij klanten met medische problematiek op voetengebied in. Enerzijds is er de gebruikelijke verkoop van modische en comfortabele pasvormschoenen, anderzijds een behoorlijk uitgebreid segment in medische dienstverlening op podotherapeutisch gebied.'
--------------------------------------	--	--	---	---	-----------------------------	---

Concurrentiepositie Aanbod (andere aanbieders)		'Ik kijk nooit heel sterk naar mijn concurrenten.' 'Ik probeer heel erg op eigen kracht iets te doen. Dus het is niet zo dat ik bijvoorbeeld op de site van Livit zit te kijken van wat hun hebben moet ik ook hebben ofzo. Wij zijn natuurlijk gewoon een belangrijke speler in de regio, en die positie wil ik houden en uitbouwen. Maar ik zit niet in de wedstrijd om de grootste van Nederland te worden. Of de nummer 1.' 'Als ik iets merk van concurrentie, dan gaat dat over de zorgkwaliteit. Want bijvoorbeeld het Amsterdamse ziekenhuis, daar hebben wij op mogen solliciteren omdat de zorgkwaliteit van mijn concurrent omlaagging.' 'Dus qua concurrentie zal kwaliteit een steeds belangrijker aspect worden, zeker als zorgverzekeraars daar ook op gaan inkopen. En dan hebben wij een goede positie. '				
Toekomstbeeld alliantie	'Bij iedereen is dan duidelijk wat het doel van onze organisatie is: Wij leveren voetzorg, zo laagdrempelig mogelijk, voor iedereen. Iedereen met een vraag over zijn voeten kan hier terecht en wordt zo snel mogelijk en door de juiste persoon geholpen, passend bij zijn zorgverzekering. Dat weten zij doordat wij een hele strakke website hebben.	'Het huidige businessmodel is dat wij zorg leveren zorg vanuit de basisverzekering, onder contract van de zorgverzekeraar. En dat kan niet anders dan specialistischer worden. Want als er echt een groot of chronisch probleem is, dan hoor je dat aan te spreken. En als er echt een klein probleem is, dan valt dat binnen de aanvullende verzekering of	'Het ideale businessmodel is al eerder besproken. En dan kun je niet anders dan tot de conclusie komen dat dat een businessmodel van een gefuseerd bedrijf moet zijn. Op financieel gebied is dit voornamelijk erg lastig. Ik denk dat dit meespeelt. Als je dat ideale plaatje even los zou laten zou het veel beter zijn als het een gezamenlijk bedrijf zijn.' 'Uiterlijk niet zoveel anders	'Als we de samenwerking blijven behouden, meer expertises in huis brengen en meegaan met nieuwe technologieën zie ik dat wittepoel niet alleen (voet)klachten van 65+ gaat werken maar ook (voet)klachten van jongere mensen gaat behandelen. Ik denk hierbij aan sportblessures of Loopanalyse bij sporters enzovoorts.'	'Ik hoop dat wij meer kunnen bieden op het gebied van sporters en jongere leeftijden. In de winkels staat "schoenmode voor gezin". Ik vind het huidige aanbod, met name in de retail, te veel gericht op 50+. Meer richten op jeugd en (top)sport lijkt mij erg gunstig voor de naam Wittepoel. Zo heb je de middelen om uitgebreid gangbeeldanalyse toe te	'Economische en politieke ontwikkelingen van de komende jaren staan het kijken in de toekomst in de weg: wat gebeurt er bijvoorbeeld als er geen vergoedingen meer gegeven worden ten behoeve van de orthopedie, of als het belang van fysieke winkels af gaat nemen? Vragen met betrekking tot de demografische kenmerken van de bevolking, zoals de

	Inzichtelijke filmpjes hebben. Uitingen van deze tijd. Dat weten zij ook doordat huisartsen, specialisten, fysiotherapeuten, diëtisten en andere zorgverleners wanneer zij aan voetproblemen denken en ze denken 'Ik weet het niet precies', dat ze dan zeggen 'Ga daar naartoe, want daar weten ze het wel.' 'En de medewerkers weten ook heel erg goed waar ze voor werken. Het gaat ze er niet om dat ze een zool maken voor hun patiënten en dat ze kijken hoe hun collega's op een ander filiaal het doet. En dat er geen strijd is, maar een cultuur van 'we willen er wat van maken.'. Waardoor we met elkaar ook niet meer concurreren op omzet, maar op dingen die voor de patiënt van belang zijn.' 'In die ideale situatie werken we dan trouwens wel echt interdisciplinair. Zodat je echt je doelgroepen ook op een goed manier kan bedienen. En dan ben je echt onderscheidend van andere organisaties. En dan moeten alle teams ook echt ervoor gaan.'	moet je dat zelf betalen. En dat is de move die we al heel lang zien in Nederland, en dat bevestigt alleen maar dat we met de orthopedie die kant op moeten. En dat er dus steeds meer ruimte is voor podotherapie om het gat onder de orthopedie in te vullen.' 'De groei die ik dan verwacht, die is er dan gewoon. Heel veel concurrenten van nu die zijn er dan niet meer. Zij bleken de dinosaurussen te zijn die zich onvoldoende hebben aangepast en zich niet hebben bewogen op de markt. Wij hebben daar wel onze nek uitgestoken. We zijn nog steeds onderdeel van het zorgnetwerk en zijn een belangrijke partner van specialisten in de 1ste lijn en de 2e lijn. Maar ook van de zorgconsument die ons gewoon rechtstreeks benadert, die nog steeds zelfstandig wonen, niet meer in een tehuis komen, nog zelf hun boodschapjes doen en dat doen op schoenen van Wittepoel, en hun voeten laten verzorgen bij Wittepoel, en hun oefeningen doen bij Wittepoel, om hen fit en gezond te houden.'	dan dat het nu is. Misschien wat nieuwe ontwikkelingen. Misschien zijn we wel een schoen aan het 3D printen Maar aan de binnenkant is het dan niet meer zoveel van belang of de klant voor het ene of het andere bedrijf komt. Het moet allemaal goed functioneren. Uiteindelijk zorgt nu ieder voor zich dat hij brood op de plank krijgt. Ik denk dat het wel uitmaakt, want ik moet de rekeningen betalen. Gevoel speelt uit mee. Theoretisch zou het niet uit moeten maken. Wel moet dan de organisatie beter zijn. En dan moet maar iemand de directeur zijn, die zegt wat we gaan doen en daar de leiding in neemt. Geen modern leiderschap maar wel iemand die het gezicht van de organisatie is.' 'Het aanbod is in alle winkels zo breed mogelijk dat zou betekenen dat van de huidige vestigingen de locatie misschien niet de beste is dus dan zou je daar een analyse op los moeten laten. Hoe moet je de juiste locatie vinden. Dan moet je daar ook kritisch naar kijken. Misschien zijn er wel weer vestigingen bij die niet volledig aan het Wittepoel concept voldoen. En wat is daar dan voor nodig om dat wel weer zo te laten zijn of neem je afscheid van deze plekken.'	passen wat alleen maar bij pathologische beelden gebruikt wordt. Vervang het woord gangbeeld voor hardloop en je pakt een hele andere doelgroep mee. Dit kan ook makkelijk gecombineerd worden met retail.'	vergrijzing spelen een rol bij het beleidsmatig inspelen op de toekomst, evenals de vraag of er nog een markt zal blijven bestaan voor verantwoorde kinderschoenen. Trendwatchers voorspellen dat er zeker een toekomst blijft voor speciaalzaken, mits deze onderscheidend zijn en kunnen meebewegen.'
--	--	---	---	--	--