

Erasmus Universiteit Rotterdam
Rotterdam School of Management

Master thesis

Duurzaam strategisch voordeel binnen een hyper competitieve markt.

Datum: 18 augustus 2019
Student: Tristan Koch (489106)
Coach: Prof. Dr. Em. P. de Wolf
Meelezer: Prof. dr. A.J.J.A. Maas

Samenvatting

Een strategisch competitief voordeel is tegenwoordig niet langdurig houdbaar, bedrijven dienen te streven naar een mate van flexibiliteit zodat zij meerdere kortstondige strategische voordelen naast elkaar kunnen ontwikkelen die elkaar op tijd kunnen opvolgen. Een methode om naar strategische competitiviteit van bedrijven te kijken is via de resource-based view. Resources kunnen materieel of immaterieel zijn, dan wel bekwaamheden betreffen. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *Welke determinanten van een strategisch competitief voordeel zijn houdbaar binnen een hyper competitieve markt?*

Door Wade en Hulland (2004) is er een metastudie uitgevoerd naar strategische resources voor IT bedrijven. Het blijkt dat de huidige trends en ontwikkelingen waarbij meer en meer informatiesystemen centraal beschikbaar worden gesteld middels cloud computing, een verdere flexibiliteit van IT-dienstverleners tot gevolg heeft. Hierdoor vervallen materiële zaken als strategische resource, denk hierbij aan datacentra waar tegenwoordig capaciteit wordt aangeboden aan klanten in plaats van fysieke servers. Wanneer een strategisch competitief voordeel behaald is, kan deze langer vastgehouden worden door het opwerpen van barrières (Piccoli & Ives, 2005) en het versterken van barrières door middel van response lag drivers. Om meerdere kortstondige competitieve voordelen te kunnen ontwikkelen dienen er randvoorwaarden gecreëerd te worden. Zo dienen strategische resources buiten de bestaande business beheerd te worden en is een separaat budget en personeel benodigd om concurrentie met bestaande business te voorkomen.

Voor dit onderzoek zijn 8 managing directors van een IT-dienstverlener uit Nederland geïnterviewd en ter referentie 3 medewerkers met een organisatie breed perspectief. Het interview is in drie delen opgedeeld waarbij naar de mate van flexibiliteit, strategische resources en strategische richting gevraagd is.

De belangrijkste en vrijwel unaniem aangegeven strategische resource voor de komende jaren zijn kennishouders. Hierbij gaat het voornamelijk om medewerkers die zowel technische kennis als domeinkennis hebben. Deze uitkomst leidt tot een discussie of alle determinanten uit het theoretisch model houdbaar kunnen blijven. Wegens inherent hogere mobiliteit van medewerkers dan mobiliteit van andere typen resources, kunnen we bediscussiëren of het beheer van waarde van een resource door het bedrijf, een benodigd determinant is voor een strategische resource.

Praktische aanbevelingen zijn het expliciet aandacht geven aan strategische resources en het onderling versterken van relaties tussen bedrijfsonderdelen die samen een sterke positie dienen te behalen in een markt.

Voorwoord

Het afgelopen half jaar heb ik onderzoek gedaan naar duurzame strategische voordelen voor een IT-dienstverlener met het hoofdkantoor in het westen van Nederland. De directe aanleiding hiervoor is een aankomende strategische periode waarvoor dit onderzoek enige input kan verzorgen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een onderzoek naar de determinanten van een strategisch competitief voordeel, gebaseerd op de resource-based view. Wegens de beperkte potentiële onderzoekspopulatie, kon dit onderzoek enkel succesvol afgerond worden middels volledige steun van de directieleden van de IT-dienstverlener, ik ben hen dan ook zeer erkentelijk voor de medewerking. Voor het wijzen naar de initiële richting van het onderzoek en de ervaren steun gaat mijn dank uit naar het bestuur van de IT-dienstverlener. Zonder de ondersteuning en begrip van mijn persoonlijke omgeving was het niet gelukt om de parttime masteropleiding Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit, waarvan deze scriptie het eindresultaat is, succesvol af te ronden. Verder wil ik hier ook mijn grote dank uitspreken aan mijn scriptiecoach Prof. dr. em. Peter de Wolf. Zijn flexibiliteit en betrokkenheid heeft tot een soepel afstudeertraject geleid. Mijn meelezer Prof. dr. Alexander Maas wil ik danken voor gegeven waardevolle feedback en het meegeven van tot dan toe ontbrekende kennis.

Tristan Koch

Gouda, augustus 2019

Documentinformatie

Auteur	Tristan Koch
Studentnummer	489106
Document titel	Duurzaam strategisch voordeel binnen een hyper competitieve markt
Kernwoorden	Strategisch competitief voordeel, Strategische resources
Coach	Prof. dr. em. P. de Wolf
Meelezer	Prof. dr. A.J.J.A. Maas
Opleiding	Parttime Master Bedrijfskunde
Faculteit	Rotterdam School of Management
Universiteit	Erasmus Universiteit Rotterdam

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waar naar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de referentielijst.

De auteur is volledig verantwoordelijk voor de inhoud van dit werk. De RSM is verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoudsopgave

1	Introductie	6
2	Literatuur review	8
2.1	Concurrerende strategie	8
2.2	Duurzaam strategisch voordeel	9
2.3	Duurzaam strategisch voordeel en resources	9
2.4	Resource-based view	10
2.5	Versterken van barrières	13
2.6	Flexibiliteit door kortstondige competitieve voordelen	15
2.7	Theoretisch model	17
3	Methodologie	19
4	Resultaten	22
4.1	Flexibiliteit	22
4.2	Resources	23
4.3	Scenario's	25
5	Conclusie	31
5.1	Theoretische relevantie	31
5.2	Praktische relevantie	32
5.3	Beperkingen	32
5.4	Voorstel voor verder onderzoek	32
6	Aanbevelingen	33
	Referenties	34
	Bijlage 1: Vragenlijst flexibiliteit	37

1 **Introductie**

De informatie technologie (IT) sector is een snel veranderende sector, dit is inherent aan de snelle opvolging van technologie. Deze trend heeft zijn weerslag op de klanten van IT organisaties, de klanten vragen om de laatste stand van technologie om eigen concurrenten voor te blijven. Een van de vier fundamentele krachten voor hyper competitie binnen sectoren is technologie (D' Aveni, 1998). IT bedrijven moeten hierop reageren door zelf continue te investeren in nieuwe technologieën waarbij ze snel ingehaald kunnen worden door concurrenten of door nieuwe toetreders in de sector. IT wordt als een middel gezien om een strategische voorsprong te houden (Piccoli & Ives, 2005). De IT bedrijven maken via producten en diensten een duurzame strategie mogelijk. Daarnaast moeten IT bedrijven zelf ook een duurzaam competitief voordeel hebben in een snel veranderende markt. Dat bedrijven langdurig hetzelfde strategische voordeel behouden is tegenwoordig eerder uitzondering dan regel (McGrath, 2013); het is verstandiger om meerdere kortstondige strategische voordelen naast elkaar te ontwikkelen en uit te voeren.

Dit onderzoek wordt als een casestudie uitgevoerd binnen een internationaal opererende IT-dienstverlener met het hoofdkantoor in het westen van Nederland. De IT-dienstverlener ziet zichzelf als full-service IT-provider en kent een breed palet aan producten en diensten welke verdeeld zijn over 4 groepen: Software Solutions, IT Outsourcing, Staffing en Business Process Outsourcing. Voor een organisatie met circa 4500 medewerkers in 10 landen, kent de IT-dienstverlener de bijzondere eigenschap dat het een besloten vennootschap met 1 eigenaar is. De aansturing gebeurt daarbij via een eenlaags bestuursmodel (*one-tier board*) waardoor de eigenaar wel in het bestuur zit maar als non-executive geen dagelijkse aansturing geeft. De strategische markten waar de IT-dienstverlener zich op focust zijn Lokale overheid, Retail & logistiek en de financiële sector. In het jaar 2019 wordt de strategie voor de periode 2020-2025 ontwikkeld.

De IT-dienstverlener maakt onderdeel uit van een investments groep; naast de IT-dienstverlener zijn een bouwbedrijf en een ingenieursbedrijf onderdeel van hetzelfde concern. Binnen dit onderzoek wordt enkel ingegaan op de activiteiten van de IT-dienstverlener, eventuele relaties met zusterbedrijven worden buiten beschouwing gelaten. Hetzelfde geldt voor buitenlandse activiteiten, tenzij zij onlosmakelijk verbonden zijn met activiteiten in Nederland. De strategische positie die de IT-dienstverlener wilt bereiken is een top drie positie als full service IT- dienstverlener binnen de drie genoemde strategische markten. Software ontwikkelende bedrijfsonderdelen bevatten veel domeinkennis van de strategische markten, de overige bedrijfsonderdelen hebben in meer of mindere mate ook klanten buiten de strategische markten. Om groei mogelijk te kunnen blijven maken, wordt geïnvesteerd in locaties in Roemenië en Litouwen waar respectievelijk gewerkt wordt aan software ontwikkeling en data science/IT outsourcing.

Een *Sustainable competitive advantage* is het kunnen bieden van weerstand aan erosie van het strategisch voordeel door concurrenten (Porter, 1985). Een methode om te kijken naar de sustainable competitive advantage is om naar de resources van de onderneming te kijken via de *Resource-based view*. Deze benadering combineert de interne resources met een externe analyse van de markt en concurrentiepositie. Als definitie van resources wordt in dit

onderzoek de definitie van Wade en Hulland (2004) gebruikt. *Resources* zijn assets en bekwaamheden die beschikbaar en nuttig zijn in het detecteren van kansen en bedreigingen op de markt. *Assets* zijn daarbij materieel of immaterieel en bruikbaar in processen voor creëren, produceren en/of leveren aan een markt. *Bekwaamheden* zijn herhaalbare patronen van acties die bruikbaar zijn bij het creëren, produceren en/of leveren aan een markt.

Resources zijn strategisch waardevol wanneer deze, volgens Collis en Montgomery (2008), aan de volgende vijf eigenschappen voldoen: moeilijk te kopiëren, langzame daling van waarde, beheer van waarde ligt in het bedrijf (niet bij medewerkers, klanten, leveranciers), niet gemakkelijk te vervangen en beter dan vergelijkbare resources bij concurrenten. Daarbij is belangrijk dat een resource alleen waardevol is in een bepaalde situatie, niet elke resource is in iedere markt waardevol.

Voor dit onderzoek wordt de volgende vraagstelling gehanteerd: *Welke determinanten van een strategisch competitief voordeel zijn houdbaar binnen een hyper competitieve markt?*

Om antwoord te verkrijgen op de bovenstaande hoofdvraag zijn deelvragen geformuleerd: is de organisatie in staat om kortstondige strategische voordelen te ontwikkelen en behouden? Welke resources worden als belangrijk gezien voor een strategisch voordeel? Welke resources zijn nodig om een strategisch competitief voordeel te houden?

Over zowel strategisch competitief voordeel als over de *Resource-based view* is veel onderzoek verricht. De rol van IT is hier ook in onderzocht (Wade & Hulland, 2004; Piccoli & Ives, 2005). Aan de hand van deze onderzoeken zijn barrières voor een strategisch competitief voordeel omschreven die een relatie hebben met IT. Daarnaast weten we welke strategische resources gerelateerd zijn aan informatie technologie resources.

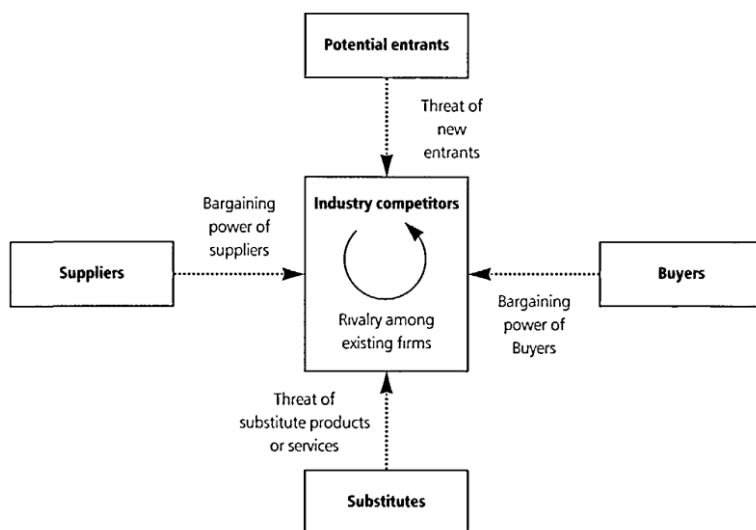
In dit onderzoek wordt een casestudie uitgevoerd binnen een IT organisatie in een hyper competitieve markt. Daarbij levert IT niet alleen een mogelijk strategisch voordeel op, maar is het ook het product wat geleverd wordt. Middels dit onderzoek kan dan ook een relatie gelegd worden tussen voorgaand onderzoek naar strategisch competitief voordeel middels resources en de hyper competitieve omgeving.

2 Literatuur review

In dit hoofdstuk wordt vanuit algemene theorie met betrekking tot strategievorming toegewerkt naar een toetsbaar theoretisch model.

2.1 Concurrerende strategie

Michael Porter heeft in zijn boek *Competitive Strategy* (1980) een eerste aanzet gedaan voor het gestructureerd opbouwen van een strategie waarbij er een relatie wordt gelegd tussen de markt en het product. Hiervoor hanteerde hij drie stappen, achtereenvolgens zijn dit: het identificeren van de impliciete of expliciete huidige strategie en de positionering van de organisatie, het analyseren van de doelmarkt in relatie tot de positie van de eigen organisatie en het kiezen van een passende strategie om het doel te bereiken. Voor het in kaart brengen van de markt waarin een bedrijf opereert. Heeft Porter het vijf-krachten model geïntroduceerd zoals weergegeven in **Figuur 1**. Voor de verschillende typen krachten voor (potentiële) concurrentie worden de barrières in kaart gebracht. Barrières werken hierbij twee kanten op, bij behoud van een positie moeten bedrijven de barrières versterken en bij het willen betreden van een markt, moeten bestaande barrières worden overwonnen. De kosten voor het overwinnen van bestaande barrières noemt Porter de 'entry deterring price' ofwel, afschrikkende kosten voor toegang tot een markt. Genoemde voorbeelden van barrières zijn onder andere patenten, fysieke locaties, toegang tot materialen en toegang tot distributiekkanalen. De generieke strategieën die Porter tot slot presenteert zijn kosten leiderschap, differentiatie en focus. Afhankelijk van de gewenste positie kan hieruit gekozen worden.



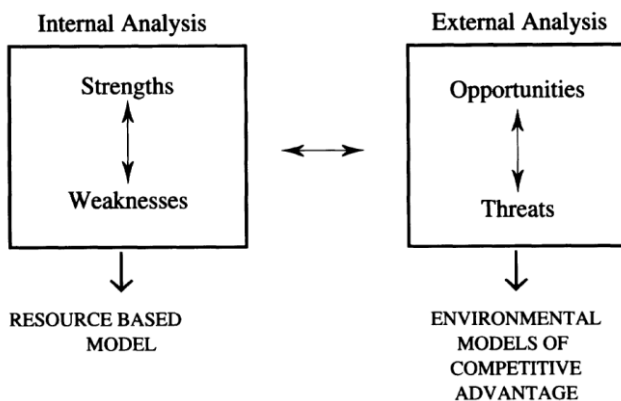
Figuur 1: Vijf-krachten model (Bron: Porter, 1980)

2.2 Duurzaam strategisch voordeel

In dit onderzoek wordt voor de definitie van een duurzaam strategisch voordeel, gebruik gemaakt van de definitie van Barney (1991) voor een duurzaam concurrerend voordeel. Een bedrijf heeft een concurrerend voordeel wanneer het een waarde genererende strategie implementeert die tegelijkertijd niet door concurrenten of mogelijke concurrenten geïmplementeerd wordt. Niet alle concurrerende voordelen zijn duurzaam. Voor het duurzame moet er een bepaalde houdbaarheid aan gegeven worden. Omdat de houdbaarheid niet in tijd uitgedrukt kan worden, werkt Barney met een theorie van Lippman en Rumelt (1982). Deze theorie zegt dat een concurrerend voordeel duurzaam is wanneer pogingen om deze voordelen te kopiëren, gestaakt zijn. Voor de definitie van een duurzaam concurrerend voordeel, komt Barney (1991) dan op het volgende: “Een bedrijf heeft een duurzaam concurrerend voordeel wanneer het een waarde genererende strategie implementeert die tegelijkertijd niet door concurrenten of mogelijke concurrenten geïmplementeerd wordt en wanneer deze of anderen bedrijven het niet lukt om de voordelen van deze strategie te kopiëren.” (p. 102). Porter (1985) hanteert ongeveer dezelfde definitie en brengt het terug tot de volgende zin: “[...] een Sustainable competitive advantage is het kunnen bieden van weerstand aan erosie van het strategisch voordeel door concurrenten” (p. 20).

2.3 Duurzaam strategisch voordeel en resources

Jay Barney geeft in 1991 enige kritiek op bestaand onderzoek naar strategisch competitief voordeel. Hij geeft aan dat onderzoek voornamelijk gericht was op de relatie van interne sterktes en zwaktes met externe kansen en bedreigingen, waarbij in onderzoek ervan uitgegaan werd dat de bedrijven onderling dezelfde resources tot hun beschikking hadden. Mocht er toch heterogeniteit ontstaan in de resources van bedrijven, dan zou dit een kort leven hebben doordat het uitgangspunt was dat resources in hoge mate mobiel zijn, daarmee wordt bedoeld dat zij die resources snel konden kopen en verkopen. Barney verwijst naar het vijf-krachten model van Porter en geeft aan dat in dit type onderzoek weinig aandacht is voor de eigenaardigheden van individuele bedrijven (Barney, 1991). Samengevat had strategieontwikkeling een focus op het identificeren en analyseren van markten. In **Figuur 2** wordt de relatie geschetst tussen de interne analyse en de externe analyse. Voor het maken van een interne analyse stelt Barney een resource gebaseerd model voor.



Figuur 2: Relatie tussen traditionele sterktes-zwaktes-kansen-bedreigingen analyse, het resource model en aantrekkelijkheid van markten. (Bron: Barney, 1991).

Resources

Bedrijfsresources zijn sterktes die bedrijven kunnen gebruiken om strategieën te bedenken en implementeren (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1969; Porter, 1981). Wade en Hulland (2004) hebben dit verder gespecificeerd voor gebruik binnen Information System studies. De definitie van resources die zij gebruiken wordt ook in dit onderzoek gebruikt. *Resources* zijn assets en bekwaamheden die beschikbaar en nuttig zijn in het detecteren van kansen en bedreigingen op de markt. *Assets* zijn daarbij materieel of immaterieel en bruikbaar in processen voor creëren, produceren en/of leveren aan een markt. *Bekwaamheden* zijn herhaalbare patronen van acties die bruikbaar zijn bij het creëren, produceren en/of leveren aan een markt. De waarde van resources wordt bepaald door drie factoren: vraag, schaarste en toepasbaarheid. Toepasbaarheid gaat over de mate waarin het bedrijf in staat is om waarde te onttelen aan de resource, niet alle bedrijven zijn in staat om dezelfde waarde te halen uit dezelfde resource. Resources zijn strategisch waardevol wanneer deze, volgens Collis en Montgomery (2008), aan de volgende vijf eigenschappen voldoen: moeilijk te kopiëren, langzame daling van waarde, beheer van waarde ligt in het bedrijf (niet bij medewerkers, klanten, leveranciers), niet gemakkelijk te vervangen en beter dan vergelijkbare resources bij concurrenten.

Collis en Montgomery (2008) schrijven dat de beste resources immaterieel zijn, niet fysiek. Dit zou de recente focus op zachtere aspecten zoals cultuur, technologie en transformationeel leiderschap verklaren. Verder geven deze auteurs aan dat door doorlopende verandering, er continue geïnvesteerd dient te worden in resources. Ook de zachtere resources dalen in waarde en vereisen continue investeringen.

2.4 Resource-based view

Wade en Hulland (2004) hebben onderzoek gedaan naar het gebruik van de Resource-based view (RBV) door information systems (IS) onderzoekers. De reden hiervoor was een gebrek aan discussie over de RBV binnen het domein van Information Systems (IS). Al in 1992 werd de RBV door Mahoney en Pandian gepresenteerd binnen het strategisch management domein. De kritiek die hier toe leidde is onder andere geschreven door Barney (1991). Het voordeel van een RBV was het stimuleren van discussie tussen verschillende perspectieven van onderzoek. Deze discussie is in een eerdere paragraaf behandeld waarbij

er verschillende perspectieven zijn op onderzoek naar strategie, voornamelijk tussen studies naar markten en studies naar eigenaardigheden van individuele bedrijven. De RBV beargumenteert dat bedrijven resources hebben, waarvan een gedeelte ze in staat stelt om een strategisch voordeel te behalen en een gedeelte daarvan leid tot superieur lange termijn prestaties (Wade en Hulland, 2004). Empirische studies van bedrijfsprestaties, die gebruik maakte van de RBV, vonden verschillen tussen sectoren en tussen kleinere groepen (Hansen & Wernerfelt, 1989; Cool & Schendel, 1988). Hieruit trokken Mahoney en Pandian (1992) de conclusie dat de effecten van bedrijfsspecifieke resources op bedrijfsprestaties significant kunnen zijn. Het voordeel van een resource kan langer duren naarmate het bedrijf beter is in het beschermen tegen imitatie, overdracht en vervanging door andere bedrijven. Waar het gaat om Information Systems(IS) resources, dragen ze zelden direct bij aan een duurzaam competitief voordeel (Wade & Hulland, 2004). IS resources zijn noodzakelijk, maar op zich zelf niet voldoende voor een strategisch competitief voordeel (Clemens & Row, 1991).

IS resources zijn op verschillende manieren in te delen. Ross et al. (1996) doet dit in human assets, technology assets en relationship assets. Later is deze categorisatie aangepast door Bharadwaj (2000) die IT infrastructure, human IT resources en IT-enabled intangibles aan toevoegde. Deze resources zijn fysieke resources. Voor bekwaamheden of capabilities, zijn ook categorieën gecreëerd. Feeny en Willcocks (1998) kwamen tot 9 kernbekwaamheden die ze in 4 categorieën ingedeeld hebben. Dit zijn business en IT visie, IT architectuur ontwerp, servicedelivery en een kerngroep waar onder andere IS leiderschap deel van uitmaakt. Er is ook onderzoek gedaan naar de relatie van bepaalde typen IS resources en bedrijfsprestaties (Mata et al., 1995). Alleen het positieve effect van management-IT vaardigheden op strategisch competitief voordeel kon aangetoond worden. Powell en Dent-Micallef (1997) kwamen tot de conclusie dat alleen human resources een positief effect hebben op prestaties wanneer dit samen gaat met IT. Vanuit bedrijfsresources konden prestaties alleen aantoonbaar verbeterd worden door IT training te geven. Van Technologie resources kon geen positief effect gevonden worden op bedrijfsprestaties. Technologie als bron van een competitief voordeel is misleidend, aldus Piccoli en Ives (2005). Een betere aanpak van onderzoek naar de relatie van technologie en competitief voordeel zou onderzoek naar IT afhankelijke strategische initiatieven zijn. IT afhankelijke strategische initiatieven bestaan uit herleidbare, competitieve activiteiten die afhankelijk zijn van IT en ontworpen om de competitieve positie te verbeteren (Ross, 1996). Voorbeelden die door Piccoli en Ives genoemd worden zijn onder andere verkoop via internet en Customer Relationship Management (CRM).

In onderzoek naar de houdbaarheid van competitief voordeel op basis van resources, komt naar voren dat fysieke IS assets de makkelijkste resources zijn om te kopiëren en daarmee de meest fragiele bron van strategisch competitief voordeel opleveren (Wade en Hulland, 2004). Daar tegen staat dat er bewezen is dat competitief voordeel vaak afhangt van bekwaamheden en/of immateriële assets. Deze voordelen kunnen ontstaan doordat bekwaamheden over een langere termijn ontwikkeld worden en ingebed raken in een bedrijf, daarmee zijn ze moeilijk te kopiëren. Inbedding in cultuur en loyaliteit van experts zijn twee genoemde voorbeelden van moeilijk kopieerbare voordelen (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991)

Een interessante manier om IS bekwaamheden in te delen wordt door Day (1994) gepresenteerd. Hij heeft het over inside-out, outside-in en spanning capabilities. Met inside-

out worden de bekwaamheden bedoelt die intern ontwikkeld worden, onder andere het beheer van IT infrastructuur valt hieronder. Het zijn benodigde vaardigheden die niet extern ontwikkeld hoeven worden maar wel waarde opleveren richting de klant. Outside-in daarentegen gaat over bekwaamheden die in de markt ontwikkeld worden, hieronder vallen relatiemanagement en het managen van reacties op de markt. Met spanning capabilities worden bekwaamheden bedoelt die zowel een interne als externe analyse kennen. Denk hierbij aan Business-IT alignment en strategische partnerships.

Tabel 1: Categorisering van IS resources (Bron: Wade & Hulland, 2004; Day, 1994)

Outside-in	Spanning	Inside-out
Relatiemanagement	IS-Business partnerships	IS infrastructuur
Marktgevoeligheid	IS planning en change management	IS technische skills
		IS ontwikkeling
		Kosten effectieve IS operatie

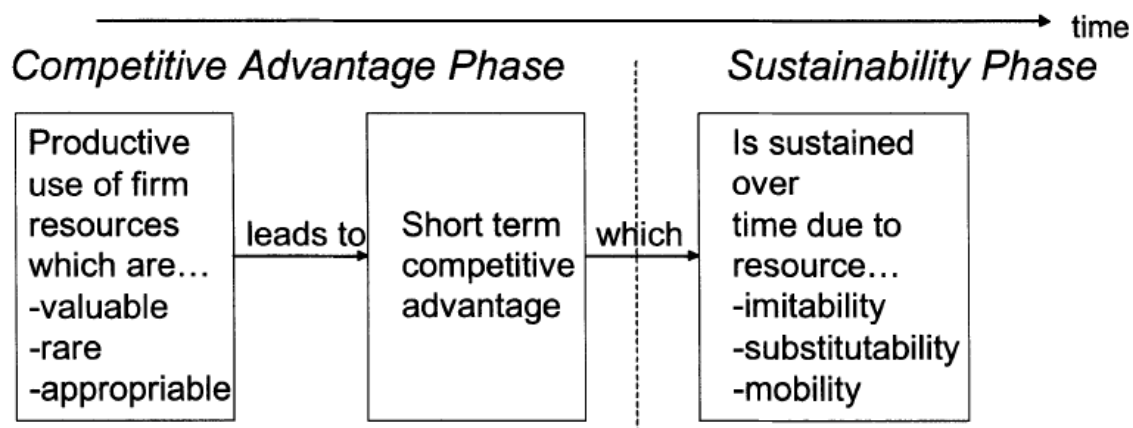
Enkele typen resources uit **Tabel 1** verdienen in het kader van dit onderzoek iets meer aandacht. IS planning en change management is, volgens Wade en Hulland (2004), eerder ook gedefinieerd als “understanding the business case” (Feeny & Willcocks, 1998), “problem solving orientation” (Ross et al. 1996), het gaat hierbij om de bekwaamheid van IS managers om te begrijpen hoe technologieën gebruikt kunnen en moeten worden en hoe IS personeel gemotiveerd en gemanaged moet worden bij verander processen.

IS technische skills gaat om geavanceerde en complexe vaardigheden, die om die reden moeilijk kopieerbaar zijn. De uitdaging volgens Wade en Hulland (2004) zit in de mobiliteit van deze asset, mensen kunnen vertrekken. Sommige IS vaardigheden hebben echter minder waarde bij een ander bedrijf, dit geldt in ieder geval bij afhankelijkheden van specifieke situaties bij een bedrijf. Bijvoorbeeld vaardigheden die gericht zijn op het integreren van bepaalde specifieke typen technologie zijn waardevol voor één bedrijf waar die situatie zich voordoet (Feeny & Willcocks, 1998), hiermee kan deze asset alsnog een duurzaam strategisch voordeel opleveren. Het gaat hierbij wel om een asset wat waardevol is voor de huidige situatie van een organisatie. In een nieuwe combinatie van technologieën wordt de waarde minder. IS ontwikkeling gaat daarentegen over de toekomst, het op tijd in kunnen spelen op nieuwe technologieën en trends is een vaardigheid op zich en levert in de toekomst een potentieel strategisch voordeel op (Zaheer & Zaheer, 1997).

De technische en ontwikkel vaardigheden laten al zien dat je een onderscheid kunt maken tussen resources die een competitief voordeel opleveren en resources die ervoor zorgen dat je een competitief voordeel behoudt (Piccoli & Ives, 2002). Om inzichtelijk te maken of een resource waardevol is voor behoud van het competitieve voordeel, worden de kenmerken

van Wade en Hulland (2004) toegepast. Deze kenmerken hebben in gemeen dat ze de competitie om resources verminderen. Immobilititeit bijvoorbeeld maakt het moeilijker voor concurrenten om deze resource over te nemen. Een ander kenmerk is kopieerbaarheid. Volgens Barney (1991) zijn er drie factoren die invloed hebben op de kopieerbaarheid van resources. Unieke bedrijfshistorie, causale ambiguïteit en sociale complexiteit. Causale ambiguïteit draait om de onzekerheid hoe een resource leidt tot strategisch competitief voordeel. Sterke sociale relaties tussen bedrijven in, maakt ook een moeilijk kopieerbaar voordeel. Sommige resources zijn alleen verkrijgbaar door bedrijfsovername, zoals bedrijfscultuur (Grant, 1991).

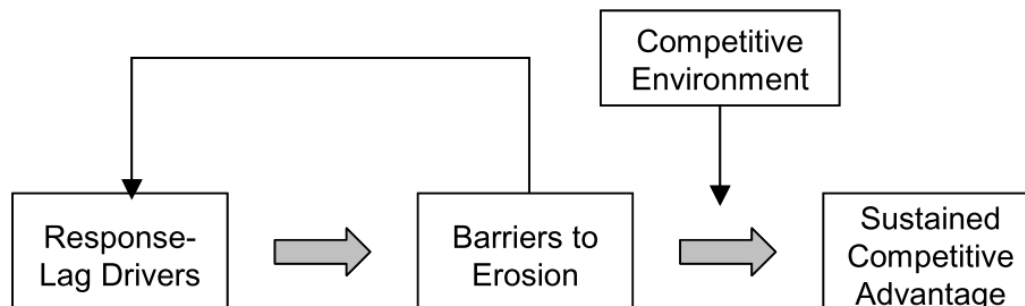
Figuur 3 toont hoe de resourceview samengevat over de tijd heen werkt.



Figuur 3: Resource-based view, uitgezet over tijd (Bron: Wade & Hulland, 2004).

2.5 Versterken van barrières

Ondanks dat strategische resources beperkt houdbaar zijn, kan het voordeel van een strategische resource langer behoud worden worden door bescherming te bieden tegen imitatie, vervanging en overdracht (Wade & Hulland, 2004). Piccoli en Ives (2005) hebben een model ontwikkeld voor strategisch duurzaam voordeel door middel van IT-initiatieven (zie **Figuur 4**). Hierbij gaan ze uit van barrières die versterkt kunnen worden door 'response-lag drivers'. Met barrières worden de determinanten van duurzame IT afhankelijke, strategische initiatieven bedoeld. Response-lag drivers zijn activiteiten die erosie van barrières tegengaan of barrières herstellen.



Figuur 4: Theoretisch model (Bron: Piccoli & Ives, 2005)

Imitatie van een competitief voordeel gaat in fases (MacMillan 1988, 1989) en heeft daarom tijd nodig, wanneer een concurrent een competitief voordeel ontdekt heeft, zal er vaak nog ambiguïteit zijn met betrekking tot de bron van dit competitieve voordeel. Response lag is daarmee de tijd die concurrenten nodig hebben om het competitieve voordeel te laten verdwijnen (MacMillan, 1989). Piccoli en Ives (2005) beschrijven response lag drivers als de determinanten om de grootte van een barrière aan te geven.

Er worden twee fundamentele dynamische processen aangewezen die de belangrijkste drivers zijn tegen erosie van barrières, organizational learning en asset stock accumulation. Organizational learning is de mogelijkheid van een bedrijf om prestaties gebaseerd op ervaring, op peil te houden (Nevis, 1995). Manieren om dit te doen zijn repetitie, experimenten en analyse van gemaakte fouten. Een makkelijkere manier om te uit te leggen is dat wanneer een bedrijf iets doet, ze daar naar mate ze het langer doen, beter in worden. Asset stock accumulation is het opbouwen van een resource. Wanneer een proces gestandaardiseerd verloopt, kan dit proces een steeds sterkere resource opleveren. Een voorbeeld is een dataset, wanneer deze continue aangevuld wordt met nieuwe gegevens, versterkt dat de dataset. Daarmee wordt de dataset een moeilijk kopieerbare resource. Dit in tegenstelling tot assets die vrij beschikbaar zijn op de markt en gekocht kunnen worden door concurrenten. Een resource verkregen door asset stock accumulation moet door een concurrent ook zelf opgebouwd worden.

Tabel 2: Barrières en response lag drivers (Bron: Piccoli & Ives, 2005)

Barrier to Erosion	Response Lag Drivers
1. <i>IT Resources Barrier</i>	IT Assets • IT infrastructure* • Information repositories* IT Capabilities • Technical skills[†] • IT management skills[†] • Relationship asset *
2. <i>Complementary Resources Barrier</i>	Complementary Resources* [†]
3. <i>IT project barrier</i>	Technology Characteristics • Visibility • Uniqueness • Complexity Implementation Process • Complexity • Process change
4. <i>Preemption Barrier</i>	Switching Costs • Tangible co-specialized investments* • Intangible co-specialized investments* • Collective switching costs* Value System Structural Characteristics • Relationship exclusivity • Concentrated links

Piccoli en Ives (2005) stellen op basis van 117 onderzochte artikelen, dat er vier barrières zijn die alle determinanten van strategisch duurzaam competitief voordeel ondervangen binnen de context van IT initiatieven (zie **Tabel 2**). Per barrière geven ze mogelijke response-lag drivers. Het onderzoek van Piccoli en Ives (2005) zagen zij zelf als complementair aan het 'agility perspective' wat het voor bedrijven mogelijk maakt om veel en gevarieerde competitieve activiteiten te ontplooiën, IT speelt hierin een rol in (Sambamurthy, 2003). Deze theory moest een antwoord vormen op de hypercompetitieve omgeving waarin sommige bedrijven zich bevinden (Sambamurthy, 2000). IT is aangewezen als hulpmiddel om strategische initiatieven te identificeren en te ontplooiën.

2.6 Flexibiliteit door kortstondige competitieve voordelen

Volgens McGrath (2013) is het tegenwoordig zeldzaam dat een bedrijf een langdurig competitief voordeel kan vasthouden. Concurrenten en klanten zijn te onvoorspelbaar geworden en industrieën moeilijker definieerbaar (amorphous). Gegeven redenen door McGrath zijn de digitale revolutie, minder barrières en globalisering. Om voor te blijven moeten bedrijven constant nieuwe strategische initiatieven ontplooiën, kortstondige competitieve voordelen worden ze door McGrath genoemd. Een portfolio van deze kortstondige voordelen leveren gedurende een langere termijn voordeel ten opzichte van de concurrentie. McGrath presenteert een lifecycle voor competitief voordeel, bestaande uit de fases launch, ramp up, exploit, reconfigure en disengage. Ze stelt dat de meeste bedrijven veel kennis hebben van de exploitatie fase, echter moeten ze volgens haar in deze tijd meer kennis hebben van de eerste en de laatste fasen in de life cycle. Bedrijven moeten de juiste kansen kunnen zien en hierop experimenteren en via iteratie ontwikkelen. Dit vraagt om andere bekwaamheden. Binnen de ICT zien we de iteratieve ontwikkeling terug in moderne software ontwikkelmethodieken als Scrum.

Aan het einde van de life cycle is het belangrijk om resources over te zetten naar nieuwe strategische initiatieven. Voor deze laatste fase zijn mensen nodig die emotioneel moeilijke besluiten kunnen nemen. Wanneer er verschillende competitieve voordelen tegelijkertijd ontwikkeld worden, is het, volgens McGrath, van belang dat dit goed gemanaged wordt, waarbij de resources niet onder de verantwoordelijkheid vallen van bestaande business. Er wordt verwezen naar onder andere Kodak, Nokia en IBM waar medewerkers aan de frontline, niet gewaardeerd werden voor het informeren van het top management over het verdwijnen van een competitief voordeel, bestaande voordelen zo lang mogelijk uitputten was het beleid met grote verliezen tot gevolg. In haar artikel uit 2013 beschrijft McGrath zeven misvattingen over het houden van een competitief voordeel, enkele hiervan zullen worden toegelicht. The superiority trap kan voorkomen wanneer een bedrijf een technologie, proces of product heeft wat jarenlang is verfijnd en daarmee in de veronderstelling is dat het beter blijft dan de concurrentie.

Dit is waar totdat nieuwe technologieën de tijd hebben gehad om ook te verfijnen, daarna is het te laat voor het bestaande product om te vernieuwen als antwoord op deze nieuwe concurrentie. The sporadic-innovation trap speelt een rol wanneer bedrijven geen systeem hebben voor een continue aanwas van nieuwe competitieve voordelen. Innovatie is dan een incidenteel proces wat gedreven wordt door individuen. Daarmee wordt het innovatieproces afhankelijk van de business cycle, benodigde resources kunnen dan niet in de gelegenheid

zijn voor het ontwikkelen van innovatieve oplossingen wanneer ze benodigd zijn in de bestaande business.

Om te beoordelen of een organisatie in staat is om meerdere kortstondige competitieve voordelen te ontwikkelen, heeft McGrath een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst wordt gebruikt in dit onderzoek om de verschillende cases te vergelijken. Wanneer een organisatie in staat wilt zijn om deze kortstondige competitieve voordelen te ontwikkelen, moeten er volgens McGrath, acht veranderingen doorgevoerd worden. Deze veranderingen worden hieronder kort in stappen toegelicht.

Stap 1. Nadenken over arena's in plaats van industrieën. Industrieën vervagen tegenwoordig en lopen in elkaar over. Zo is betalingsverkeer niet langer alleen in handen van banken. McGrath geeft de telefoonproviders als voorbeeld. Daarnaast zien we ook andere partijen betalingsverkeer aanbieden, een voorbeeld in 2019 is Apple met de Apple Card (Apple.com, 2019). Een arena wordt gedefinieerd als een combinatie van een klantsegment, een product en een plek om het product aan te bieden. Er wordt niet gesteld dat een industrieperspectief niet meer relevant is, wel dat het perspectief van industrieën tegenwoordig niet langer het volledige beeld geeft. **Stap 2.** Brede thema's definiëren en daarbinnen experimenten. Door de verschuiving van perspectief van Industrie naar arena, zijn bestaande datasets over industrieën minder waardevol geworden. De verschillende arena's waar een organisatie in acteert, vragen daarmee ook om perspectieven vanuit die arena's. Binnen gestelde thema's moet er daarom ruimte worden gecreëerd voor experimenten, onder andere rondom businessmodellen, die worden uitgevoerd door medewerkers binnen de betreffende arena. **Stap 3.** Metrics ontwikkelen die ondernemerschap steunen. Standaard metrics zoals de financiële prestatie van projecten, zijn op zichzelf niet geschikt voor experimenten en moeten daarom aangevuld worden.

Stap 4. Focus op ervaringen en oplossingen voor problemen. Ervaringen voor klanten zijn tegenwoordig een handelswaar geworden wat je kunt kopen en verkopen. Moderne klanten vragen om goed ontworpen ervaringen en complete oplossingen voor hun problemen. De focus moet daarom ook liggen op de klantervaring en niet op het logische interne bedrijfsproces. Een gegeven voorbeeld door McGrath is een willekeurige telefonische helpdesk, waar je als klant doorgeschakeld wordt en bij iedere stap opnieuw dezelfde informatie moet aanrijken, zoals een klantnummer. Fragmentatie van afdelingen die problemen voor de klant kunnen oplossen, liggen aan de grondslag van dit fenomeen.

Stap 5. Het bouwen van sterke relaties en netwerken. Persoonlijke netwerken zijn één van de weinige overgebleven barrières die langdurig stand houden. Bedrijven proberen dit in te bedden door communities te bouwen voor klanten waarbij die klanten ook elkaar kunnen helpen. Door actieve klanten te erkennen worden zij een sterkere partner. Het gevaar hierbij zit er wel in dat ontevreden klanten, direct andere klanten kunnen bereiken.

Stap 6. Voorkom botte herstructurering, leer om ergens op een nette manier uit te stappen. Dit geldt zowel voor interne resources als voor klanten. Medewerkers moeten het nut zien van het afbouwen van een project of propositie en zij moeten de juiste plek krijgen in een nieuw project. Het aangeboden voorbeeld voor klanten door McGrath is Netflix, waarbij zij besloten om de overstap van DVD's rigoreus aan te pakken. Het digitale aanbod werd als apart bedrijf naast de DVD's aangeboden en de prijs van DVD's werden ineens flink verhoogd. Dit werd niet goed ontvangen door de bestaande klanten.

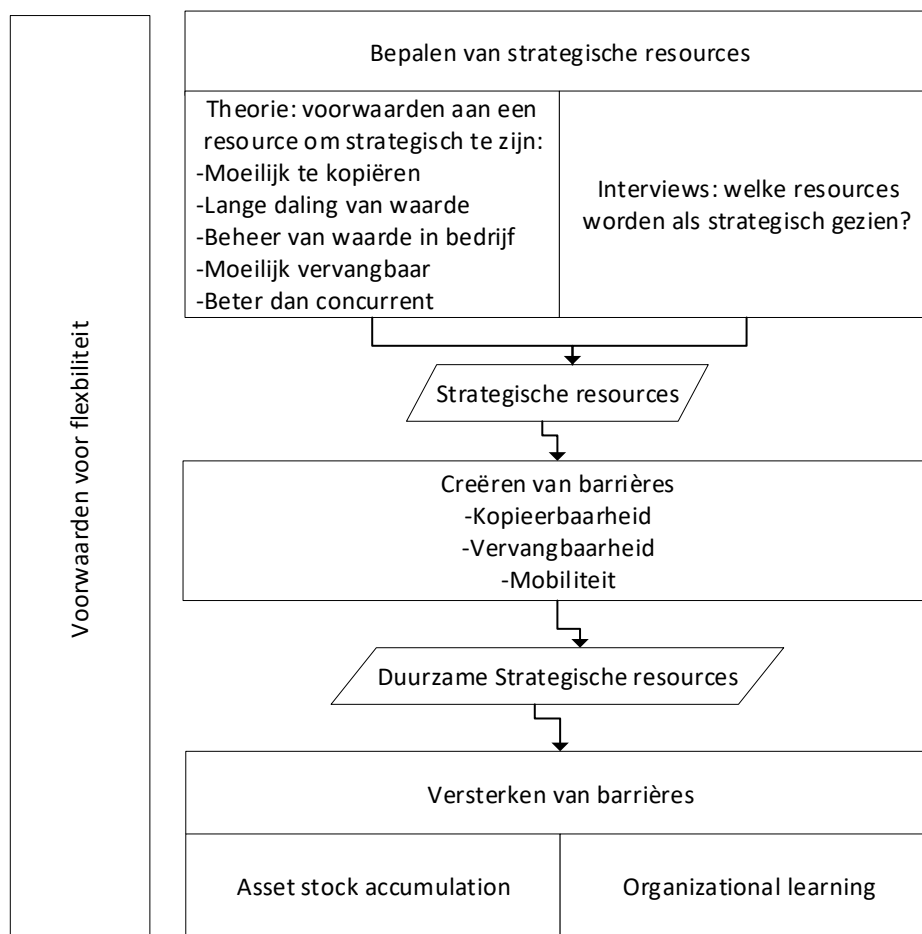
Stap 7. Pak innovaties systematisch aan. Om een voldoende aanwas van nieuwe innovaties mogelijk te maken, dient er een apart budget en een afdeling te zijn voor nieuwe ontwikkelingen. Daarbij moet het top management in staat worden gesteld om keuzes te

maken binnen deze nieuwe activiteiten, zonder dat dat conflict oplevert met de bestaande business.

Stap 8. Experimenten, iteratie en leren. Het ontwikkelen van nieuwe innovaties kan niet gebeuren volgens de methode voor het ontwikkelen in bestaande business. Eerst dient er een nieuw goed idee gevonden te worden, waarbij pas daarna een businessmodel voor dit idee ontwikkelt wordt. Volgens doorontwikkeling via iteratie is het mogelijk om het product gedurende de ontwikkeling aan te passen aan nieuwe inzichten en rustig te laten groeien. Wanneer het te vroeg, massaal naar de markt gebracht wordt, zullen er nog te grote issues in het product zitten om succesvol te zijn op de lange termijn.

2.7 Theoretisch model

Bij een competitieve omgeving is het niet mogelijk om één langdurige strategie te ontwikkelen, er dienen meerdere strategische competitieve voordelen te zijn en tegelijkertijd ontwikkelt te worden. Er zijn randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om dit mogelijk te maken. IT op zich levert geen strategisch voordeel op maar kan wel gebruikt worden om een strategisch voordeel te behalen. Het effect van IT bekwaamheden op prestaties is aangetoond, deze bekwaamheden kunnen inside-out, outside-in of in een combinatie van beiden ontwikkeld worden tot een strategische resource. De mate van duurzaamheid van een strategische resource is afhankelijk van kopieerbaarheid, mobiliteit en vervangbaarheid. Om een competitief voordeel te behouden en daarmee duurzaam te maken zijn er vier soorten barrières en een serie response lag drivers die ingezet kunnen worden voor het in stand houden van deze barrières. De beste aanpak voor het creëren van duurzame resources is asset stock accumulation en organizational learning. Op basis van deze abstract van de literatuurstudie komen we tot een theoretisch model (zie **Figuur 5**). De te onderzoeken cases zullen worden getoetst aan dit model.



Figuur 5: Theoretisch model (Bron: Dit onderzoek).

3 Methodologie

Dit onderzoek is kwalitatief opgezet, hoofdedenen hiervoor zijn de kleine onderzoekspopulatie en het inhoudelijke karakter. Er wordt gepoogd om inzage te krijgen in waarom bepaalde keuzes gemaakt worden en hoe die zich tot de context verhouden. Deze vragen zijn niet middels kwantitatief onderzoek te beantwoorden. Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek (De Boer & Smaling, 2011) waarbij via de constructivist grounded theory (Charmaz, 2008) naar antwoorden gezocht wordt op de gestelde drie deelvragen om zo een antwoord te formuleren op de hoofdvraag.

Als onderzoeksstrategie is gekozen voor de case study, op basis van een vergelijkend onderzoek naar verschillende vormen van case studies door Yazan (2015) is gekozen voor de aanpak van Merriam (1998). Op basis van de literatuurstudie wordt een framework gepresenteerd welke getoetst wordt aan de cases van dit onderzoek. Voor validiteit wordt de literatuur, beschikbare documentatie en observaties gebruikt. Daarnaast worden er drie interviews afgenomen met medewerkers die bekend zijn met alle cases om eventuele afwijkingen te herkennen. De positie van de interviewer staat los van belangen van de geïnterviewden, de interviewer en geïnterviewden zijn wel bekend met elkaar wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede moet komen (Merriam, 1998).

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews (Rubin & Rubin, 2012) en desk research. Jaarverslagen, rapportages en interne cijfers zullen als achtergrond dienen voor de interviews.

Het interview bestaat uit drie semi-gestructureerde delen waarbij de interviews zich qua scope beperken tot de divisie van de managing director. Deze drie delen dienen antwoord te geven op de drie deelvragen.

Deel 1 is het achterhalen van een score op transient advantage, volgens de vragenlijst van McGrath (2013). Deze lijst met vragen is vertaald uit het Engels en als Bijlage 1 bij dit rapport toegevoegd. Deze vragenlijst heeft tot doel om te bepalen of een divisie uit de onderzoek scope klaar is voor kortstondige strategische voordelen. Verder maakt deze vragenlijst het mogelijk om te bepalen waar determinanten van strategische voordelen verbeterd kunnen worden. De vragen bestaan uit twee tegenstellingen waarbij de geïnterviewde een score kan geven van 1 tot 5 waarbij een 1 staat voor een stelling die inflexibiliteit aangeeft en een 5 voor de flexibele stelling. De 3 staat voor neutraliteit waarbij beide stellingen voorkomen. De minimum score is 14 en het maximum is 70.

Deel 2 moet achterhalen wat de belangrijkste resources zijn van het businessmodel, hiervoor wordt het business model canvas van Osterwalder(2010) gebruikt. Via dit model wat het businessmodel van een organisatie in 9 onderdelen verdeeld, worden per onderdeel de belangrijkste resources gevraagd. Na de eerste 8 onderdelen wordt om de overall strategische resources gevraagd wat het 9^e onderdeel van het canvas maakt. In het laatste en derde deel worden drie scenario's voorgelegd waarbij de geïnterviewde een keuze moet maken tussen een focus op de huidige klanten, een dynamisch scenario en een duurzaamheidsscenario voor de komende 5 jaar. Deze drie scenario's vragen om focus op verschillende resources. Naast een keuze tussen de drie kunnen geïnterviewden ook voor een combinatie kiezen en wordt ze gevraagd waarom ze de komende jaren voor dit scenario kiezen.

De Interviews worden afgenomen bij de managing directors van de verschillende divisies van de IT-dienstverlener. Iedere rij in **Tabel 3** vertegenwoordigt een interview.

Tabel 3: Overzicht interviews naar bedrijfsonderdeel en activiteit in de IT-dienstverlener

Activiteiten	Type bedrijfsactiviteit
Software voor de lokale overheid	Softwareontwikkeling
Retail, logistiek en transport oplossingen	Softwareontwikkeling
Maatwerk oplossingen	Maatwerk
HR en salarissystemen	Softwareontwikkeling
Oplossingen voor banken en verzekeraars	Outsourcing
IT Outsourcing	Outsourcing
Detachering van IT personeel	Maatwerk
Detachering van non-IT personeel(gezondheidszorg, lokale overheid, financieel) Business Proces Outsourcing	Maatwerk

De scores uit de vragenlijst van McGrath (2013) worden per vraag vergeleken alsook de totaal telling. Hierdoor kunnen we een uitspraak doen over de mogelijkheid van transient advantage per bedrijfsonderdeel en zien op welke onderdelen verschillen zijn tussen bedrijfsonderdelen. De verkregen lijst met resources uit het tweede deel van het interview wordt beoordeeld op de volgende factoren:

moeilijk te kopiëren, langzame daling van waarde, beheer van waarde ligt in het bedrijf, niet makkelijk te vervangen, beter dan vergelijkbare resources bij concurrenten en daarnaast gecategoriseerd naar assets-materieel, assets-immaterieel of bekwaamheden. Gekozen scenario's worden vergeleken met de genoemde key resources door de geïnterviewden.

Voor de analyse van de verkregen data uit het tweede en derde deel van de interviews wordt gebruik gemaakt van de Constructivist Grounded Theory (Charmaz, 2008). Bij deze aanpak van de grounded theory worden drie fases doorlopen: open coding, refocused coding en het creëren van een grounded theory (Kenny & Fourie, 2015).

De onderzoeker is zelf werkzaam bij de organisatie waar de cases deel van uitmaken, echter geen onderdeel van een case en er zijn geen onderlinge belangen die het onderzoek mogelijk kunnen sturen.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.

4.1 Flexibiliteit

Deelvraag 1: is de organisatie in staat om kortstondige strategische voordelen te ontwikkelen en behouden? Voor deze deelvraag hebben alle geïnterviewden een vragenlijst van McGrath (2013) ingevuld. In **Tabel 4** staan de geclusterde gemiddelde scores. De schaal loopt hierbij van 14 tot 70 punten.

Tabel 4: Resultaat vragenlijst McGrath naar type bedrijfsactiviteit.

Type bedrijfsactiviteit	Gemiddelde score
Software ontwikkeling	30,3
Outsourcing	33,7
Maatwerk	44,5
Gemiddelde alle bedrijfsactiviteiten	35,1
Referentie de IT-dienstverlener	30,33

De referentie interviews geven exact hetzelfde gemiddelde als de software ontwikkelende bedrijfsactiviteiten. Dit is mogelijk te verklaren door betrokkenheid van de geïnterviewden bij bepaalde bedrijfsonderdelen, dit kunnen we echter niet waarnemen. In 2 van de 3 referentie interviews is de grotere betrokkenheid bij softwareontwikkeling en outsourcing wel uitgesproken.

Op basis van **Tabel 4** kunnen we stellen dat de scores aansluiten bij de flexibiliteit van de bedrijfsactiviteit. De flexibiliteit van de propositie, de waarde vertegenwoordigende resource, houdt verband met de score. Dit verband is zowel in de gemiddelden als ook in de individuele scores terug te zien. In de vragenlijst, welke is bijgevoegd als Bijlage 1, wordt geen vraag gesteld met betrekking tot de flexibiliteit van de resources, dit kon dus geen vertekening van de scores veroorzaken. De software ontwikkelende onderdelen hebben veel waarde in de software zitten welke in mindere mate flexibel is. De onderdelen met betrekking tot outsourcing kennen gestandaardiseerde processen en de maatwerkonderdelen zijn volledig flexibel. Om deze reden is de puntenverdeling aannemelijk te noemen.

Bij 7 van de 14 vragen wordt gemiddeld lager dan 2,5 gescoord. Dit wil zeggen dat bij deze punten, geen sprake zal zijn van een goede uitgangspositie voor het ontwikkelen van meerdere kortstondige competitieve voordelen.

4.2 Resources

Deelvraag 2: welke resources worden als belangrijk gezien voor een strategisch voordeel? Om tot het antwoord op deze deelvraag te komen zijn de negen stappen van het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) doorlopen. Hierdoor zijn per bedrijfs onderdeel eerst alle aspecten van het businessmodel behandeld waarna de strategische resources werden benoemd.

Tabel 5: genoemde strategische resources.

Interview #	Genoemde resources
1	Kennismensen(bijv. wet- en regelgeving), slimme denkers
2	Kennismensen, netwerkers/regievoerders(intern)
3	Kennisdragers, creatieve en innovatieve mensen, markt-maatschappij-technologische trends samen kunnen brengen, nearshoring, enorm kapitaal (financieel)
4	Kennisdragers, mensen(7,5% van de populatie)
5	Medewerkers met doorzettingsvermogen en intellect
6	Sfeer, great place to work, trots op bedrijfsnaam, vertrouwen; de mensen, kennis, kwaliteit van software
7	Mensen, de kennis, combinatie marktkennis en IT kennis
8	Marktpositie, Mensen(kennis markt en regelgeving), financiële middelen
9	Kennishouders(koplopers binnen een bepaalde technologie)

10	Domeinkennis, cultuur(aandacht voor klant)
----	--

In **Tabel 5** zien we terug dat alle geïnterviewden de kennishouders als strategische resource benoemen, het type kennis verschilt wel onderling. Na kennis zien we dat twee personen de positieve financiële status van de onderneming noemen als strategische resource. Er is één opvallende uitzondering, interview 6. In dit interview werd expliciet onder andere de sfeer en bedrijfsnaam genoemd. Deze resources kunnen als duurzaam aangemerkt worden wanneer we kijken naar kopieerbaarheid, vervangbaarheid en mobiliteit. Cultuur is enkel te verkrijgen middels bedrijfsovername. Dit bedrijfsonderdeel voert een apart label waar de medewerkers en klanten zich mee identificeren, dit label wordt als verklaring aangevoerd voor de afwijkende strategische resources.

De inkomstenstromen veranderen bij bijna alle divisies, steeds minder implementatie en onderhoud, steeds meer pay per use. Dit hoofdzakelijk als gevolg van de transitie naar cloud.

Voor de belangrijkste strategische resource, de kennisdragers, kunnen we stellen dat kopieerbaarheid en vervangbaarheid laag zijn. De kans op mobiliteit is wel hoog waar het om personeel gaat. De specifieke kennis van deze medewerkers kan wel een beperkte factor hebben op mobiliteit, dit heeft te maken met toepasbaarheid. De verworven kennis moet op een andere plek ook waarde hebben om tot hoge mobiliteit te komen.

Voor de genoemde financiële situatie is geen sprake van vervangbaarheid of mobiliteit. Kopieerbaarheid is in zekere mate wel aan de orde. De IT-dienstverlener is niet de enige organisatie met financiële middelen.

Materiële resources worden amper genoemd. De kantoren worden genoemd als verouderd, de werkplek zou beter moeten zijn, echter heeft dit geen hoge prioriteit. Er worden verder nog andere zaken genoemd die als kernmiddel zouden moeten kunnen dienen maar niet zo gebruikt of gezien worden, een genoemd voorbeeld is CRM. Een goed werkend CRM systeem zou veel waarde vertegenwoordigen.

Bij kosten wordt er aangegeven dat deze nog te hoog zijn, zeker voor software ontwikkelende afdelingen. Door verplichte winkelnering intern, het moeten inkopen, in combinatie met interne verrekening tarieven wordt het lastig om een businesscase rond te krijgen. Interne hosting zou als een cost center aangestuurd moeten worden, hierbij wordt aangegeven dat dit de focus kan laten verleggen van financiële winst naar kostenreductie en kwaliteit.

Volgens Collis en Montgomery (2008) wordt de waarde van een resource bepaald door schaarste, vraag en toepasbaarheid. Tijdens de interviews wordt er over een relatief kleine groep medewerkers gesproken wanneer het over strategische resources gaat. Veelal enkele mensen, niet tientallen. De vraag is dus niet groot, het aanbod daarentegen is klein. Over de toepasbaarheid werd in één interview een uitspraak gedaan, de houdbaarheid van deze medewerkers op een functie werd beperkt genoemd. Wanneer ze de eigen waarde hebben toegevoegd in een specifieke functie zouden ze losgelaten moeten worden, bij voorkeur gaan ze dan naar een ander bedrijfsonderdeel. Er zijn geen organisatie-brede initiatieven voor kennis houdende medewerkers, dit is opvallend waar dit wel de strategische resources betreft. Specifieke cases bieden wel zelf initiatieven die ook gebruikt worden door andere

divisies. Bij detachering van IT personeel wordt een jaarlijks kennisevent voor IT'ers genoemd en expertise centra waar zij de kosten voor dragen, maar wel open zijn voor medewerkers van andere bedrijfsonderdelen.

Versterken van barrières

De twee beste methodes om barrières te versterken zijn asset stock accumulation en organizational learning. Voor wat betreft organizational learning wordt in de vorige paragraaf aangegeven dat er terugkerende activiteiten en programma's zijn die inhoudelijke kennis moeten vergroten. Ook de jarenlange ervaring in specifieke sectoren heeft een continue verbetering in domeinkennis opgeleverd. Voor wat betreft softwareontwikkeling kunnen we organizational learning terugvinden in Roemenië waar 300 medewerkers bezig zijn met softwarontwikkeling, kennisontwikkeling heeft daar dan ook volledig de focus op kennis omtrent de technologie. De relatie van domeinkennis in het land van de klant en technologie kennis waar de software ontwikkeld wordt, levert focus op op organizational learning. Asset stock accumulation is terug te vinden bij outsourcing activiteiten, de waarde van het proces stijgt wanneer meer organisaties klant worden, dit versnelt ook het leervermogen. Om binnen softwareontwikkeling meer asset stock accumulation mogelijk te maken, wordt er geïnvesteerd in datascience. De nieuw geopende locatie in Litouwen zal zich hier ook op richten. Het gebruik van de software kan leiden tot analyses waarmee de software verbetert kan worden. Waar de data van de gebruiker, eigendom blijft van de gebruiker, leent deze data zich niet of slecht voor asset stock accumulation.

Niet erkende strategische resources.

Resources zijn strategisch waardevol wanneer deze, volgens Collis en Montgomery (2008), aan de volgende vijf eigenschappen voldoen: moeilijk te kopiëren, langzame daling van waarde, beheer van waarde ligt in het bedrijf (niet bij medewerkers, klanten, leveranciers), niet gemakkelijk te vervangen en beter dan vergelijkbare resources bij concurrenten. Als we uitgaan van de definitie van Collis en Montgomery kunnen we nog een genoemde resource als strategisch kenmerken. Als voorbeeld worden kernapplicaties voor de publieke sector genoemd, deze zijn niet gemakkelijk te vervangen. De gemeentelijke markt is met circa 350 potentiële klanten te klein om miljoenen euro's te investeren in grootschalige kernapplicaties, waarbij de oplossing ook om veel domeinkennis vraagt. Nieuwe toetreders worden voor deze oplossingen dan ook niet verwacht.

4.3 Scenario's

Deelvraag 3: welke resources zijn nodig om een strategisch competitief voordeel te houden?

De geïnterviewden hadden de keuze uit 3 scenario's, waarbij het eerste scenario een focus betrof op de huidige product/markt combinatie met een versterking van barrières. Scenario 2 gaat om flexibiliteit, de mogelijkheid creëren om nieuwe markten te betreden met/of nieuwe producten. Het derde scenario betreft een thematische focus, duurzaamheid. Met het derde scenario wordt de volledige waardeketen bekeken ten behoeve van het behalen van een gedefinieerd doel, een stip op de horizon (zie **Tabel 6**).

Tabel 6: Vraag omtrent het door de IT-dienstverlener te volgen scenario voor de komende 5 jaar.

Interview #	Scenario
1	2, met hetzelfde product nieuwe markten betreden.
2	2, wil een nieuw product/dienst erbij hebben onder andere naam, aparte unit.
3	2
4	75% 1; 12% 2; 13% 3
5	2 met 3 als kapstok kan, "maar je moet 2 doen"
6	Combinatie van 1, 2 en 3. Nadruk op 2
7	2
8	2
9	2
10	2

Bijdragen aan organisatiedoelstellingen

Er zijn twee strategieën voor de organisatie bepaald. Enerzijds is er een Big Hairy Audacious Goal (BHAG) geformuleerd waarbij omzetstijging en stijging van het percentage recurring business de twee meetbare doelen zijn. Daarnaast is de doelstelling geformuleerd om een top drie positie te behalen in de sectoren retail, lokale overheid en de financiële sector.

Opvallend is dat de directieleden spreken over aanbrengen van focus op activiteiten voor strategische sectoren. De andere bedrijfsonderdelen zouden ondersteunend moeten zijn aan de focus.

Door de transitie naar de cloud waarbij de verschillende klanten van een eigen fysieke omgeving overstappen naar één fysieke omgeving, vervalt ook een stuk dienstverlening inkomstenstroom richting de klanten. Deze wegvallende dienstverlening bestaat onder

andere uit implementatietrajecten en onderhoud. Implementatie wordt grotendeels geautomatiseerd en gestandaardiseerd en onderhoud vindt plaats binnen één omgeving in plaats van per klant. Deze overgang naar cloud draagt hiermee niet bij aan de strategie van omzetverhoging.

Voor de top drie positie in drie sectoren zijn geen metrics gedefinieerd, hierdoor is de voortgang niet in concrete cijfers meetbaar. Verder zijn verschillende divisies afhankelijk van elkaar voor de dienstverlening richting een sector. Onder andere cloud speelt hier een rol. De divisie die de verschillende cloudomgevingen beheert, werkt voor alle drie de sectorgerichte divisies. Zo is er een divisie voor public sector welke voor het cloudbehoor een beroep doet op de activiteiten van een andere divisie. Deze constructie zorgt ervoor dat de beheerorganisatie niet strategisch bij kan dragen aan de meetbare doelstelling voor een specifieke sector. Doordat de divisies per stuk worden afgerekend op profit en loss, conflicteren de eigen financiële doelstellingen gedeeltelijk met de organisatiestrategie. Dit uit zich bijvoorbeeld in de cloudbehoor organisatie die de eigen financiële doelstellingen dient te behalen. Om deze eigen doelstellingen te behalen wordt onderling met een gestandaardiseerd afreken tarief gewerkt, dit is het resultaat van een vermenigvuldiging van de kostprijs. Dit tarief na verrekening wordt doorbelast aan de externe klant waardoor het eindproduct een fictief kostencomponent bevat. Deze constructie kan ertoe leiden dat een product te duur wordt voor de markt. Meerdere producten die volgens voorgaande constructie als cloudoplossing aangeboden worden, lijken op papier verlies te leiden door het interne opslagtariaf. Voor beoordeling van de prestatie van bedrijfsonderdelen geeft dit geen zuiver beeld, zeker niet waar dit de enige metric is waarop ze worden afgerekend.

Voor het behalen van de drie gewenste posities in drie sectoren wordt geopperd om de niet-sectorspecifieke divisies, ondersteunend te maken aan de drie sector specifieke divisies. Tijdens het onderzoek is de eerste stap gezet, door de cloudbehoororganisatie op te knippen in drie verticals die de namen van de drie sectoren dragen. Zij het nog altijd binnen één divisie met een eigen financiële doelstelling. Vanuit meerdere interviews wordt het idee geopperd om de beheerorganisatie aan te gaan sturen als een cost center. Hierdoor vervalt de financiële doelstelling van omzetgroei voor dit onderdeel en kan het de focus verleggen naar de beste ondersteuning voor de laagste prijs.

Focus op flexibiliteit

Op een interview na geven alle respondenten aan dat de focus op flexibiliteit komt te liggen. Hierbij wordt veelal gesproken over het creëren van nieuwe Product- Marktcombinaties (PMC). Er zijn drie factoren in deze PMC's waar directieleden wijzigingen in aan willen brengen. Dit zijn sectoren, producten en verdienmodellen. Zo is er een divisie die op dit moment voornamelijk de lokale overheid bedient, waarbij er een verschuiving zal plaatsvinden naar de private markt om meer omzet mogelijk te maken. Dit is mogelijk waar het product in mindere mate afhankelijk is van specifieke domeinkennis die gelieerd is aan de lokale overheid. Voor verbreding van de marktfocus zijn verschillende argumenten gegeven. Zo wordt aangegeven dat bij aanbestedingen er continue een verlaging van de prijs plaatsvindt, waar de concurrerende producten in de markt niet veel verschillen is de prijs ook de enige knop waar je aan kunt draaien. Verder kosten aanbestedingstrajecten veel geld door de tijd die hierin geïnvesteerd moet worden. Een andere divisie die op dit moment al niet sectorgebonden is, ziet vooral veel kansen aan de productkant van de PMC. Zij willen een business consultancy tak opzetten, deze activiteit als separaat bedrijfs onderdeel ontbreekt nog binnen de IT-dienstverlener. Consultancy kan ook omzet opleveren voor

andere divisies wanneer adviezen om opvolging middels oplossingen van de IT-dienstverlener vragen. Voor wat betreft verdienmodellen zien we, zoals in de vorige paragraaf beschreven, een beweging naar pay per use. Binnen een divisie die gebonden is aan een sector en bijbehorende domeinkennis, wordt nog gezocht naar nieuwe verdienmodellen waar ook partnerships onderdeel van uit moeten maken. Pay per use is in deze sector niet mogelijk waar de klanten met vastgestelde jaarbegrotingen werken en liever meer betalen maar wel zekerheid hebben van kosten vooraf dan dat zij betalen voor gebruik. Meerdere marktpartijen willen aan de systemen van de IT-dienstverlener aanhaken, onder andere vanwege de centrale positie die de IT-dienstverlener in deze sector inneemt. De data die geregistreerd staat in systemen van de IT-dienstverlener is ook interessant voor deze kleinere marktpartijen. Startups met interessante oplossingen voor de klantgroep van de IT-dienstverlener hebben aansluiting op bestaande systemen nodig om de eigen propositie mogelijk te kunnen maken. Een manier om dit te doen is om als de IT-dienstverlener bepaalde API's te ontwikkelen en open te stellen aan partners. Deze API's zijn koppervlakken die het mogelijk maken om tegen onze software aan te programmeren. Een methode om dit proces onderdeel te laten zijn van het verdienmodel is door een bedrag te vragen per datatransactie. Dit levert een vernieuwing van het verdienmodel op, waar op dit moment voornamelijk een bedrag gevraagd wordt per begunstigde van de klant.

Software ontwikkeling vindt grotendeels plaats in Roemenië waar de IT-dienstverlener acht jaar geleden een vestiging geopend heeft. Teams in Roemenië werken intensief samen met Nederlandse collega's en bieden een zekere mate van flexibiliteit in ontwikkelcapaciteit. Door de grote aanwas van nieuwe programmeurs, mede mogelijk door drie technische universiteit in één stad, is ontwikkelcapaciteit beter voor handen en daarmee een minder strategische resource geworden. Inmiddels werken er circa 300 Roemenen voor de IT-dienstverlener en is er in 2018 een locatie geopend in Litouwen om ondersteuning te bieden in data science, Servicedesk capaciteit en datacenter beheer.

Kans op succesvolle flexibilisering.

McGrath (2013) gaf 8 stappen om als organisatie klaar te zijn om kortstondige competitieve voordelen te ontwikkelen en te behouden. Waar op één interview na, alle respondenten aangaven voor flexibiliteit als scenario te gaan, worden de stappen van McGrath vergeleken met gegeven antwoorden.

Stap 1: nadenken over arena's in plaats van industrieën. De focus van geïnterviewden ligt voor het grootste aantal op de 3 strategische sectoren. Binnen de retail activiteiten wordt hierop ingespeeld door meerdere betalingsopties aan te bieden, waaronder Tikkie en Payconiq. Voor het onderdeel wat datacenterbeheer doet, kunnen we spreken van acteren binnen een arena, zij combineren het product met een plek wat ze aan meerdere klantsegmenten kunnen aanbieden. Voor het onderdeel HR&Payroll solutions geldt ook dat ze inspelen op arena's in plaats van industrieën, mede door de mogelijkheden die ze zien om van publieke naar private klanten te bewegen, het product laat dit toe. Software voor de lokale overheid is wel sterk geënt op een industrie.

Stap 2: Brede thema's definiëren en daarin experimenteren. Voor het beheer van datacentra en maatwerkactiviteiten kunnen we zeggen dat dit speelt. Voor de andere onderdelen is er geen aanwijzing dat dit gebeurt. In de scores van McGrath zien we dit terug. De gemiddelde score op de vraag of er sprake is van analyse of experimenteren (vraag 13), wordt 2,38 gescoord op een schaal van 5. Budgetten worden ook grotendeels op jaarbasis op langer vastgesteld. Gemiddelde score: 1,38. Met een gemiddelde score van 1,63 wordt

ook aangegeven dat het lastig is om resources vrij te maken voor onzekere kansen (vraag 10).

Stap 3: Metrics ontwikkelen die ondernemerschap ondersteunen. Afrekening gebeurt overal op basis van profit & loss. Andere metrics zijn niet genoemd. Deze kunnen op lagere niveaus wel voorkomen, dit hebben we echter niet kunnen waarnemen.

Stap 4: Focus op ervaringen en oplossingen voor problemen. Hier worden activiteiten voor ontplooid, echter is de gewenste situatie nog niet bereikt. Veel klanten hebben te maken met verschillende contactpersonen. Genoemde activiteiten voor verbetering zijn onder andere het aanstellen van een single point of contact, ook over meerdere divisies heen. Daarnaast zijn voor de software ontwikkelende onderdelen user experience designers aangenomen om software aan te passen ten behoeve van de eindgebruiker.

Stap 5: Het bouwen van sterke relaties en netwerken. Voor één divisie is er een gebruikersvereniging genoemd. Deze opereert zelfstandig en kan je zien als een community. Hier zijn verder geen andere voorbeelden van genoemd. Persoonlijke relaties zijn verder persoonlijk en niet georganiseerd.

Stap 6: Voorkom botte herstructurering. Dit is niet ter sprake gekomen in de interviews en kunnen we daarom ook niet beoordelen.

Stap 7: Pak innovaties systematisch aan. Innovaties vinden overal decentraal plaats. Er is wel een separate afdeling waar naar nieuwe technologieën gekeken wordt en proeftuinen plaatsvinden, er zijn echter geen aanwijzingen gevonden dat deze leiden tot nieuwe producten of diensten. Met een gemiddelde score van 2,13 wordt aangegeven dat innovatie op projectbasis plaatsvindt. Hierbij heeft een respondent een 5 aangegeven en daarmee dat innovatie een continue proces is. Alle andere respondenten gaven een 1 of 2.

Stap 8: Experimenten, iteratie en leren. Volgens McGrath kunnen nieuwe innovaties niet ontwikkeld volgens methodes binnen bestaande business. Binnen de IT-dienstverlener is dit wel het geval. Iteratief ontwikkelen daarentegen gebeurt wel. Voor het leren voordat een product groot in de markt wordt gezet is ruimte en tijd, de genoemde financiële reserves geven hier ook de mogelijkheid voor.

De IT-dienstverlener is in de eerste 25 jaar snel gegroeid door middel van circa 100 acquisities. Het aantal overnames is de afgelopen jaren sterk teruggelopen. De voorkeur wordt nu uitgesproken voor partnerships. Ook het afstoten, dan wel afbouwen van minder succesvolle activiteiten hoeft niet te leiden tot een kleiner portfolio wanneer deze gaten worden opgevuld door actieve partners.

Op basis van bovenstaande data kunnen we een SWOT matrix samenstellen (zie **Tabel 7**).

Tabel 7: SWOT analyse van de IT-dienstverlener

Sterktes	Kansen
Roemenië, ontwikkelcapaciteit	Andere sectoren
Financiële middelen	Nieuwe producten/diensten
Domeinkennis	Partnerships
	Asset Stock accumulation via data science
	Organizational learning
	Nieuwe verdienmodellen
Zwaktes	Bedreigingen
Commercieel tarief voor interne klanten	Nieuwe toetreders
Interne samenwerking (klantervaring)	
Toepasbaarheid van nieuwe technologie	
Gebrek aan centraal beheer strategische resources	
Decentrale ontwikkeling innovaties	

5 Conclusie

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: *Welke determinanten van een strategisch competitief voordeel zijn houdbaar binnen een hyper competitieve markt?*

Om deze vraag te beantwoorden is een literatuurstudie gedaan naar duurzame strategische resources als basis van een competitief voordeel. Op basis van deze literatuurstudie is een theoretisch model gevormd welke inzicht geeft in determinanten van een strategisch competitief voordeel binnen het Information Systems domein, uitgezet over het proces wat tot en duurzaam competitief voordeel leidt en dit kan behouden. Dit theoretisch model is getoetst door middel van interviews met managing directors van negen divisies binnen een IT organisatie.

Er is een relatie gevonden tussen de mate van flexibiliteit van een bedrijfsonderdeel en de resources van het bedrijfsonderdeel. Veel waarde zit in het product, in dit geval veelal zelfontwikkelde software welke de flexibiliteit beperken. Deze resources worden echter niet als strategische resources aangemerkt. Strategische resources beperken zich tot kennishouders en in mindere mate financiële middelen. Deze kennishouders vallen binnen het model van Day (1994) binnen de groep van spanning capabilities. Zij hebben veelal domeinkennis van de klant en weten de technologie hierop af te stemmen, dan wel te ontwikkelen.

5.1 Theoretische relevantie

Strategische resources zoals benoemd in metastudies vragen om een vernieuwing. Door de huidige ontwikkelingen van pay per use en afbouw van eigendom fysieke resources, zullen afhankelijkheden van deze resources ook minder worden. Voor de flexibiliteit van organisaties is dit positief. Collis en Montgomery (2008) gaven aan dat de beste resources immaterieel zijn, in dit onderzoek kan dat niet bevestigd worden waar de genoemde strategische resources gelijk waren en niet verder kwalitatief vergeleken zijn met andere potentiële strategische resources. De resources die als meest belangrijk aangegeven worden zijn kennishouders, specifieke medewerkers. Cultuur is wel benoemd door één van de geïnterviewden. Day (1994) maakt onderscheid in de indeling van bekwaamheden, wanneer we zijn model hanteren kunnen we de belangrijkste aangegeven resources indelen in de categorie 'spanning capabilities'. De geïnterviewden beschreven de belangrijkste resources, kennishouders als verbinders van technologie en domeinkennis. Wade en Hulland (2004) gaven business-IT alignment als voorbeeld van spanning capabilities, wat hierbij past. Van de gestelde voorwaarden aan een resource om strategisch te zijn, kunnen we beheer van waarde door de organisatie, ter discussie stellen als determinant. Inherent aan medewerkers als strategische resource, is dat zij een hogere mate van mobiliteit kennen dan andere typen resources. De mobiliteit kan beperkt worden, echter is de vraag of dit determinant een voorwaarde zou moeten zijn binnen het Information Systems domein. Vanuit de metastudies van Piccoli en Ives (2005) en Wade en Hulland (2004) weten we dat barrières binnen het Information Systems domein gecreëerd kunnen worden door invloed uit te oefenen op kopieerbaarheid, vervangbaarheid en mobiliteit. Daarnaast hebben deze onderzoeken aangegeven dat barrières het best versterkt kunnen worden middels asset stock accumulation en organizational learning. Asset stock accumulation is teruggekomen in

de resultaten in onder andere de vorm van data science en bestaande positie in de markt. Organizational learning als middel is niet geconstateerd.

5.2 Praktische relevantie

Voor IT-dienstverleners laat dit onderzoek zien dat kennishouders een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van een strategische competitief voordeel. Het separaat managen van deze resources wordt aanbevolen, door beperkte houdbaarheid is actieve roulatie van deze medewerkers aanbevolen. Deze strategische resources kunnen een rol spelen in verdergaande flexibilisering. Daarbij is het wel van belang dat organisaties de randvoorwaarden creëren waar binnen kennishouders competitieve voordelen kunnen ontwikkelen. Voor organisaties is ook van belang dat ze asset stock accumulation en organizational learning inzetten ter versterking van barrières en bescherming van bestaande business en resources, deze activiteiten leveren het grootste effect op. De praktische relevantie voor de onderzochte organisatie is vertaald in aanbevelingen, deze zijn te lezen in Hoofdstuk 6.

5.3 Beperkingen

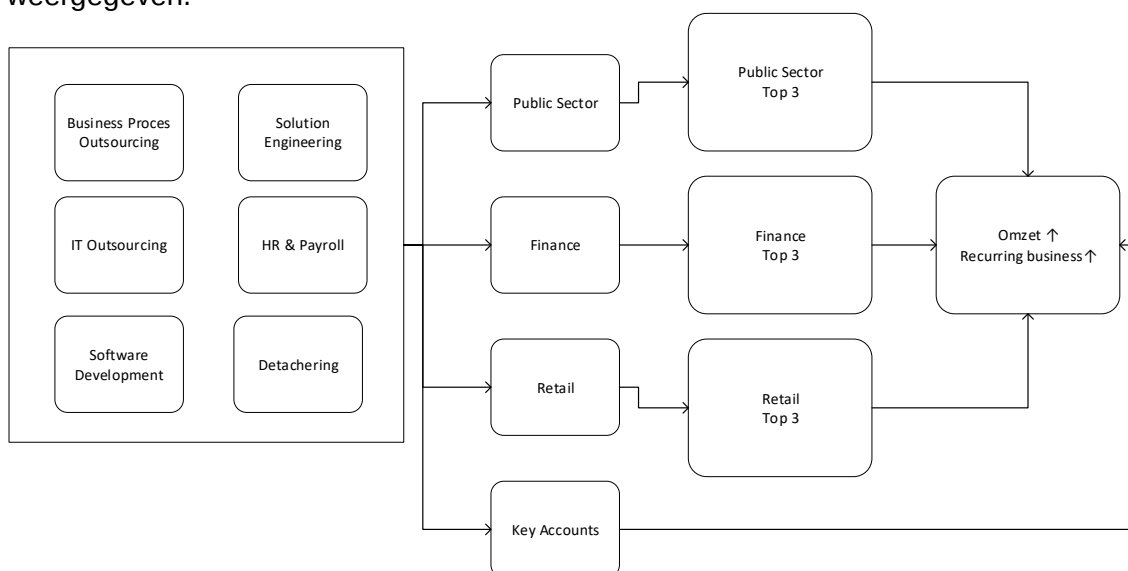
De onderzoeksgroep was beperkt, wat abstraheren moeilijk maakt. Door ervoor te kiezen om een theoretisch model te toetsen is gepoogd deze limitatie te beperken. De eigen rol van de onderzoeker binnen de onderneming kan een effect gespeeld hebben, echter zijn er geen onderlinge belangen. Tijdens interviews kunnen vooroordelen en verschillen in interactie tot onderlinge verschillen leiden tussen respondenten. Het is mogelijk dat respondenten niet alle eventuele relevante informatie gegeven hebben, het gaat om een momentopname waarvan de op dat moment geldende inzichten meegenomen zijn. Waar het hier gaat om een kwalitatief onderzoek, zijn de uitkomsten minder accuraat en objectief dan bij een kwantitatief onderzoek mogelijk zou zijn. Generalisatie is daarmee beperkt mogelijk.

5.4 Voorstel voor verder onderzoek

Bij een bedrijfsonderdeel waar veel geïnvesteerd is in een nieuw product wordt als enige case aangegeven dat er de komende jaren focus zal liggen op de huidige product-markt combinaties. In relatie tot dit onderzoek zou een vervolg over de beweging van stabiliteit naar flexibiliteit en terug tot verheldering kunnen leiden over wanneer er voor een specifiek scenario gekozen wordt. Dit onderzoek hield zich bezig met de waarom vraag. Via longitudinaal onderzoek zouden resources gevolgd kunnen worden waarmee een uitspraak gedaan kan worden over mobiliteit van kennishouders en onderlinge verschillen in prestatie.

6 Aanbevelingen

Op dit moment is de onderzochte organisatie opgebouwd als een divisiestructuur waar soortgelijke activiteiten onder één groep vallen met een totaal van 4 groepen. Iedere divisie en businessunit is verantwoordelijk voor de eigen Profit & Loss. De bijdrage aan doelstellingen wordt niet als factor voor beoordeling meegenomen. Ook is niet te meten welke Profit & Loss is toe te wijzen aan welke sector, dit komt mede door werkzaamheden van bedrijfsonderdelen voor verschillende sectoren, zonder tussenkomst van een bedrijfsonderdeel wat zich specifiek richt op een sector. De doelstellingen zijn een top 3 positie in drie sectoren en stijging van omzet en recurring business. Aanbevolen wordt om de genoemde strategische resources, in de vorm van medewerkers met relevante en kritische kennis van sectoren/werkzaamheden, op te nemen in de drie bestaande divisies voor softwareontwikkeling en resources die uitwisselbaar zijn tussen de sectoren, op te nemen in aparte divisies die ondersteunend zijn aan de drie divisies met een directe verbinding met de strategische sectoren. Bestaande divisies met belangrijke klanten kunnen nog rechtstreeks aan deze klanten blijven leveren en daarmee een bijdrage leveren aan de hoofddoelstelling van omzetstijging en toename recurring business. In **Figuur 6** wordt dit grafisch weergegeven.



Figuur 6: Voorstel organisatie opbouw en bijdrage doelstelling

De organisatie kent een career center waar medewerkers zich op dit moment vrijwillig kunnen melden wanneer zij een nieuwe functie ambiëren maar niet weten waar of wat. Dit career center opereert dus reactief. Aanbevolen wordt om expliciet aandacht te geven aan kennishouders. Waar deze groep als vrijwel enige strategisch resource benoemd wordt, zou voor een succesvolle strategie, initiatieven opgezet moeten worden voor deze groep medewerkers. Bij voorkeur wordt het beheer van deze strategische resources, centraal belegd (McGrath, 2013). Voor de grootste kans op succesvolle nieuwe competitieve voordelen, dienen er randvoorwaarden georganiseerd te worden. Deze 8 stappen van McGrath (2013) zijn in paragraaf 4.3 vergeleken met de huidige situatie.

Referenties

- Apple. (2019). Apple Card. Opgehaald op 25 juli, 2019, van <https://www.apple.com/apple-card/>.
- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-17.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Cemons, E. K., & Row, M. C. (1991). Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences. *MIS Quarterly*, 15(3), 275-292.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 131.
- D' Aveni, R. A. (1998). Waking Up to the New Era of Hypercompetition. *The Washington Quarterly* (Winter 1998), 183-195.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Boer, F., & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek : Een inleiding*. Den Haag: Boom Lemma.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Feeny, D. F., & Willcocks, L. P. (1998). Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. *Sloan Management Review*, 39(3), 9-21.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(1), 114-135.
- Kenny, M., & Fourie, R. (2015). Contrasting classic, straussian, and constructivist grounded theory: Methodological and philosophical conflicts. *The Qualitative Report*, 20(8), 1270-1289.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1969). *Business policy : Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Lindgren, M., Bandhold, H., & Palgrave Connect. (2009). *Scenario planning : The link between future and strategy* (Updated Edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.

Mahoney, J. T., and Pandian, R. (1992). The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505.

McGrath, R. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.

Merriam, S., & Kruse, S. (1998). Book reviews - qualitative research - qualitative research and case study applications in education. *Educational Studies*, 29(3), 322-326.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-242.

Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Piccoli, G., & Ives, B. (2005). Review: It-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. *Mis Quarterly*, 29(4), 747-747.

Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.

Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets. *Sloan Management Review*, 38(1), 31-42.

Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd Edition). Los Angeles, CA: Sage.

Sambamurty, V. (2000). *Business Strategy in Hypercompetitive Environments: Rethinking the Logic of IT Differentiation. Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*. Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, & A., Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-478.

Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.

Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review : The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research, *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.

Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.

Bijlage 1: Vragenlijst flexibiliteit

1	Score 1-5					5
Budgetten, mensen en andere resources worden grotendeels beheerd door de directie van bestaande business						Kritieke resources worden beheerd door een aparte groep die niet verantwoordelijk is voor bestaande business
We neigen ernaar om onze bestaande voordelen uit te breiden wanneer dat kan						We neigen vroegtijdig afscheid te nemen van bestaande voordelen, met als doel om verder te gaan naar iets nieuws.
We hebben geen proces om ons terug te trekken uit een bedrijfstak						We hebben een systematische manier om ons terug te trekken uit een bedrijfstak
Vertrekken uit een bedrijfstak is pijnlijk en moeilijk						Vertrekken uit een bedrijfstak is gewoon onderdeel van de business cycle
We proberen falen te voorkomen, ook in onzekere situaties						We herkennen dat falen onontkoombaar is en proberen ervan te leren
We budgetteren op jaarbasis of langer						We budgetteren in korte cycli, op kwartaalbasis of continue
We houden graag vast aan plannen wanneer deze geformuleerd zijn						We zijn comfortabel in het veranderen van plannen wanneer nieuwe informatie binnenkomt
We leggen de nadruk op optimalisatie bij gebruik van assets						We leggen de nadruk op flexibiliteit bij gebruik van assets

Innovatie gebeurt op projectbasis						Innovatie is een continue kernproces voor ons
Het is moeilijk voor ons om resources uit een succesvolle business te halen om meer onzekere kansen te ondersteunen						Het is normaal voor ons om resources van een succesvol bedrijfs onderdeel te halen om meer onzekere kansen te ondersteunen
Onze beste mensen zijn de meeste tijd kwijt aan het oplossen van problemen en managen van crisis						Onze beste mensen besteden de meeste tijd aan nieuwe kansen voor onze organisatie
We proberen onze organisatiestructuur stabiel te houden en plaatsen nieuwe ideeën binnen de bestaande structuur						We reorganiseren wanneer nieuwe kansen een andere structuur vragen
We hebben de voorkeur voor analyse boven experimenteren						We hebben de voorkeur voor experimenteren boven analyse
Het is niet makkelijk om openhartig te zijn met topmanagement wanneer er iets verkeerd gaat						We vinden het makkelijk om openhartig te zijn met topmanagement wanneer er iets verkeerd gaat