

“Survival of the fittest” (Spencer, 1864)

Het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal) binnen non-profit organisaties

De invloed van interne organisatie factoren

Een vergelijkende casestudy onder Nederlandse landgoederen

R. Leeuwenburgh

404386

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. Justin Jansen

Meelezer: Dr. Raymond van Wijk

Inhoudsopgave:

Samenvatting

1. Introductie	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.3. Conceptueel model	10
1.4. Empirische context	11
1.5. Structuur	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding innovatie	13
2.2 Businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal)	17
2.3 Leiderschap	30
2.4 Structuur	34
2.5 Context	40
3. Methodologie	45
3.1 Onderzoeksdesign	45
3.2 Caseselectie	47
3.3 Data-analyse	48
4. Resultaten	49
4.1 Inleiding	49
4.2 Cases	52
4.3 Leiderschap	65
4.4 Structuur	72
4.5 Context	78
5. Discussie en Conclusie	85
5.1 Leiderschap	86
5.2 Structuur	88
5.3 Context	90
5.4 Bijdragen	92
5.5 Limitaties en vervolgonderzoek	93

Bibliografie

Samenvatting

Organisaties moeten altijd in staat zijn om zich aan te passen wanneer externe omstandigheden hier om vragen. De mate van aanpassingsvermogen van een organisatie is een cruciale factor of een organisatie zal overleven in de toekomst. Binnen de commerciële sector is het innoveren van het businessmodel erkend als manier om succesvol te zijn op de lange termijn. In de non-profit sector is deze noodzaak tot aanpassing van het businessmodel relatief nieuw. Door de grote veranderingen in het businessmodel binnen de non-profit sector is er een noodzaak om het businessmodel te innoveren. Echter wanneer een organisatie haar businessmodel aanpast, heeft dit ook een zeer grote impact op de interne organisatie.

Dit onderzoek heeft zicht gericht op de invloed van de interne organisatiefactoren, *leiderschap*, *structuur* en *context* op het proces van businessmodel innovatie waarbij een onderscheid is gemaakt tussen incrementele en radicale innovatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat manier waarop de interne organisatiefactoren van invloed zijn verschillend is en ook afhankelijk is van de fase in het proces van de businessmodel innovatie. Tevens is de mate van invloed afhankelijk van incrementele of radicale innovatie.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat met name de verandering van mindset essentieel is binnen het proces. De noodzaak tot verandering moet duidelijk zijn binnen de organisatie, anders is het zeer lastig om succesvol te innoveren. Er moet duidelijkheid worden gecreëerd. Door het invoeren van *transactioneel leiderschap*, een *gedifferentieerde structuur* en betere verdeling tussen *sociale ondersteuning en prestatie management*, wordt de organisatie beter in staat om het businessmodel te innoveren en te overleven in de nieuwe omgeving.

De aanpassing van de organisatiefactoren is afhankelijk van de manier van innovatie. Bij een incrementele innovatie is het veel lastiger om de factoren aan te passen, door het gebrek aan interne ondersteuning voor de veranderingen. De noodzaak tot verandering is vele malen duidelijker bij radicale innovatie, hetgeen zorgt voor een meer succesvolle innovatie van het businessmodel.

1. Introductie

1.1 Aanleiding

In een continue veranderende omgeving is het belangrijk dat een organisatie blijft innoveren om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren aan haar klanten. Zeker in de laatste decennia volgen (technologische) ontwikkelingen elkaar sneller op waardoor het aanpassingsvermogen van organisaties wordt uitgedaagd (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Om deze innovatie in goede banen te leiden is het noodzakelijk dat dit is vastgelegd in een businessmodel. Voor het eerst is in de academische literatuur de term businessmodel vermeld door Bellmann (1957), later door Jones (1960) als eerste in de titel van een academische publicatie. Door de toenemende interesse vanuit de wetenschap voor dit onderwerp, zijn er de laatste jaren veel definities van een businessmodel bijgekomen. Chesbrough (2007) hanteert een definitie waarbij de essentie van een businessmodel wordt beschreven:

“ hoe kan een organisatie toegevoegde waarde creëren en hoe kan men deze vasthouden”

Wanneer er in de literatuur wordt geschreven over businessmodellen dan is dit bijna uitsluitend gericht op de commerciële sector (Stampfl, 2016). Terwijl juist in deze tijd de non-profit sector een zeer grote relevantie heeft doordat er in de afgelopen jaren enorm veel veranderd is in deze sector. De overheid trekt zich terug uit veel projecten en subsidies worden niet meer verlengd. Daarnaast nemen de zakelijke en particuliere donaties af door de individualisering van de samenleving en economische malaise van de recente jaren (Van Londen et al, 2012).

Deze veranderingen in de non-profit sector zijn voor veel organisaties relatief nieuw, door de afname in financiële middelen is er een grote onzekerheid over de inkomsten. Voor veel organisaties is het zelfs de allereerste keer dat ze te maken krijgen met deze grote onzekerheid over de toekomst (Anheier, 2010). Non-profitorganisaties hebben namelijk net zo goed inkomsten nodig om te kunnen overleven als reguliere organisaties dit hebben (Froelich, 1999). Er is een verandering opgetreden in de markt; er zijn minder middelen beschikbaar waardoor de prestaties onder druk staan (Van Londen et al, 2012). De allergrootste non-profit organisaties zijn veelal nog in staat om diverse activiteiten te ontplooiën, en zich hiermee te diversifiëren (Carol & Stater, 2008). Door deze diversificatie zijn zij minder afhankelijk van één inkomstenbron en is er dus een grotere overlevingskans. Deze organisaties zijn van een dergelijke formaat dat ze al opereren als een volledig commerciële organisatie. Voor de gemiddelde non-profit organisaties is dit echter veelal onmogelijk omdat het ontbreekt aan de mankracht, kennis en financiële middelen.

Bij veel non-profit organisaties is er een constante druk op de exploitatie en is er een noodzaak tot verandering om te kunnen overleven (Van Londen et al, 2012).

Om te overleven wordt de keuze voor het businessmodel steeds belangrijker (Margretta, 2002). Het is van belang dat bij wijzigende externe omstandigheden de organisatie nog steeds waarde kan bieden voor haar omgeving. Zo ja, dan heeft de organisatie bestaansrecht.

De mate van afhankelijkheid van het businessmodel is ook door de snelheid van veranderingen steeds groter geworden. Zonder duidelijke businessmodel is de kans groter dat innovatie in een vroeg stadium sneuvelt, of niet het maximale uit een innovatie wordt gehaald (Teece, 2010). Het succes van de organisatie hangt hiervan af (Magretta, 2002; Zott & Amit, 2007, 2008). Wanneer men het heeft over innovatie, wordt er met name gedacht aan innovatie op het niveau van product en/of dienst. Echter meer en meer komen er veranderingen voor bij organisaties waar het niet per se ligt aan het product en/of de dienst maar aan het businessmodel. In een continue veranderde omgeving is het uiterst belangrijk dat ook het businessmodel continue wordt geëvalueerd (Chesbrough, 2010). Daarom implementeren steeds meer organisaties businessmodel innovatie naast product en/of dienst innovatie (Amit & Zott, 2012).

Ondanks dat het aangetoond is dat businessmodel innovatie toegevoegde waarde heeft, wordt businessmodel innovatie door veel organisaties niet opgepakt (Stampfl, 2016). Veel organisaties blijven hangen in hun traditionele businessmodellen en zijn angstig om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Hierbij heerst een inertie tot verandering. Zelfs als eigenlijk de huidige markt al niet meer aantrekkelijk is voor de organisatie en al niet meer in staat is om waarde te creëren (Christensen, 2013). Johnson et al. (2008) adviseren dan ook om niet te wachten totdat er ongunstige externe condities opdoen, maar actief en op reguliere basis het businessmodel te evalueren. Ook een reden dat veel organisaties blijven hangen in het businessmodel, is dat het ondoorzichtig en onvoorspelbaar voor ze is (Osterwalder & Pigneur, 2010). Men heeft een vrees voor het onbekende. Indien men te lang wacht, dan loopt de organisatie achter de feiten aan en verliest het haar competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Binnen businessmodel innovatie is er een verschil in welke mate het businessmodel wordt aangepast en wat de invloed hiervan is op de organisatie. Hoe diep gaat de verandering van het businessmodel? Hierbij wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen incrementele en radicale businessmodel innovatie (Foss & Saebi, 2015).

Bij incrementele businessmodel innovatie is het een meer evolutionair proces waarbij de eigenschappen van het businessmodel geleidelijke wordt aangepast. Bij radicale businessmodel innovatie worden de eigenschappen van het businessmodel losgelaten, en heeft de innovatie ook veel meer impact op de organisatie. De kansen voor het organisatie kunnen toenemen maar ook het risico neemt toe naar mate de innovatie van het businessmodel radicaler is (Foss & Saebi, 2015).

Hiervoor hebben Foss & Saebi (2015) en 2x2 matrix gemaakt waarbij naast incrementele en radicale innovatie ook nog een onderscheid is in modulaire en architecturale verandering van het businessmodel. Dit is het verschil of het system van waarde creëren en waarde vasthouden wordt gewijzigd, in essentie de logica achter het businessmodel. Dit model geeft een goed overzicht van de diverse manieren van businessmodel innovatie en haar implicaties.

Begrip binnen de organisatie dat er businessmodel innovatie moet plaatsvinden is een eerste stap, maar belangrijker is dat daarna ook het proces van businessmodel innovatie goed doorlopen wordt. In de literatuur wordt echter weinig vermeld over het proces van businessmodel innovatie. Terwijl wel wordt onderkend dat het proces van businessmodel innovatie van belang is voor het succes van het organisatie (Mitchell & Coles, 2003; McGrath, 2010; Zott & Amit, 2010). Waar processen worden besproken, is dit meestal in relatie tot innovatie in het algemeen (waar niet specifiek wordt ingegaan op businessmodel innovatie).

Voor het proces van innovatie wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen lineaire processen en iteratieve processen. Bij lineaire processen is het proces duidelijk gestructureerd is met duidelijke doelstellingen per stap. Hierbij is het ook niet mogelijk om de fases binnen het proces te herhalen. Lineaire processen zijn niet geschikt voor incrementele innovaties (Cooper, 2008). Voor meer radicale innovaties is een iteratief proces meer geschikt. Dit is een non-lineair model, met meerdere interactieve en afhankelijke fases. Deze volgen elkaar niet per se in een vast stramien op en kunnen worden herhalen wanneer noodzakelijk. Hierdoor kan onzekerheid in de eerste fases worden opgevangen (Stampfl, 2016).

Voor processen is tevens bekend dat het vele valkuilen heeft, zoals pad afhankelijkheid, institutionele en culturele beperkingen. Waarbij ook erkend wordt dat dit belangrijke fenomeen meer grondig onderzoek verdient (Arend, 2013; Hamel, 2000). Daarom is het van belang om te onderzoeken welke stappen worden doorlopen en welke factoren spelen een invloed op de mate van succes.

Om dit proces van businessmodel innovatie beter in kaart te kunnen brengen en beter “manageble” te maken, hebben Osterwalder & Pigneur (2010) het proces in 5 ontwikkelingsfases opgedeeld:

Mobiliseren: voorbereiding van de organisatie voor de businessmodel ontwikkeling

Begrijpen: de verantwoordelijke personen hebben een goed inzicht over de businessmodel elementen die geïnnoveerd moeten worden

Ontwerp: van de ontwikkelde Businessmodellen, de meest veelbelovende wordt geselecteerd en getest

Implementatie: beste businessmodel wordt geïmplementeerd, complementeert of vervangt huidige businessmodel

Managen: Nieuwe businessmodel managen, en moet beschikken over flexibiliteit ten aanzien van wijzigende marktomstandigheden

In de literatuur wordt ook onderkend dat bij het proces van businessmodel innovatie de organisatie essentieel is (Stampfl, 2016; Foss & Saebi, 2015). Er wordt bij businessmodel innovatie veel gevraagd van de organisatie, met name van haar dynamisch capaciteiten. Kan de organisatie zich aanpassen in het proces naar het nieuwe businessmodel? Binnen de literatuur komen veelal drie interne organisatie factoren naar voren (Raisch & Birkinshaw, 2008; Amit & Zott, 2012; Lavie et al, 2011), die van invloed zijn op innoveren van het businessmodel. Leiderschap, structuur en context.

Ten eerste *leiderschap*, zonder support van het senior management is het onmogelijk om het businessmodel te innoveren. Het is van belang dat het voltallige seniormanagement de innovatie van het businessmodel ondersteund en begrijpt. Zonder volledige support van het senior management zal de transitie lastig zijn. Dit kan lastig zijn, omdat iedere medewerker haar eigen belangen heeft te verdedigen binnen de organisatie (Chesbrough, 2010).

Bij organisaties met een grotere omvang, kan het zijn dat de businessunit manager eindverantwoordelijk is voor de businessunit. In principe zou dus deze persoon alleen de innovatie binnen de businessunit kunnen overbrengen naar het medewerkers. In de praktijk blijkt echter dat de innovatie van het businessmodel een stuk lastiger is (Chesbrough, 2010). Bij veel organisaties is er een kortetermijnvisie bij het senior management, omdat zij redelijk frequent roteren van positie. Waardoor zij met name worden afgerekend om de effecten op de korte termijn. Het innoveren van het businessmodel is geen korte termijn beslissing, dit kan meerdere jaren duren en de effecten zijn misschien moeilijk meetbaar. Dit zorgt ervoor dat er binnen de organisatie een inertie ontstaat tegen de innovatie van het businessmodel (Chesbrough, 2010).

Binnen leiderschap worden veelal twee soorten beschreven (Bass, 1985), hierin wordt het onderscheid gemaakt tussen transactionele leiders en transformationele leiders. Transactionele leiders worden omschreven als leiders die duidelijk aangeven wat er verwacht wordt van de medewerkers, en daarop worden zij ook beloond. Hierbij is een expliciete taakverdeling, waardoor medewerkers niet snel geneigd zullen zijn om exploratieve projecten op te starten (Vera & Crossan, 2004).

Transformationele leiders zijn minder hiërarchisch ingesteld, en leggen meer verantwoordelijk neer bij de medewerkers. Hierbij is ook de taakverdeling minder duidelijk, en er juist op gericht om de medewerkers vrij te laten in beslissingen om zodoende innovatie te stimuleren.

De geschikte rol van het topmanagement hangt ook met name af van de vorm van businessmodel innovatie. Hoe dieper de innovatie het businessmodel raakt in haar funderingen, hoe intensiever het proces van begeleiding en aan- en bijsturen zal zijn voor het topmanagement (Foss & Saebi, 2015).

De tweede interne factor is de *structuur* van een organisatie. Dit is de som van alle manieren waarop de arbeid is verdeeld in taken en hoe deze onderling zijn gecoördineerd (Mintzberg, 1979). De inrichting van de organisatie speelt een essentiële rol in de organisatie, met name wanneer er veranderingen zijn geeft de structuur richting aan de medewerkers hoe te handelen. De keuze voor het integreren of juist separeren is zeer essentieel voor het succes van de businessmodel innovatie (Raisch et al., 2009). Zelfs de basisstructuur van de organisatie kan niet meer afdoende zijn bij het nieuwe businessmodel (Koen et al, 2010).

Ook bij de structuur is de mate van businessmodel innovatie belangrijk, hoe radicaler de innovatie van het businessmodel is, hoe relevanter de structuur wordt voor het succes. Indien dezelfde mensen de innovatie moeten uitvoeren als de huidige werkzaamheden kunnen er strubbelingen ontstaan.

Wanneer de verandering te groot is, kan er onder het medewerkers een afkeer ontstaan tegen de verandering. Dit wordt beschreven als organisatorische inertie.

Om dit tegen te gaan wordt er veel gebruikt gemaakt van een split van teams waarbij de oude businessunits nog door kunnen gaan met de bestaande werkzaamheden en een ander team op het nieuwe businessmodel kan experimenteren en volledig kan concentreren hierop. Integratie vindt dan uitsluitend plaats op topmanagement niveau (O'Reilly & Tushman, 2004). Een soortgelijke onderverdeling wordt gemaakt door Foss & Saebi (2015), waarbij ze modulair, gelinkt en wederzijds modellen gebruiken.

Niet alleen leiderschap en de structuur zijn van belang bij businessmodel innovatie, het is ook belangrijk dat de juiste *context* wordt gecreëerd binnen de organisatie om tot optimale prestatie te komen. Context wordt door Bartlett & Goshal (1997) beschreven als de onzichtbare set van stimulansen en druk die mensen motiveren om zicht te gedragen in een bepaalde manier. De elementen die hierin meespelen zijn prestatie-management en sociale ondersteuning (Gibson & Birkinshaw, 2004). Greenwood en Hinings (1996) hebben een vergelijkbaar model ontwikkeld, de vier archetypische modellen van management.

Maar hoe stimuleer je de organisatorische omgeving voor een optimaal resultaat in de relevante situatie? Door stimulering van sociale ondersteuning en prestatie-management kan een hoge prestatie context worden gecreëerd (Birkinshaw & Gibson, 2004). De context is van belang om de veel voorkomende organisatorisch inertie te doorbreken, waardoor businessmodel innovatie veelal niet tot stand kan komen (Sniukas, 2012; Chesbrough, 2010).

De context die gecreëerd moet worden hangt ook af van de mate van innovatie. Bij de eerdere beschreven mogelijkheden van stimulering van context, is er een relatie tussen de benodigde intensiteit en de mate van innovatie van het businessmodel (Foss & Sabie, 2015)

Zoals beschreven, is er over het proces van businessmodel innovatie zeer beperkt gepubliceerd in de literatuur. Hoe kunnen organisaties haar businessmodel succesvol innoveren? En welke rol speelt de mate van businessmodel innovatie, incrementeel of radicaal.

Het feit dat organisatiefactoren hierbij een rol spelen is aannemelijk. Maar in welke mate spelen deze factoren, *leiderschap*, *structuur* en *context* een rol is nog onderbelicht in de literatuur. De literatuur die beschikbaar is over proces van businessmodel innovatie richt zich daarbij uitsluitend op de commerciële sector. Met deze thesis gericht op de non-profit sector wordt beoogd om een bijdrage te leveren aan deze “gap” in de literatuur.

1.2. Onderzoeksvraag en deelvragen

Vanuit de aanleiding kan de volgende hoofdvraag worden geformuleerd:

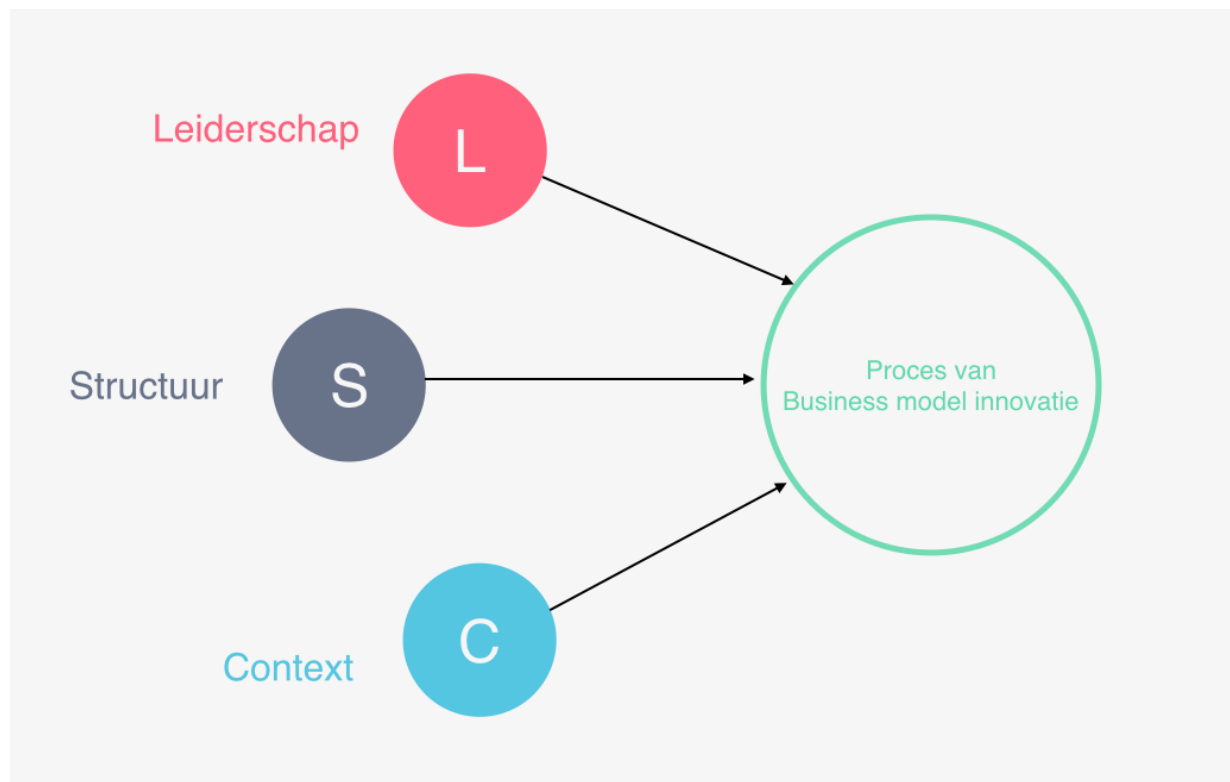
In welke mate beïnvloeden context, structuur en leiderschap het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal) binnen non-profit organisaties?

Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling, zullen onderstaande deelvragen worden beantwoord:

Deelvragen

- Hoe draagt leiderschap bij aan het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal)?
- Hoe is structuur van invloed op het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal)?
- Hoe is de context van invloed op het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal)?

1.3 Conceptueel model



1.4 Empirische context

Zoals beschreven wordt er in deze thesis gefocust op de non-profit sector, deze erg onderbelicht is in de literatuur voor businessmodel innovatie. Terwijl de non-profit sector één van de grootste veranderingen doormaakt in haar historie.

In deze thesis zijn cases geselecteerd specifiek uit de Nederlandse landgoederen. Juist deze subcategorie binnen de non-profit sector is zeer relevant aangezien er zeer grote verandering hebben opgetreden in de laatste jaren waardoor businessmodel innovatie eigenlijk onmisbaar is om te overleven. Waar voorheen kon worden gerekend op een steun in de vorm van donaties uit de private sector en vele subsidies vanuit de overheid, zijn beide nu geminimaliseerd. Men moet op zoek naar alternatieve inkomstenbronnen om te kunnen overleven (Witteveen & Bos, 2013).

Dit is typerend voor de non-profit sector, zoals beschreven in Van Londen et al (2012). Wijzigende omstandigheden, maar beperkte middelen (financieel, mankracht, kennis etc.) om het businessmodel te wijzigen.

Daar de vorm van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal) van essentieel belang is op mate van impact op de organisatiefactoren (Foss & Saebi, 2015) is er bij de selectie een onderscheid gemaakt tussen incrementele en radicale businessmodel innovatie. Hierbij zijn drie landgoederen geselecteerd die incrementeel het businessmodel hebben aangepast, en drie landgoederen geselecteerd die radicaal het businessmodel hebben aangepast.

1.5 Structuur

Onderstaand is schematisch weergegeven de structuur van deze thesis.



In het eerste hoofdstuk is de aanleiding en de onderzoeksvraag beschreven. Daaropvolgend is de literatuur beschreven in het theoretisch kader, hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de methodologie beschreven en de caseselectie. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten beschreven van de geselecteerde cases, vertaald in vergelijkingstabellen. In het laatste hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van proposities en tevens bediscussieerd. Afsluitend met aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Theoretisch Kader

2.1 Inleiding innovatie

Zoals eerder aangegeven wordt businessmodel innovatie in de literatuur in vele hoedanigheden beschreven. Om businessmodel innovatie goed te beschrijven, is het belangrijk om eerste een stap terug te doen naar de herkomst van innovatie. Waar komt innovatie vandaan?

Innoveren of aanpassen is iets wat de mens al sinds haar ontstaan heeft aangeleerd. Diegene die zich kan onderscheiden door adequaat te anticiperen op veranderingen in de omgeving, zal overleven. Dit werd al in 1864 beschreven door Herbert Spencer in zijn werk *Principles of Biology* (1864); voor mens en organisatie is het “Survival of the Fittest”. Dit werk is geschreven nadat hij “de oorsprong der soorten” had gelezen van Charles Darwin. Ten allen tijden zal de mens zich moeten kunnen aanpassen bij wijziging van omstandigheden. Wanneer men dit niet kan, dan zal men niet overleven.

Waar Spencer in 1864 nog enkele richtte op de individuen in de samenleving was het daarna Schumpeter (1934) die als eerste refereerde aan mogelijkheid tot aanpassing en innovatie om te overleven voor een *organisatie*. Hij definieerde innovatie voor een organisatie als volgt: “Het ontwikkelen van nieuwe dingen of iets wat al bestaat maar dan uitvoeren op een andere manier”

Hierbij onderscheidt Schumpeter vijf typen van innovatie:

- 1: Lancering van een nieuw product of nieuwe soorten van een bestaand product
- 2: Ontwikkeling van nieuwe methoden van productie of verkoop (nog niet bekend in de markt)
- 3: Openen van een nieuwe markt (die nog niet bekend is voor de industrie)
- 4: Verkrijgen van nieuwe bronnen van leveringen van grondstoffen of halffabricaten
- 5: Nieuwe structuur van de industrie, zoals ontwikkeling of destructie van monopolie

De samenhang in bovenstaande opsomming is dat iedere organisatie die toegevoegde waarde wilt leveren, zal moeten innoveren. Innovatie is de drijfveer die het huidige pareto optimum vervangt, en verder ontwikkelt naar de vereisten voor de toekomst.

Wanneer er in de literatuur innovatie wordt onderzocht wordt er gebruik gemaakt van vier types om deze te kunnen differentiëren (Stampfl, 2016). Dit zijn productinnovatie, proces innovatie, markt innovatie en sociale innovatie.

Innovation Classification Frequently Used in Academic Literature	Innovation Classification Suggested Mainly by Practitioners		
	<i>Philips</i>	<i>Doblin</i>	<i>Sniukas</i>
Product Innovation	Technology Led Innovation	Product Performance Innovation	Product & Service Innovation
	R&D Innovation	Product System Innovation	
	Design Led Innovation		
Process Innovation	Operational Innovation	Process Innovation	Operational Innovation
Market Innovation	Business Model Innovation	Profit Model Innovation	Strategic Innovation
	Needs based Innovation	Service Innovation	
	Service / Experience Innovation	Channel Innovation	
		Brand Innovation	
Social Innovation	Management Innovation	Network Innovation	Management Innovation
	Open Innovation	Structure Innovation	

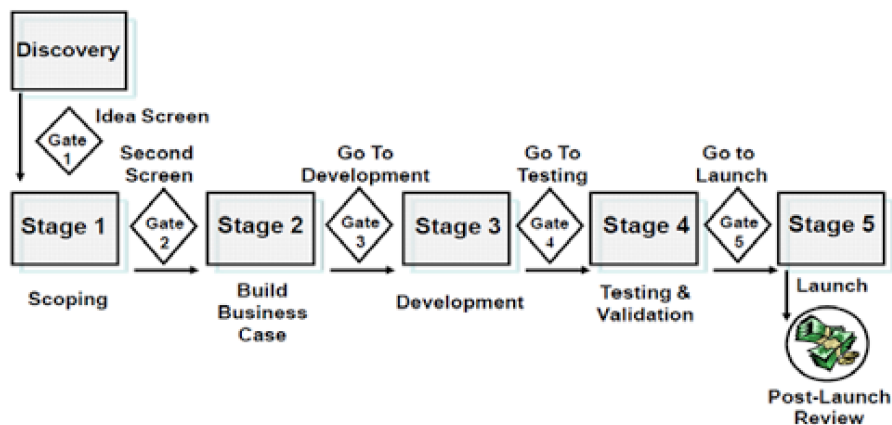
Figuur 2.1: Stampfl, 2016

In het overzicht van Stampfl (2016) kunnen deze vier types van innovaties verder worden onderverdeeld. Er is de laatste jaren een tendens van het ontwikkelen van nieuwe typering van innovaties waar de diverse onderzoekers op dit gebied nieuwe terminologieën gebruiken. In dit overzicht worden de innovatie types van Philips, Doblin en Sniukas gebruikt. Bij elkaar zijn dit negentien verschillende innovaties, echter er zit zeer veel overlap in de definities. Dit is helaas inherent aan een relatief nieuw onderzoeksgebied, waar het onderzoeksgebied nog volwassen moet worden om consensus te bereiken voor duidelijke en afgebakende definities. Als voorbeeld hiervan, zowel Philips, Doblin als Sniukas erkennen dat het aanpassen van het businessmodel ook innovatie is, echter beschrijven ze het allen anders:

- Philips¹: De enige die daadwerkelijk businessmodel innovatie benoemt als typering
- Doblin (2014): Dublin benoemt het al “Profit Model Innovation”, echter wanneer men kijkt naar zijn omschrijving dan bedoelt hij hiermee ook businessmodel innovatie. Zijn beschrijving is, hoe een organisatie toegevoegde waarde levert.
- Sniukas (2014): Hier valt businessmodel innovatie onder “Strategic Innovation”. Zijn beschrijving is, de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, nieuwe markten en de toename van toegevoegde waarde voor klant en organisatie.

¹ <http://www.ovoinnovation.com/about/ovo-team-leaders/>

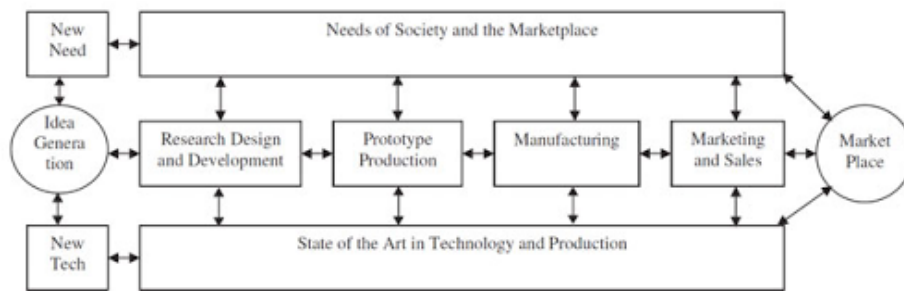
Waar er voor de typeringen van innovatie onduidelijkheid is, is dit ook het geval bij het proces van innovatie. In het welke mate het proces van innovatie moet worden gestandaardiseerd en gestructureerd, hierover verschillen de diverse onderzoekers van mening. Er is een stroming die claimt dat structuur en standaardisering sterk bijdraagt aan het succes van de innovatie (Cooper & Kleinschmidt, 1991; Rundquist & Chibba, 2004) De duidelijke structuur en richtlijnen zouden ervoor zorgen dat alle betrokken binnen de organisatie begrijpen wat er van hen wordt verlangd. Hierdoor kan de uitvoering van de innovatie zeer precies en afgebakend worden uitgevoerd.



Figuur 2.2: Cooper (2008)

Bovenstaande model is een voorbeeld van een lineair proces, die veel gebruikt wordt wanneer men veel structuur en standaardisatie wilt hebben binnen het proces. Stap voor stap wordt het proces doorlopen met duidelijke afgebakende stappen, waar stappen ook niet herhaald kunnen worden. Deze vorm van proces is zeer stabiel en rigide en kan een uitdaging zijn bij meer extreme omstandigheden. Een lineair proces wordt daarom dan ook veel gebruikt voor incrementele innovatie. Verder in het onderzoek wordt incrementele innovatie in meer detail behandeld.

Er is echter een andere stroming die claimt dat overmatige structurering en standaardisering ervoor zorgt dat dit ten koste gaat van de creativiteit binnen de organisatie (Galanakis, 2006). Zonder de vrijheid kunnen de betrokkenen binnen de organisatie niet optimaal presteren. Zeker door de ontwikkelingen in het laatste decennium, met versnelling van veranderingen van de externe omstandigheden, is het veelal niet meer mogelijk om een rigide en stabiele proces van innovatie te doorlopen (Stampfl, 2016). Hiervoor is volgens Cooper (2008) een meer iteratief proces nodig.

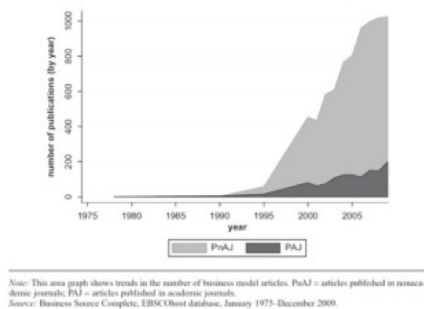


Figuur 2.3 Galanakis (2006)

Hiervan is bovenstaand model een voorbeeld van, het Coupling model. Dit model toont duidelijk aan dat de diverse fases binnen het proces interactief zijn, onderling afhankelijk en niet per se elkaar opvolgen in een vaste volgorde. Een iteratief proces wordt vooral toegepast bij een meer radicale innovatie. Hierbij is er veelal onzekerheid in de eerste fases van het proces en is enige flexibiliteit noodzakelijk om dit op te vangen (Galanakis, 2006). Het iteratieve proces biedt hiervoor veel meer de ruimte dan een lineair proces.

2.2 Businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal)

In de literatuur is er sinds de jaren '90 een steeds grotere interesse gekomen voor businessmodellen. Waarbij erop zeer diverse onderdelen van businessmodellen onderzoek wordt gedaan. Dit is te zien in onderstaande grafiek, waarbij er nog steeds een sterke groei is in publicaties (academisch en non-academische publicaties).



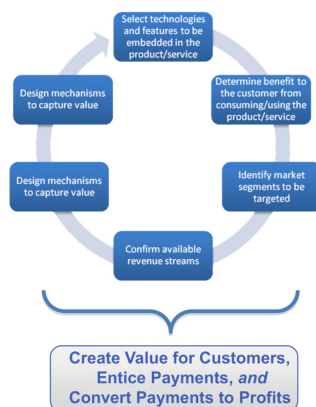
Figuur 2.4: Zott et al, 2011

Echter ondanks de vele publicaties heeft dit nog niet geleid tot een eenduidig geaccepteerde definitie van een businessmodel (Zott et al. 2011). De definities die gebruikt worden zijn veelal te specifiek gericht op eigen onderzoek en te veel gericht op het gebied van interesse van de wetenschapper. Hierdoor is er veel overlap binnen de definities en zijn ze lastig te abstraheren.

Een veel geciteerde definitie van een businessmodel en tevens algemeen toepasbaar is de definitie van Teece. In dit onderzoek wordt deze definitie dan ook gebruikt:

“Een businessmodel is een conceptueel model van het bedrijf, waarbij wordt vastgelegd hoe de belangrijkste elementen van het bedrijf ervoor zorgen dat er waarde wordt gecreëerd en hoe deze wordt vastgehouden”

In onderstaand figuur wordt deze waarde creatie uitgebeeld.



Figuur 2.5: Teece, 2010

Waar in de eerste fase de technologie en eigenschappen van het product of dienst worden bepaald, daarna de waardebepaling voor de consument (waarom zou de consument het product of de dienst gebruiken?). Wanneer dit bekend is dan is de volgende stap; de bepaling van de markt waar het product of de dienst kan worden gelanceerd. Wanneer dit duidelijk is dan kan worden bepaald hoe de inkomstenstromen er exact uitzien. Daarna is de laatste stap om een mechanisme te ontwikkelen om de waarde creatie vast te houden. Om vervolgens continue te bepalen of deze waarde nog steeds geleverd wordt, indien dit afneemt dat dient de cirkel weer opnieuw doorlopen te worden.

Naast het feit dat er vele definities zijn voor businessmodellen, worden er ook nog eens vele verschillende rollen worden toebedeeld aan businessmodellen. In de zeer ruime literatuur van de laatste decennia over businessmodellen, kan dit worden teruggebracht naar vijf hoofdrollen (Stampfl, 2016). De eerste is de beschrijving van de werkelijkheid: Niet alle bedrijven hebben een duidelijke beschreven businessmodel maar zelfs als deze niet beschreven is, dan is deze nog steeds wel aanwezig (Chesbrough, 2007). Een businessmodel is de manier waarop een bedrijf waarde creëert.

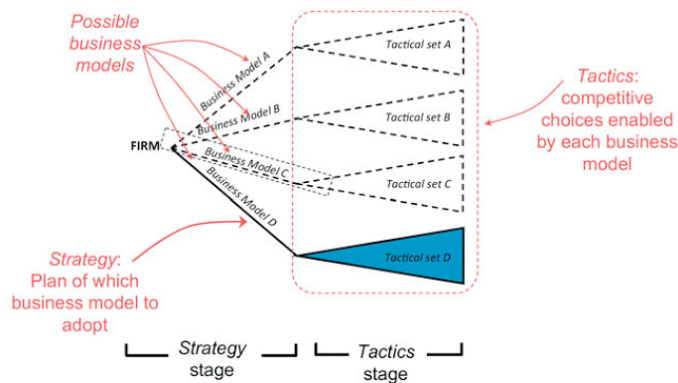
Een tweede rol die wordt beschreven in de literatuur is het businessmodel te gebruiken voor conceptualisering en simplificering van het businessmodel. Hierdoor kan duidelijker worden wat de belangrijkste elementen van het bedrijf zijn hoe ze waarde creëren (Osterwalder&Pigneur, 2004).

Een derde rol is de beschrijving van de verschillende componenten van de organisatie (Winter & Szulanski, 2001). De organisatorische componenten van een bedrijf moeten samenwerken om waarde te kunnen creëren (Casadeus-Masanell & Ricart, 2010). Deze rol is bedoeld om de samenhang tussen deze businessmodel componenten te beschrijven.

De vierde rol is link tussen technologie en de markt. Door kortere levenscycli kunnen bedrijven niet meer achteroverleunen op een technologie met één businessmodel (Chesbrough, 2007). Rondom de technologie moeten meerdere businessmodellen worden gecreëerd om de maximale output uit de technologie te halen.

Een vijfde rol, is het businessmodel als een strategisch variabele. In veel publicaties komt naar voren dat de keuze van het businessmodel een zeer belangrijke factor is van de strategie (Christensen, 2001). Deze relatie tussen strategie en businessmodel geeft de positie weer van het businessmodel.

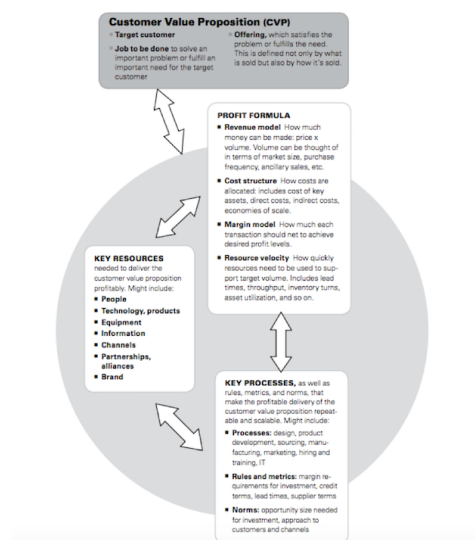
Zoals onderstaand figuur beschrijft is het businessmodel een reflectie van de strategie en begeeft zich nog in de strategie fase. Het businessmodel is een verlengde van de strategie (Magretta, 2002). Op basis van de strategie wordt het businessmodel bepaald, waaruit waarde-creatie en waarde-behoud volgen (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).



Figuur 2.6.: Casadesus-Masanell & Ricart, 2010

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van deze laatste rol van een businessmodel. De keuze van het businessmodel bepaalt hoe er waarde wordt gecreëerd, hoe deze wordt vastgehouden en hoe deze aangepast moet worden. Bepalend hierin is hoe ervoor wordt gezorgd dat een organisatie genoeg middelen genereerd om haar voortbestaan te garanderen (Margretta, 2002; Osterwalder 2005; Teece, 2010).

Naast verschillende inzichten in definities en de rollen van een businessmodel, is er ook een verschil van inzicht in de dynamiek van een businessmodel. Binnen de literatuur wordt hierin een onderscheid gemaakt met betrekking tot de functie van het businessmodel en de mogelijkheden daarbij tot verandering. Er is een richting die het businessmodel ziet als een statisch gegeven, met vaste componenten die de waarde creëren, vasthouden en geven. Zoals bijvoorbeeld Johnson et al. (2008):



Figuur 2.7.: Johnson, 2008

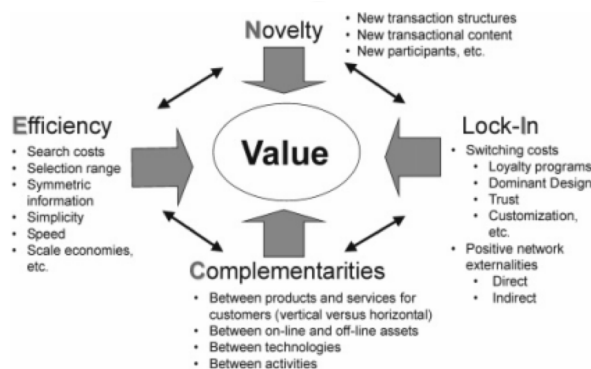
Wanneer een businessmodel wijzigt, dan is dit van grote invloed op de interne organisatie. Hoe kan de organisatie de verandering van het businessmodel tot stand brengen? Dit wordt beschreven door Zott & Amit (2010) in hun activiteiten systeem. Waarbij zij onderscheid maken tussen designelementen en design thema's. De elementen die van belang zijn:

- Content systeem activiteiten: Wat is de selectie van activiteiten die worden uitgevoerd.
- Structuur systeem activiteiten: Hoe zijn de activiteiten met elkaar verbonden.
- Bestuur systeem activiteiten: Wie voeren de activiteiten uit

Deze elementen gaan verder dan de onderlinge afhankelijkheid onder de activiteiten en/of netwerkstructuur. Wanneer het gaat om ontwikkelen of aanpassen van een businessmodel komen veelal bovenstaande designelementen naar voren, waarbij een keuze moet worden gemaakt. Waar onderlinge afhankelijkheid groot kan zijn, doordat de elementen veel cross-verbanden hebben.

Hoe bovenstaande elementen moeten worden ingezet, hangt uiteraard ook veel af van de meest dominante drijfveer voor waarde-creatie in het systeem.

Zott & Amit (2010) hanteren hier vier design thema's voor:



Figuur 2.9.: Zott & Amit, 2010

Waarbij wordt gekeken naar de fase en omgeving waarin de organisatie zich begeeft, noviteit, efficiëntie, complementariteit of vasthouden. Noviteit is de zoektocht naar innovatie van het businessmodel, waarbij wordt gezocht naar nieuwe structuur, content, partners etc. De lock-in is het behouden van de toegevoegde waarde aan de klant, dit kan zowel positief als negatief worden opgezet. In negatieve zin is het behouden van de klanten met name door barrières op te werpen om te wisselen. In positieve zin is het behouden van klanten door loyaliteit programma's op te richten of "taylormade" producten en diensten aan te bieden. Voor complementariteit, is het van belang om samenhang te zoeken binnen de diverse onderdelen van de organisatie. Hierbij niet alleen kijken naar het product of de dienst op zichzelf maar ook naar andere elementen binnen de organisatie. Het laatste thema voor waarde creatie is efficiëntie. Een organisatie moet ten alle tijden kritisch blijven kijken naar kosten, snelheid en eenvoudigheid om de concurrentie voor te blijven.

Externe factoren spelen een belangrijke rol in de mate van succes van de innovatie. Hierbij wordt veelal onder andere gekeken naar de omgevingsdynamiek, de marktsituatie (veel of weinig concurrentie). Tevens speelt de omvang van het organisatie (en veelal gerelateerd daaraan de beschikbaarheid van middelen) een belangrijke rol (Jansen et al. 2005). In dit onderzoek wordt uitgegaan van een dynamisch businessmodel die zeker in staat is te veranderen wanneer dit nodig is om mee te gaan met de wijzigende externe omstandigheden.

Maar wanneer gaat een organisatie haar businessmodel aanpassen? *Wanneer* en *of* een organisatie überhaupt aan businessmodel innovatie doet hangt voor een groot gedeelte af van bewustzijn van het businessmodel binnen de organisatie. De mate waarin organisaties bezig zijn en werken met hun businessmodel is door Chesbrough (2007) in een raamwerk gegoten waarin 6 typeringingen worden gebruikt. Van type 1, waar er eigenlijk geen besef is van het businessmodel tot aan type 6 waarbij niet alleen het organisatie zelf bewust is van het businessmodel maar ook alle relaties bewustzijn hebben van het businessmodel en dit kunnen aanpassen, een adaptief model.

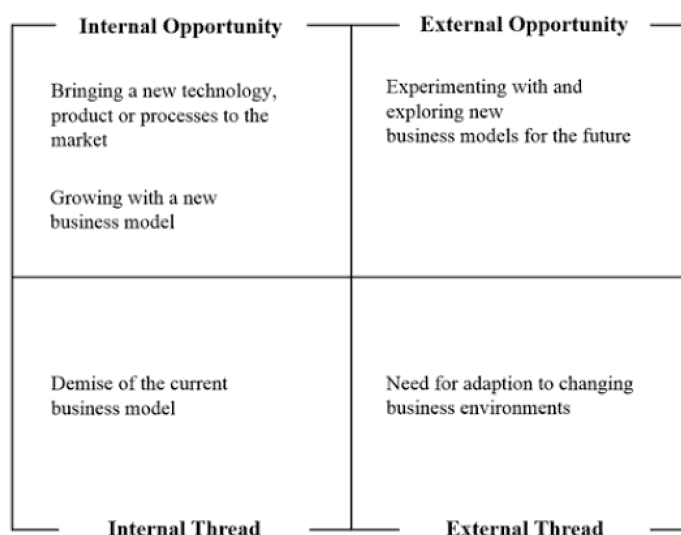
Bewustzijn van het businessmodel en de mogelijkheden tot innovatie van het businessmodel is eigenlijk voor iedere organisatie, in iedere industrie van belang (Chesbrough, 2010). Factoren zoals deregulatie van wereldmarkten en commodisatie spelen net zo'n belangrijke rol als de ontwikkeling van IT (Buliga, 2014). Het gaat dus niet alleen maar om technologie. Helaas is het bewustzijn binnen organisaties met betrekking tot haar businessmodel echter veelal beperkt, zeker in gecommodiseerde markten (Chesbrough 2007). De beperking van bewustzijn kan ook een effect zijn aan het gebrek aan kennis over de impact van businessmodel innovatie op het bedrijfsresultaat van de organisatie. In de literatuur wordt verondersteld dat er een positieve relatie, dit is echter beperkt onderzocht. Zott & Amit (2008), Aspara et al. (2009) en Heij et al. (2014) vinden een positief effect van businessmodel innovatie op het bedrijfsresultaat.

Waar Heij et al (2014) ook een onderscheid maken tussen incrementeel en radicale innovatie. Bij beide vormen van innovatie wordt een positief effect gevonden op het bedrijfsresultaat. De externe dynamiek is bij dit onderzoek ook meegenomen, waar verondersteld wordt dat bij incrementele innovatie de externe dynamiek van negatieve invloed is. Dit wordt ook bevestigd door de uitkomsten van dit onderzoek. De hypothese dat externe dynamiek een positieve invloed heeft op de relatie tussen radicale innovatie en bedrijfsresultaat kan geen standhouden.

Halecker et al. (2014) vinden echter een negatief effect op het bedrijfsresultaat. Het interessante uit dit onderzoek is dat naar voren komt dat het falen veelal komt door het gebrekkige proces. Waar met name in de initiële fase weinig aandacht wordt besteed aan het proces, het zorgt voor een opeenstapeling van fouten en onduidelijkheid in de vervolgstappen. Waar meeste onderzoekers op dit gebied het er mee eens zijn dat er een positief effect is wordt er geprobeerd om eenduidigheid te creëren over de meetmethode. Hierdoor kan er meer consensus komen over het effect van businessmodel innovatie op het bedrijfsresultaat.

Wanneer een organisatie overgaat tot businessmodel innovatie, is het van belang om overzichtelijk te maken wat de verschillende omstandigheden zijn waarin dit gebeurt.

Onderstaand figuur geeft goed weer dat businessmodel innovatie *reactief* of *proactief* kan worden geïnitieerd. Is het ontstaan uit gevaar of ziet men een mogelijkheid tot verbetering van het businessmodel, en is dit door interne of externe factoren ontstaan (Schroeder et al, 1986).



Figuur 2.10.: Leih et al, 2014

De reden van initiatie van de innovatie is van belang voor de vervolgstappen binnen het proces. Bij een interne bedreiging of interne kans, is er meestal al meer besef binnen de organisatie dan bij een initiatie door externe factoren. Bij externe factoren speelt onzekerheid een grote rol, met weet veelal niet wat er gaat gebeuren en hoe groot de impact zal zijn (Jalonen, 2012).

Maar hoe ziet businessmodel innovatie eruit als het geïnitieerd wordt? Innovatie van het businessmodel heeft meerdere kenmerken, eerder hebben Hauschildt & Salomo (2007) dit beschreven met vier eigenschappen:

1. Businessmodel innovatie leidt tot een substantiële differentiatie van de in de initiële situatie
2. Businessmodel innovatie is niet alleen een uitvinding, maar ook een waarde toevoeging binnen de markt
3. Businessmodel innovatie kan het resultaat zijn van een veranderende vraag of een technologische verandering
4. Businessmodel innovatie heeft een procedurele structuur

Zoals eerder beschreven is er in de literatuur niet veel bekend over het proces van businessmodel innovatie. Eerder werden de vijf fases beschreven van Osterwalder & Pigneur (2010).

Mobilize	Understand	Design	Implement	Manage
Prepare for a successful business model design project	Research and analyze elements needed for the business model design effort	Generate and test viable business model options and select the best	Implement the business model prototype in the field	Adapt and modify the business model in response to market reaction
Setting the scene	Immersion	Inquiry	Execution	Evolution
Assemble all the elements. Create awareness for the need of new business model. Describe the motivation behind the project, and establish a common language to describe, design and analyze.	Immerse yourself and the team in relevant knowledge: customers, knowledge, technology, and environment. Collect, informations, data from experts. Study customers, identify needs and jobs-to-be-done	Transform the information and ideas from the previous phase into business model prototypes that can be explored and tested. After an intensive inquiry, select the most satisfactory one.	Implement the selected business model.	Setup the management structures to continuously monitor, evaluate, and adapt or transform your business model.
• Business model canvas • Storytelling	• Business model canvas • Business model patterns • Customer insights • Visual thinking • Scenarios • Evaluating business model	• Business model canvas • Business model patterns • Ideation • Visual thinking • Prototyping • Managing multiple business models • Blue Ocean perspective	• Business model canvas • Storytelling • Visual thinking • Managing multiple business models	• Business model canvas • Visual thinking • Scenarios • Evaluating business model

Figuur 2.11: Osterwalder & Pigneur 2010

Deze fases worden onderschreven door andere auteurs (Mitchell & Coles, 2004; Santos et al., 2009; Mcgrath, 2010) met betrekking tot het proces van businessmodel innovatie. De voorbereiding van een businessmodel innovatie is een zeer belangrijk gedeelte van het proces, de eerste drie fases van het proces richten zich hierop. Waar het businessmodel canvas zorgt voor een continue reflectie, en in de eerste fases kan worden getest of de juiste richting op wordt gegaan. De eerste drie fases zijn juist voor het testen van het nieuwe model, en hierbij ook niet te schromen om meerdere keren terug te gaan naar fase 1 voordat het businessmodel echt goed is uitgewerkt. Aangeraden wordt dan ook op in de initiële fase het businessmodel canvas te creëren en deze gedurende het gehele proces te gebruiken om de innovatie van het businessmodel goed te volgen.

Indien de voorbereiding niet goed en grondig gedaan wordt is de kans groot dat de uitvoering minder succesvol zal zijn (Osterwalder & Pigneur, 2010). De laatste twee fases van implementatie en managen zijn de uitvoering van de eerste drie fases. Waarbij bij fase vijf ook goed moet worden nagedacht om het businessmodel te evalueren om de waarde creatie voor de klant te behouden.

Zoals eerder gesteld komt in veel onderzoek (Foss&Saebi, 2015; Heij et al,2014) naar voren dat de mate van innovatie (incrementeel of radicaal) van invloed is op de complexiteit van het proces. Volgens Foss & Saebi (2015), is hierbij het verschil of een organisatie zijn “wat” of “hoe” aanpast. Blijft de activiteit van de organisatie (wat) grotendeels gelijk en wordt deze uitgevoerd (hoe) op dezelfde manier dan is er sprake van een incrementele aanpassing van businessmodel. Een voorbeeld van incrementele innovatie is google, het product is evolutionair doorgegroeid tot een steeds uitgebreidere service. Waar in het begin uitsluitend een zoekfunctie betrof, is het in de loop der jaren doorgegroeid tot een platform voor een breed scala aan diensten met als basis nog steeds de zoekmachine.

Een duidelijk voorbeeld van een radicale innovatie is Apple met het I-model. Op basis van het I-model zijn volledige nieuwe diensten (iTunes, app store etc.) met een volledig nieuw verdienmodel ontwikkeld. Dit door rechtstreeks op de consument te richten en het traditionele retail-model over te slaan. Bij een radicale innovatie van het businessmodel wordt veelal zowel de markt als de product/dienst gewijzigd. Incrementele innovaties komen veel vaker voor, en zijn ook minder zichtbaar voor de buitenwereld. Dit zijn veelal toevoegingen op het bestaande, waardoor er ook op een kortere termijn stappen kunnen worden gemaakt omdat het minder ingrijpend is voor de organisatie. Hoe radicaler de innovatie van het businessmodel is, des te groter de uitdagingen zijn voor het proces van businessmodel innovatie. Hierbij spelen met name factoren zoals organisatorische inertie, het voorspellen van de prestaties na de innovatie van het businessmodel en hoe coherentie kan worden behouden tussen de businessmodel elementen gedurende de transitie.

Depth of BM Changes Breadth of BM Changes	Incremental	Radical
Modular	(I) Continuous BMI Example: Google's search engine	(II) Ambidextrous BMI Example: Amazon's Kindle
Architectural	(III) Evolutionary BMI Example: Mobile Facebook	(IV) Revolutionary BMI Example: Apple's iModel

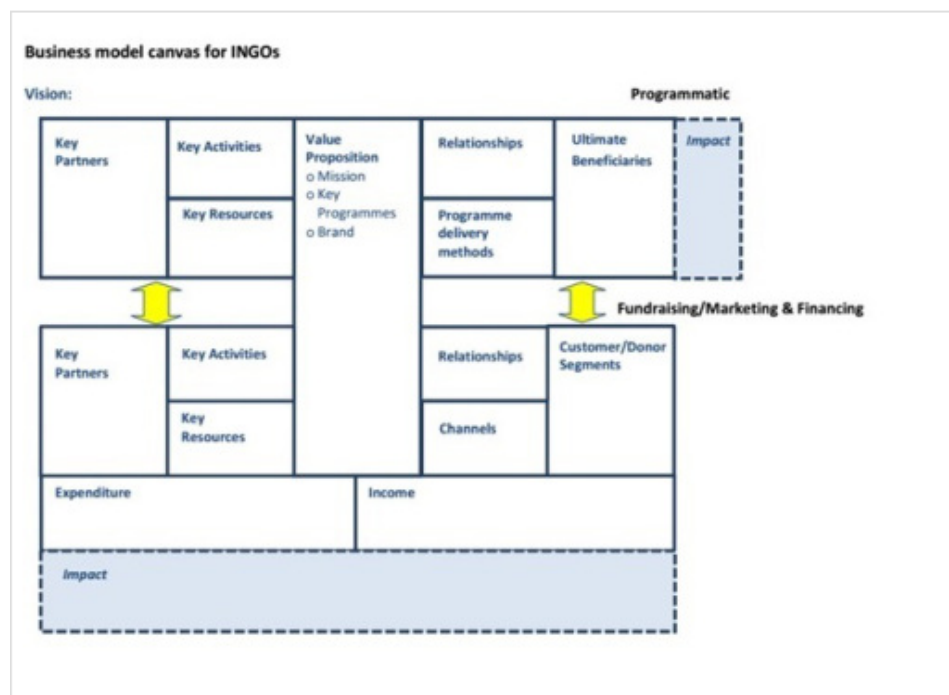
Figuur 2.12.: Foss & Saebi, 2015

Foss & Saebi (2015) hebben voor de mate van businessmodel innovatie een 2x2 matrix ontwikkeld, waarbij de diepte van de innovatie wordt verdeeld in de eerder besproken incrementele en radicale innovatie. Om de breedte van de innovatie te beschrijven is er gekozen voor een onderverdeling in modulair of architecturaal.

Indien modulair de businessmodel innovatie opzet, dan worden het nieuwe en het oude businessmodel in aparte businessunits gezet die separaat handelen. Men spreekt dan van een ambidextere businessmodel innovatie. Wanneer men de bestaande businessmodel aanpast in haar huidige omgeving dan spreekt men van architecturale businessmodel innovatie. Dit onderscheidt in innovatie van het businessmodel zal worden gehanteerd in dit onderzoek.

Businessmodel innovatie binnen non-profit organisaties:

Binnen non-profit organisaties zijn er uiteraard net zo goed businessmodellen van toepassing als voor commerciële organisaties, alleen winstdoelstellingen zijn anders geformuleerd. De non-profit organisaties hebben genoeg inkomsten nodig om haar waarde propositie uit te werken.



Figuur 2.13.: <https://frankounl.wordpress.com/2014/05/02/the-business-model-of-not-for-profit-organizations/>

Het businessmodel canvas kan worden gebruikt voor non-profit organisaties maar heeft wel een andere invulling. Hierbij moet goed worden gekeken hoe de missie wordt vertaald in inkomsten genereren. De inkomsten zijn divers van aard, doordat het veelal een combinatie is van sponsoring, subsidies en maar ook juist commerciële activiteiten. Daar er geen winstdoelstelling is, is impact toegevoegd in het model als resultante van de inspanningen. Helaas zijn niet veel non-profit instellingen zicht bewust van het businessmodel, en is er nog veel werk te doen om dit bewustzijn te genereren.

De volgende stap, de innovatie van het businessmodel is dan ook uitdagend. Innovatie van het businessmodel binnen de commerciële sector is namelijk al een enorme uitdaging voor organisaties. Voor de non-profit sector speelt er naast het bewustzijn ook nog een additionele factor een belangrijke rol.

De non-profit sector heeft te maken met de “Resource Dependence Theory”. Deze theorie analyseert de manier waarop organisaties bij gebrek aan middelen meer en meer afhankelijk worden van de verstrekkers van de nog beschikbare middelen (Pfeffer & Salancik; 1978, Hilman et al, 2009). In meerdere artikelen (Carol & Stater, 2008; Hilman et al, 2009; Kramer & Grossman, 1987) worden aanbevelingen gegeven om deze afhankelijkheid te beperken. Door de diversificatie kan deze afhankelijk worden gereduceerd, maar daarvoor is ook een andere professionaliteit vereist. Dit om de capaciteiten te hebben om meerdere inkomstenbronnen te acquireren zoals donaties, subsidies, commerciële activiteiten, contracten etc. (Gronnbjerg, 1993).

Hoofdbron	Subbron
Private financiering	Donaties
	Sponsoring
	Fondsen
Overheidsgeld	Subsidies
Commerciële activiteiten	Eigen inkomen
	Evenementen

Figuur 2.14 Van Londen et al, 2012

Bovenstaande figuur van Van Londen (2012), geeft een overzicht van de inkomstenbronnen binnen de non-profit sector. Hierin is bij veel non-profit organisaties de overheid een zeer belangrijke partner, en juist deze partner is diegene die zich meer en meer terugtrekt. Het wegvallen van deze inkomstenbron is zeer lastig tegen te houden voor de organisaties omdat er een asymmetrische relatie is met de overheid (Young, 2002). Bij een aanpassing van het beleid van de overheid met betrekking tot subsidiering is er een dusdanige onbalans in de relatie dat de non-profit organisaties hier weinig aan kunnen doen.

Waar binnen de commerciële sector de businessmodel innovatie ook kan worden geïnitieerd vanuit de organisatie om proactief een verbetering tot stand te brengen is dit binnen de non-profit sector meestal niet het geval. Veelal valt er vrij abrupt een inkomstenbron weg waardoor het businessmodel moet worden aanpast om dit te compenseren (Anheier, 2000). Deze noodzaak tot aanpassing kan worden vergeleken met de technologische disruptie binnen de commerciële sector die zorgt voor een noodzaak tot aanpassing van het businessmodel. Door Christensen (1997) en Chesbrough (2010) is dit uitgebreid beschreven, de nieuwe technologische innovaties dwingen organisaties tot innovatie van het businessmodel.

In de non-profit sector is deze disruptieve technologie niet van toepassing maar die van financiële inkomstenbronnen. Door een veelal abrupte stop van de inkomstenbron ontstaat er een soortgelijke reactie voor de non-profit van toepassing, ook de non-profit organisaties moeten het businessmodel aanpassen om het verlies van inkomsten te corrigeren. Businessmodel innovatie moet dan ook eigenlijk bij iedere non-profit organisatie op de agenda staan, helaas is dit in veel gevallen niet aan de orde. En als businessmodel innovatie geïnitieerd wordt moet het vervolgens nog juist worden uitgevoerd.

Nu businessmodel innovatie op zichzelf is behandeld en het proces naar de innovatie toe, is het van belang om te begrijpen welke factoren een rol spelen op de mate van succes. Zoals aangegeven is de organisatie van essentieel belang hierin. Door de veranderingen komt er een enorme druk te staan op de organisatie en deze moet in staat zijn om hiermee om te gaan. Zott & Amit (2010) plaatsen de interne organisatie daarom ook centraal bij de definitie van het businessmodel. Waarbij in de literatuur de interne factoren *leiderschap*, *structuur* en *context* naar voren komen als meest essentiële.

Het management moet zorgen voor genoeg interne draagkracht (leiderschap), de organisatie adequaat wordt ingericht (structuur) en dat de organisatie is gericht op maximale output van het medewerkers (context) (Raisch & Birkinshaw, 2008).

2.3 Leiderschap

Zonder het support van het senior management is het onmogelijk om het businessmodel te innoveren. Ten eerste is het van belang dat het voltallige seniormanagement de innovatie van het businessmodel ondersteunt en begrijpt. Zonder volledige support van het senior management zal de transitie lastig zijn. Dit kan lastig zijn, omdat ieder management lid haar eigen belangen heeft te verdedigen binnen de organisatie (Chesbrough, 2010). Bij organisaties met een grotere omvang kan het zijn dat de businessunit manager verantwoordelijk is, die kan zijn businessunit alleen overzien en aanpassen naar zijn wensen. In principe zou dus deze persoon alleen de innovatie kunnen overbrengen naar het medewerkers. In de praktijk blijkt echter dat de innovatie van het businessmodel een stuk lastiger is. Bij veel organisaties is er een kortetermijnvisie bij het senior management, omdat zij redelijk frequent roteren van positie. Waardoor zij met name worden afgerekend om de effecten op de korte termijn. Het innoveren van het businessmodel is geen korte termijn beslissing, dit kan meerdere jaren duren en de effecten zijn misschien moeilijk meetbaar. Dit zorgt ervoor dat er binnen de organisatie een inertie ontstaat tegen de innovatie van het businessmodel (Chesbrough, 2010).

Binnen leiderschap worden veelal twee soorten beschreven (Bass, 1985), hierin wordt het onderscheid gemaakt tussen transactionele leiders en transformationele leiders. Transactionele leiders worden omschreven als leiders die duidelijk aangeven wat er verwacht wordt van de medewerkers, en daarop worden zij ook beloond. Hierbij is een expliciete taakverdeling, waardoor medewerkers niet snel geneigd zullen zijn om exploratieve projecten op te starten (Vera & Crossan, 2004). Transformationele leiders hanteren een leiderschapsstijl die minder duidelijk en expliciet is, en laten juist veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Sturing wordt alleen gegeven waar noodzakelijk, om zoveel mogelijk te medewerkers autonoom te laten handelen. Dit zorgt ervoor dat transformationeel leiderschap beter past bij organisaties die willen innoveren (Vera & Crossan, 2004). Een soortgelijke opsplitsing van leiderschap is gepubliceerd door Chandler (2011). Hierin wordt het onderscheid gebracht in de vorm van causation en effectuation. Waarbij causation duidelijke visie en doelstellingen worden overgebracht. Hiervoor zijn ook de processen zo ingericht dat er controle is over de voortgang. Bij effectuation is het meer een geleidelijk proces waar doelstellingen worden bepaald gedurende het proces aan de hand van kansen en beschikbare middelen.

Het is echter ook mogelijk om beide leiderschapsstijlen te hanteren (Vera & Crossan, 2004), waarbij het management de stijl gebruikt die door de omstandigheden wordt vereist.

Welke stijl van leiderschap nodig is voor businessmodel innovatie hangt met name af van de soort innovatie van het businessmodel. Zoals beschreven door Foss & Saebi (2015), is er een onderscheid tussen een incrementele en radicale innovatie.

De beschreven vormen van businessmodel innovatie vragen ieder een andere rol voor het senior management. De mildste vorm van businessmodel innovatie is een incrementeel modulaire verandering, hierbij heeft het management uitsluitend de rol van monitoren en het uitzetten naar de lagere divisies. Wanneer een radicaal modulaire verandering is dan heeft het seniormanagement een veel intensere rol. Waar het de organisatie veel meer moet controleren en ook op het gebied van structuur keuzes moet maken. Wanneer de verandering architectonisch is, dan moet het seniormanagement veel meer betrokken acteren omdat zij de nieuwe bouwstenen moeten neerzetten. Een actieve participatie is vereist om ook snel te kunnen schakelen en het medewerkers mee te krijgen in de juiste richting. Bij incrementele verandering is dit nog met mate, maar bij radicale verandering moet het senior management dagelijks participeren met oog op detail. Zonder dagelijkse participatie, is de kans groot dat het medewerkers de verandering niet goed kan uitvoeren. Omdat dit de meest drastische manier is van businessmodel innovatie, en ook de risico het hoogst is.

Table 6.3 The role of top management different business model innovations

Depth of BM changes Breadth of BM changes	Incremental	Radical
Modular	TM as monitor Decentralization—very limited role for top management intervention	TM as sponsor Decentralization—but sponsor in top management team Top management pays attention to organizational externalities
Architectural	TM as moderator Strategic intent—top management provides roadmap and active participation in mutual adjustment	TM as architect Active involvement—in everyday decision making, attention to detail, centralized decisions, highly aligned top management team

(Figuur 2.15, Foss & Saebi 2015)

Binnen de non-profit sector is leiderschap met betrekking tot innovatie een onderschoven aandachtsgebied. Er is weinig onderzoek naar gedaan, en wanneer dit wel is uitgevoerd is het zeer veelal op een zeer specifieke context uitgevoerd waardoor het moeilijk generaliseerbaar is (Hudson, 1999).

In de beschikbare onderzoeken waarbij wordt onderkend dat leiderschap een belangrijke rol speelt voor innovatie van de non-profit organisaties, wordt er een parallel getrokken met commerciële organisaties (King, 1990; Osborne, 1998; Schein, 1985). Hierbij wordt aangegeven dat ook binnen de non-profit sector er een verschil kan worden gemaakt tussen transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (McMurray et al. 2010).

Bij de bovengenoemde beschikbare onderzoeken voor het effect van leiderschap op innovatie binnen non-profit organisaties komt naar voren dat transformationeel leiderschap vooral wordt gehanteerd. Dit komt voort uit de zachte kant van de non-profit organisaties, waar transactioneel leiderschap als te commercieel wordt ervaren. Het stellen van concrete doelen met duidelijke sancties/beloningen is niet gebruikelijk binnen de non-profit sector. Echter er wordt onderkend dat om daadwerkelijk tot een verandering te komen er wel een gedeelte transactioneel leiderschap nodig is om duidelijkheid in de organisatie te creëren (McMurray et al. 2010).

Er worde aanbevolen om met name transformationeel leiderschap in te zetten om de steun van de medewerkers vast te houden, maar wel met een toevoeging van transactioneel leiderschap door doelen te stellen voor de organisatie.

Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van deze twee stijlen van Bass (1985), samenvattend worden transsectioneel en transformationeel als volgt beschreven:

Transactioneel leiderschap

Er wordt een duidelijke visie neergezet voor de lange termijn van de organisatie.
Doelstelling voor de gehele organisatie en voor het individu worden duidelijk vastgelegd.
Consequenties bij niet presteren en beloningen bij presteren worden ook duidelijk vastgelegd.
Het is een harde managementstijl, waarbij het doel heilig is.
De benodigde middelen om de doelstellingen te bereiken zijn van tevoren in kaart gebracht. Binnen budget blijven is essentieel.

Transformationeel leiderschap

De beoogde visie is niet duidelijk vastgelegd.
Management stelt doelstellingen bij gedurende het proces op basis van input.
Verantwoordelijkheid ligt veel bij het medewerkers en stimuleert zelfstandig denken.
Het is een zachte managementstijl, waarbij vertrouwen/compassie en aandacht essentieel zijn.
Gedurende het proces staat het management open voor nieuwe ideeën als er nieuwe kansen voordoen.
Continue wordt de afweging gemaakt of de nieuwe ideeën ook haalbaar zijn met de beschikbare middelen.

2.4 Structuur

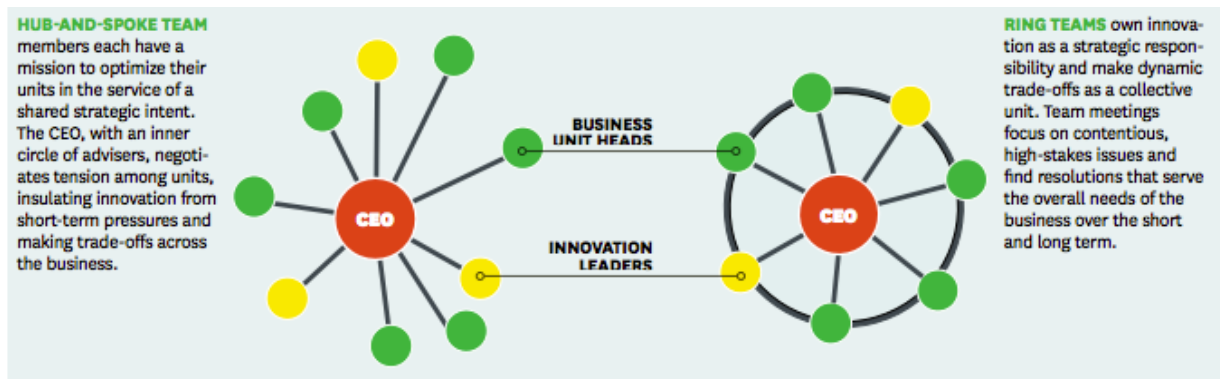
Structuur van een organisatie is de som van alle manieren waarop de arbeid is verdeeld in taken en hoe deze onderling zijn gecoördineerd (Mintzberg, 1979). De inrichting van de organisatie speelt een essentiële rol in de organisatie, met name wanneer er veranderingen zijn geeft de structuur richting aan het medewerkers hoe te handelen.

Het was Duncan (1976) die organisatorische ambidexterteit voor het eerste vermeldde. Waarbij de organisatie zo wordt ingericht dat het zowel geschikt is voor exploitatie als exploratie. Bij te veel exploitatie wordt er teveel gericht op de huidige activiteiten, waardoor het zelfs kan voorkomen dat op de korte termijn de resultaten verbeteren maar hierdoor wordt er niet te veel aandacht besteed aan de toekomst door exploratie van ondergeschikt belang te maken.

Hierbij bestaan echter twee stromingen. Hierin wordt juist gekozen voor een splitsing van de organisatie-eenheden in exploitatie en exploratie of juist een integratie van deze organisatie-eenheden (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit wordt omschreven als structurele ambidexterteit of contextuele ambidexterteit.

Voorstanders van deze structurele ambidexterteit claimen dat hoe radicaler de innovatie van het businessmodel is, hoe relevanter de structuur wordt voor het succes. Indien dezelfde mensen de innovatie moeten uitvoeren als de huidige werkzaamheden kunnen er strubbelingen ontstaan. Wanneer de verandering te groot is, kan er onder het medewerkers een afkeer ontstaan tegen de verandering. Dit wordt beschreven als organisatorische inertie. Om dit tegen te gaan wordt er veel gebruikt gemaakt van een split van teams waarbij de oude businessunits nog door kunnen gaan met de bestaande werkzaamheden en een ander team op het nieuwe businessmodel kan experimenteren en volledig kan concentreren hierop. Integratie vindt dan uitsluitend plaats op topmanagement niveau (O'Reilly & Tushman, 2004).

Voorstanders van contextuele ambidexterteit vinden juist dat deze integratie binnen de businessunit moet plaatsvinden (Gibson & Birkenshaw, 2004), waar de medewerkers zowel exploitatie als exploratie beheersen.



(Figuur 2.16 Tushman, 2011)

Tushman (2011) beschrijft twee opties voor indeling van de structuur bij businessmodel innovatie. Hierbij wordt ook het onderscheid gemaakt tussen een separate structuur en geïntegreerde structuur. Waar het hub-and-spoke-team uitsluitend communiceert met de CEO en er nauwelijks onderlinge communicatie is tussen de businessunit managers en de innovatie leiders. Hierbij is de CEO volledig verantwoordelijk voor de stroomlijning van het proces en verantwoordelijk om het geheel te blijven overzien. Door deze scheiding binnen de organisatie kunnen de separate units volledig concentreren op haar eigen activiteiten en trade-offs maken die uitsluitend zijn gericht op het gedeelte van haar activiteiten. Bij een hub-and-spoke-team is de structuur ook zo ingericht, dat de leden van seniormanagement met name worden afgerekend op haar eigen winstgevendheid, omdat er ook weinig mogelijkheden zijn tot beïnvloeding van activiteiten buiten de eigen domein.

Bij een ring team, is er juist sprake van een integratie van de businessunit managers en de innovatie leiders. Hierbij is er een constant contact tussen alle leden van het senior management en de CEO. Doordat er een open communicatie is, komen er ook meer conflicten naar voren met tegenstrijdige belangen tussen de seniormanagement leden. Bij deze structuur is het noodzakelijk om tussentijds al veel overleg te voeren om iedereen op dezelfde lijn te houden. Het is dan ook moeilijk om prestaties af te laten hangen van afzonderlijke winstgevendheid. Door een afzonderlijke winstgevendheid te hanteren kan het proces enorm vertragen omdat iedereen zijn eigen belang kan prefereren. Bij innovatie van het businessmodel is er niet altijd kortetermijnwinst, en dit kan het resultaat beïnvloeden. Zeker bij een substantiële wijziging van het businessmodel kan het jaren duren voordat het effect er is. Daarom wordt er bij een ring team model meestal gekozen voor een gezamenlijke winstgevendheid, waardoor er gezamenlijke doelstellingen zijn binnen het senior management.

Foss en Saebi (2015) maken een soortgelijk onderscheid maar hanteren drie modellen voor de inrichting van de organisatie bij businessmodel innovatie, modulair, gelinkt en wederzijds model.

Bij een *modulair model* zijn de entiteiten volledig gescheiden van elkaar en opereren zij ook volledig gescheiden van elkaar. Er is minimale bemoeienis vanuit het managementteam op de dagelijkse gang van zaken. Eigenlijk opereren zij bijna alsof ze aparte bedrijven zijn maar wel een gezamenlijk holdingmaatschappij hebben. Bij een *gelinkt model* is er juist wel veel onderlinge samenhang tussen de businessunits. Dit wordt ook wel een cross-functionele samenwerking genoemd, om maximale synergievoordelen te behalen op aspecten zoals kennis, logistiek, overhead etc. worden activiteiten aan elkaar gekoppeld. De laatste is het *wederzijds model*. Hierbij worden geen activiteiten aan elkaar gekoppeld maar worden alleen de best practices met elkaar gedeeld. Hierbij is een actieve rol van het management vereist, om de kansen van de businessunits te extraheren en vervolgens te delen.

Binnen de non-profit organisaties zijn er vele structuren mogelijk. Echter veel wordt er een standaardindeling gehanteerd van bestuur (voor de lang termijn doelstelling), de directie (voor dagelijks operationeel leiderschap) en de medewerkers (voor de uitvoering). Om een onderscheid te maken binnen de diverse structuren, heeft Bradshaw (2007) de diverse mogelijkheden in vier stromingen onderverdeeld:

- Beleidsmanagement Model:

Dit model richt zich enkel op de organisatie zelf en heeft duidelijk een hiërarchische splitsing tussen bestuur, directie en medewerkers. Het bestuur richt zich op de visie, missie, waarden en de strategische prioriteiten van de organisatie. De directeur is verantwoordelijk voor het operationeel leiderschap. De medewerkers zijn puur uitvoerend en krijgen een duidelijke taakomschrijving. Er is een duidelijke afscheiding van activiteiten binnen de organisatie en cross-relaties worden zeker niet gestimuleerd. In een stabiele omgeving kan dit model werken, waar de organisatie intern georiënteerd is.

- Representatief Bestuursmodel:

Binnen dit model is er tevens een indeling tussen bestuur, directie en medewerkers. De besluitvorming is ook gecentraliseerd echter deze komt tot stand door gedecentraliseerde input van zowel bestuur, directie als medewerkers. Er is een minder duidelijke hiërarchische verdeling en taakomschrijvingen en doelen worden minder duidelijk geformuleerd. Cross-relaties binnen de diverse afdelingen wordt gestimuleerd echter deze worden niet vastgelegd waardoor de relaties niet voor iedereen duidelijk zijn.

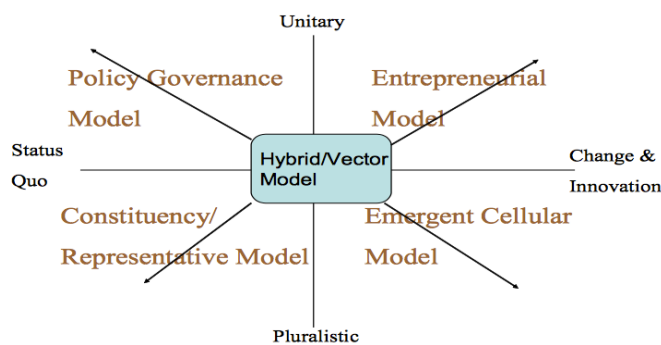
- Ondernemers Model:

Dit model lijkt op hetgeen veel wordt gebruikt bij commerciële organisaties. Hierbij is er een duidelijk doel vanuit het bestuur om de organisatie maximaal te laten renderen binnen de mogelijkheden. Hiërarchisch wordt er vanuit het bestuur naar de directie, en vervolgens naar de medewerkers de doelen gesteld en de beloningen en sancties hieraan gekoppeld. Dit model heeft een bijzondere nadruk op innovatie, hetgeen moet lijden tot een efficiënte en effectieve organisatie. De doelstellingen worden ook zeer duidelijk geformuleerd met een dominante cultuur van “Survival of the fittest”. Er is een continue interactie tussen bestuur en de dagelijkse leidinggevende om te bepalen of de te volgen koers nog standhoudt in de externe omgeving. Er is tevens een constante marktoriëntatie om kansen en concurrentievoordelen te behalen. De activiteiten binnen de organisaties blijven gescheiden maar continue wordt er gekeken naar best practices om deze te delen binnen de organisatie.

- Opkomend Cellulair Model:

Dit model heeft formeel gezien nog wel het onderscheid tussen bestuur, directie en medewerkers maar in de praktijk is er geen sprake meer van enig hiërarchisch onderscheid. Alle activiteiten werken door elkaar heen en er is geen enige vorm van structuur of formalisaties van processen. Deze chaosorganisatie/zelforganisatie zou kennis moeten genereren en daardoor voor een voortdurende innovatie moeten zorgen (Miles et al, 1997). Er zijn dus enorm veel cross relaties binnen de organisatie maar geen enkele duidelijkheid hoe de relaties lopen, waarmee het spreekwoordelijke “spaghetti bord” ontstaat.

Binnen de non-profit sector is er traditioneel veel gekozen voor een beleidsmanagementmodel of een representatief bestuursmodel. Deze modellen kunnen werken indien de externe omgeving weinig dynamisch is, waardoor de organisatie kan vasthouden aan haar eigen gekozen missie en strategie. Echter zoals eerder aangegeven ook de non-profit sector krijgt steeds meer te maken met wijzigende externe omstandigheden. Bradshaw (2007) heeft daarom ook een model ontwikkeld voor de non-profit sector, waar een hybride model wordt geadviseerd. Hier staan de dimensies *status quo* of *verandering/innovatie* op de horizontale as. Op de verticale as *unitair* of *pluritair*, hiermee wordt de mate van complexiteit van de organisatie aangegeven. Is het een op zichzelf staande organisatie of begeeft het zich in een netwerk of groep van organisaties.



(Figuur 2.17 Bradshaw, 2007)

Dit model geeft goed weer dat ook non-profit organisaties niet meer kunnen leunen op een statisch model maar ook moeten veranderen wanneer de externe omstandigheden dit eisen. De beschreven modellen binnen de non-profit sector bevatten een goede overlap met het eerder beschreven onderscheid van Foss & Saebi (2015). In dit onderzoek zal dan ook het onderscheid van modellen van Foss & Saebi (2015) worden gebruikt:

De drie modellen kunnen samenvattend worden beschreven door de volgende kenmerken:

Modulair model

Iedere businessunit opereert volledig gescheiden van elkaar.
Binnen een businessunit wordt businessmodel innovatie gescheiden van elkaar.
Managementteam verantwoordelijk voor verdeling budgetten businessunits, geen dagelijkse interventie.
Iedere businessunit heeft haar eigen specialisatie.
Er is nauwelijks interactie met andere businessunits waardoor synergiën en leervermogen minimaal is.

Gelinkt model

Op management- en operationeel- niveau worden activiteiten gekoppeld tussen de businessunits om synergiën te benutten.
Businessmodel innovatie binnen unit kan lastig zijn door de verbindingen met andere units.
De diverse units hebben weinig zelfstandigheid, waardoor exploratie minimaal is.
Tijdens innovatie van het businessmodel kan het lastig zijn voor het medewerkers om mee te gaan met de veranderingen.

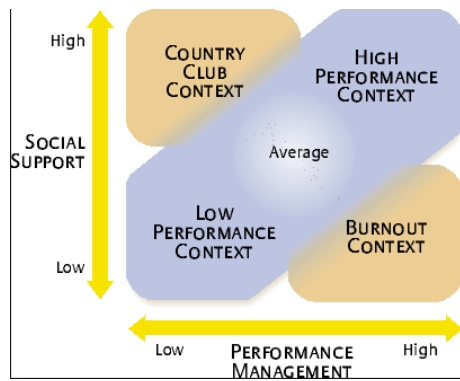
Wederzijds model

Tussen de diverse businessmodellen wordt er samengewerkt.
De businessunits hebben autonomie maar delen wel “best practices”.
Door de autonomie blijft er wel een interesse om nieuwe initiatieven te creëren.
Er is samenwerking tussen de exploitatie en exploratie initiatieven.
Businessunits hebben de flexibiliteit om zelf businessmodel innovatie te initiëren maar ook de mogelijkheid om te leren van de andere businessunits.

Om tot een succesvolle businessmodel innovatie te komen moet ook de organisatorisch omgeving hierop zijn ingericht. Hiervoor moet er de juiste context zijn binnen de organisatie, waar een optimale omgeving wordt gecreëerd voor de medewerkers om maximaal te kunnen presteren. Dit wordt gedefinieerd als de organisatorische context. Context wordt door Bartlett en Ghoshal (1997) beschreven als de onzichtbare set van stimulansen en druk die mensen motiveren om zich te gedragen in een bepaalde manier. Elementen die hierin meespelen zijn prestatie management en de sociale ondersteuning (Gibson & Birkinshaw, 2004). Deze worden vertaald in de volgende gedrags elementen; discipline, ondersteuning, stretch en vertrouwen. De juiste invulling aan deze gedrags elementen is van belang om het proces van vernieuwing goed te doorlopen.

Prestatiemanagement zorgt er voor dat mensen streven naar het maximaal haalbare binnen de capaciteiten van de organisatie en om de verantwoordelijkheid te nemen. Hierin worden twee sub-elementen gehanteerd, discipline en stretch. Discipline onder medewerkers zorgt er voor dat mensen uit zichzelf hoge standaarden opleggen, en leveren wat er verwacht wordt van hen. Ook begrijpt men dat het niet leveren van een prestatie, ook negatieve consequenties kan hebben. Tevens staat men open voor feedback, en werkt men aan verbetering na deze feedback indien noodzakelijk. Stretch houdt in dat er gestreefd wordt naar het maximale voor de organisatie. Waar men zelf bereid is om over haar eigen grenzen heen te gaan.

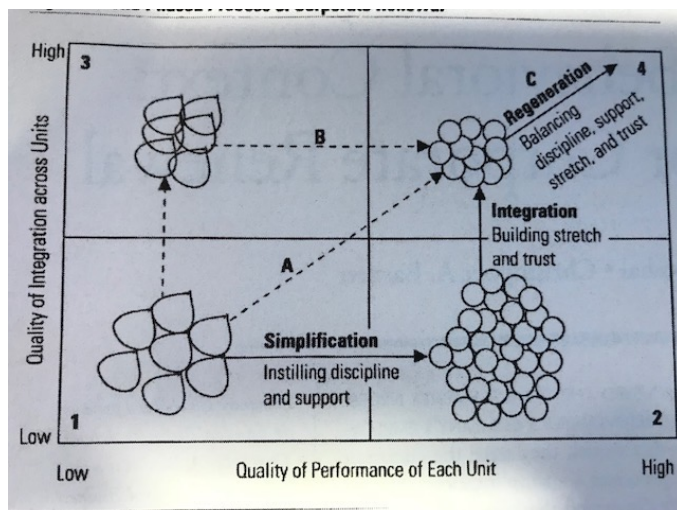
Het tweede element *sociale ondersteuning* zorgt ervoor dat er geen angst cultuur heerst en men een gezamenlijk doel nastreeft. Hierbij worden ook twee sub-elementen gehanteerd, ondersteuning en vertrouwen. Ondersteuning staat voor het op eigen initiatief begeleiden van collega's en helpen om de doelstellingen te behalen zonder gelijk eigen belang voorop te stellen. Hierdoor ontstaat er een sociale cohesie voor het gezamenlijk belang. Vertrouwen is van belang binnen het team om goed het werk te kunnen uitvoeren, met moet kunnen vertrouwen op elkaars capaciteiten en gezamenlijk zorgen dat deze ook maximaal worden ingezet. Met vertrouwen wordt er een vangnet gecreëerd binnen de organisatie waardoor goede prestaties worden bevorderd.



(Figuur 2.18, Birkinshaw, 2004)

Zoals in raamwerk wordt aangegeven is het streven naar een hoge prestatie context, dit is mogelijk bij een hoge mate van prestatie management en een hoge sociale ondersteuning. Bij een hoge vorm van presentatiemanagement maar geen sociale ondersteuning ontstaat er een onzekere werksfeer voor het medewerkers waar druk te hoog kan worden. Waardoor een burn-out context gecreëerd kan worden. Vice versa, waar wel sociale ondersteuning is maar een lage mate van prestatie management is er te weinig druk om te presteren waardoor er niet het maximale uit het medewerkers wordt gehaald.

Procesmatig kan dit worden beschreven in drie fases (Goshal en Bartlett, 1997). Ten eerste simplificatie, waarbij wordt gefocust op het aansterken van de businessunits in haar prestaties. Waarbij niet moet worden geschuwd om niet renderende businessunits af te stoten. Tevens wordt hier gestimuleerd om samenwerking aan te gaan tussen de businessunits. De tweede fase is integratie waar cross-businessunit leren wordt gestimuleerd. Tevens wordt hierbij het volledige team betrokken. Van iedereen wordt open communicatie verwacht, begrip en vertrouwen in de businessunits en tussen de businessunits. De laatste fase is de vernieuwing, waarbij de doelstelling is om met een open instelling te streven naar superieure prestaties van de businessunits maar nog steeds in staat zijn om samen te werken met andere businessunits om de organisatie als geheel naar een hoger niveau te tillen met als einddoel een "High Performance Context". Dit proces is weergegeven in onderstaande figuur.



(Figuur 2.19, Birkinshaw, 2004)

Binnen de non-profit sector wordt context ook als een zeer belangrijke factor gezien voor innovatie (Jaskyte, 2004). De sociale ondersteuning binnen een organisatie is de kern van non-profit organisaties, om medewerkers aan de organisatie te binden (Jeavons, 1992). Veel medewerkers kiezen voor een non-profit organisatie juist omdat prestatie management minder aanwezig is. Hierin zit een gevaarlijke valkuil. Waar eerder onderzoek binnen non-profit organisaties claimde dat de hoge mate van sociale ondersteuning zorgt voor een sterke cultuur waardoor innovatie tot stand kan komen. Is er in de laatste jaren juist meer draagvlak voor het tegenovergestelde. De sterke mate van sociale ondersteuning binnen non-profit organisaties zorgt ervoor dat er een sterke hang is naar het huidige in plaats van naar verandering. De angst en onbekendheid voor nieuwe ontwikkelingen onder medewerkers zorgt ervoor dat innovatie moeilijk tot stand komt (Jaskyte, 2004). Om een innovatie te laten slagen binnen non-profit sector is het daarom ook essentieel om de mindset en perceptie van de medewerkers mee te krijgen. Zonder dat de medewerkers openstaan voor innovatie kan juist het tegenovergestelde worden bereikt, waar reactieve subculturen en tegenculturen kunnen ontstaan (Gabriel, 1992).

Om tot een succesvolle innovatie te komen is het van belang voor de non-profit sector om tot een juiste balans te komen tussen de reeds sterk aanwezige sociale ondersteuning en het nauwelijks aanwezige prestatie management (Ridder & McCandless, 2010, Kreutzer & Jager, 2011). Aangezien prestatie management relatief nieuw is voor de medewerkers van non-profit organisaties is het cruciaal om hier zeer voorzichtig mee om te gaan. Uit onderzoek komt dan ook naar voren dat harde sancties/beloningen op individueel niveau kunnen afschrikken en het daarom een goed beginpunt is om collectieve doelen met bijbehorende sancties/beloningen op te stellen (Borzaga & Tortia, 2006; Hull & Lio, 2006).

De lastige context waarin non-profit organisaties zich begeven komt naar voren in het onderzoek van Khallouk (2016):



(Figuur 2.20 Khallouk 2016)

Waarbij de volgende factoren worden gehanteerd, een sociale missie, een extreme afhankelijkheid van middelen van derden en een groot en divers aantal van belanghebbenden. De eerste twee factoren conflicteren op sociale ondersteuning en prestatie management. Indien er geen enorm druk zou zijn op het verkrijgen van middelen om te overleven dan zou een non-profit organisatie goed kunnen bestaan met bijna uitsluitend sociale ondersteuning. Echter doordat deze noodzaak aan middelen erin steeds grotere mate wel aanwezig is, moet er een vorm van prestatie management geïmplementeerd worden waar medewerkers veelal aversie tegen hebben. De vele belanghebbenden die een rol spelen binnen non-profit organisaties maken de zoektocht naar een balans hierin alleen maar complexer.

Voor dit onderzoek zal dan ook het model van Birkinshaw (2004) worden gebruikt. Samenvattend kunnen prestatie management en sociale ondersteuning als volgt worden beschreven:

Prestatie management

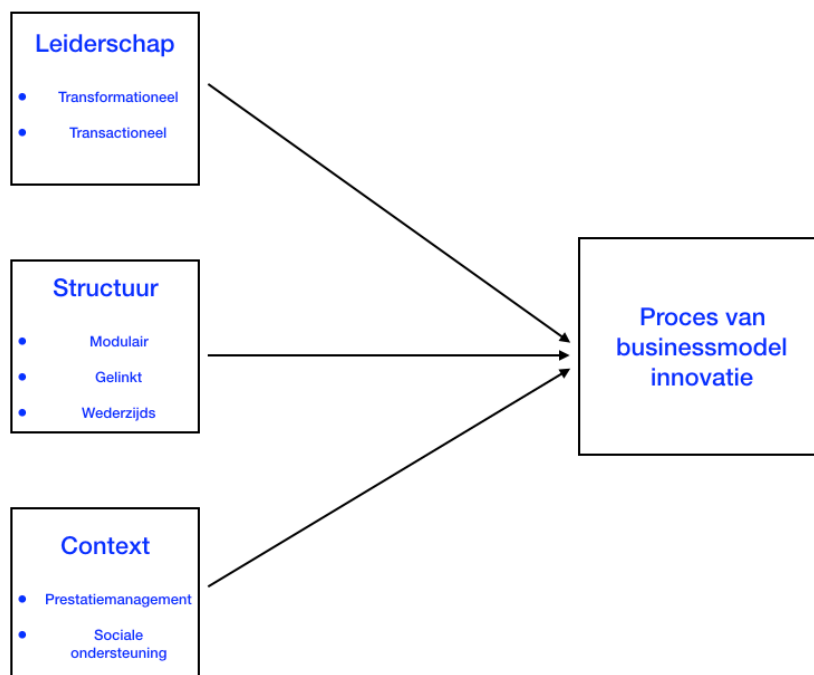
Management stelt duidelijke richtlijnen met duidelijke doelstellingen.
Behalen van doelstellingen wordt beloond.
Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen en worden hier ook op beoordeeld.
Er is samenwerking tussen de exploitatie en exploratie initiatieven.
Businessunits hebben de flexibiliteit om zelf businessmodel innovatie te initiëren maar ook de mogelijkheid om te leren van de andere businessunits.

Sociale ondersteuning

Door verantwoordelijkheid laag in de organisatie neer te leggen, wordt ontwikkeling van de medewerkers gestimuleerd. Tevens wordt dit gedaan in de vorm van opleidingen.
Managementteam laat het team vrij om beslissingen te nemen, waardoor exploratie wordt aangemoedigd.
De organisatie hanteert een aansturing waarbij leren door fouten wordt gestimuleerd. Zoals men leert van de fouten, wordt men er niet gelijk op afgerekend.
Risico nemen wordt gestimuleerd, en hebben hier ook de mogelijkheden voor.

Op basis van bovenstaande beschrijving van leiderschap, structuur en context kan het volgende raamwerk worden gebruikt voor het onderzoek. Waar bij leiderschap een onderscheid wordt gemaakt tussen transformationeel en transactioneel. Bij structuur tussen modulair, gelinkt en wederzijds. Bij context tussen prestatie management en sociale ondersteuning.

Deze factoren worden onderzocht in haar effect op het proces van businessmodel innovatie:



3. Methode

3.1. Onderzoeksdesign

Voor het verkrijgen van diepgaande en gedetailleerde informatie is volgens Brymann & Bell (2009) kwalitatief onderzoek een goede methode. Bij dit onderzoek is het doel om meer inzicht te krijgen op het proces van businessmodel innovatie, daarbij gericht op de organisatorische factoren leiderschap, structuur en context. Bij dit onderzoek wordt een proces onderzocht, hierbij wordt de volgende definitie van een proces gehanteerd:

“Een opeenvolging van gebeurtenissen die beschrijven hoe dingen veranderen over tijd”
(Van de Ven, 1992)

		Ontology An organization is represented as being:	
		A noun, a social actor, a real entity ('thing')	A verb, a process of organizing, emergent flux
Epistemology (Method for studying change)	Variance method	Approach I Variance study of change in organizations Causal analysis of independent variable explaining change (dependent variable) Newtonian view of time	Approach IV Variance study of process patterns Quantitative analysis of event time series Time is a variable of change process
	Process narratives	Approach II Process study narrating sequence of change events in organization Progression of change (stages, cycles, etc.) Transaction or event-based view of time	Approach III Process study narrating emergent organizing activities Qualitative narrative interpretation of complexity metaphor Social construction over time

Figuur 3.1 Stampf, 2016

In de literatuur zijn er vier aanpakken bekend voor het onderzoeken van processen in relatie tot strategie en organisatorische verandering (Van de Ven, 1995). Bovenstaand figuur geeft deze aanpak weer. Waarin de beste manier voor dit onderzoek aanpak II is. Waar met name is onderzocht hoe veranderingen tot stand komen en welke variabelen hierin in welke mate een rol spelen.

Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar het dit onderwerp, is het niet mogelijk om hypothesen op te stellen. Daarom is de doelstelling om empirische data te koppelen aan de theorie (Eisenhardt, 1989). Waarbij dus de focus ligt op theorie bouwend, inductief, onderzoek. In Brymann & Bell (2009) wordt aangegeven dat kwalitatief onderzoek hiervoor geschikt is.

In Yin (2009) wordt beschreven dat wanneer onderzoeksvragen beginnen met “hoe” of “wat”, veelal een casestudy gebruikt wordt. Een casestudy probeert te onderzoeken een fenomeen in haar eigen context (Yin, 2009). Ook door Brymann & Bell wordt onderschreven dat een casestudy een goede methode is om een fenomeen te onderzoeken indien er geen literatuur is die reeds het fenomeen

heeft onderzocht. In dit onderzoek zullen diverse cases worden onderzocht, door meerder cases te onderzoeken kunnen de verschillen worden gedestilleerd (Bryman & Bell, 2009). Juist door meerdere cases te onderzoeken kan er worden gekeken naar de repliceerbaarheid, met als doel om verbanden te ontdekken (Eisenhardt & Graebner, 2007). De casestudy is uitgevoerd door middel van interviews, die semigestructureerd worden afgenomen. Interviews zijn noodzakelijk om volledig inzicht te krijgen over de businessmodel innovatie in verhouding tot de invloed van de organisatorische factoren. Hoe hebben zij hun businessmodel aangepast naar aanleiding van de gewijzigde externe omstandigheden en hoe is dit proces doorlopen?

De interviews zijn afgenomen met een open vraagstelling gebruiken om tot in detail de ervaringen van de geïnterviewde te bespreken. En ook juist om niks uit te sluiten. Open onderzoeksvragen in casestudies helpen om het te onderzoek onderwerp beter te begrijpen (Yin, 2009).

3.2. Caseselectie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen naar de besproken interne factoren in het proces van businessmodel innovatie bij landgoederen. De cases zijn geselecteerd op een aantal criteria. Ten eerste hebben ze allemaal te maken gehakt met businessmodel innovatie in de afgelopen vijf jaar, waarbij bij allen dit is geforceerd door externe omstandigheden. Zoals eerder aangegeven is er in de non-profit sector in de afgelopen jaren veel veranderd. De landgoederen in Nederland en België hebben hierin als geen ander mee te maken gekregen. Drastische hervormingen van het subsidiebeleid en significante reducering van de donaties zorgen voor absolute noodzaak tot hervorming van het businessmodel. De manier waarop landgoederen hiermee omgaan is verschillend, er is een groep die radicaal haar businessmodel heeft veranderd en er is een groep die dit geleidelijk op een incrementele manier doorvoert. In de analyse van vergelijking van de cases kwamen trends naar voren, deze zijn gebruikt om proposities op te stellen. De cases zijn ook geselecteerd op omvang, om de interne factoren te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk dat het medewerkersbestand enige omvang heeft. Hiervoor is gekozen een minimale omvang van 25 fte. Zes landgoederen zijn geselecteerd, waarbij ervoor is gekozen om per interview-subject twee interviews af te nemen (managementniveau en bestuursniveau). In totaal zijn er 12 interviews afgenomen.

Incrementeel businessmodel innovatie:

- A1: Landgoed Huys ten Donck
- A2: Landgoed Ijssellandschap
- A3: Landgoed Vogelsanck (BE)

Deze landgoederen hebben innovatie van het businessmodel geïnitieerd naar mate de bereidwilligheid tot ondersteuning van gemeentes, provincies, fondsen en donateurs afnamen. Bij de landgoederen probeert men geleidelijk het businessmodel aan te passen naar een meer rendabel model. Met behoud van de huidige activiteiten, probeert men nieuwe activiteiten te ontplooiën. Deze hebben een evolutionair karakter.

2: *Radicale businessmodel innovatie:*

- B1: Landgoed de Twickel
- B2: Landgoed Kranenburgh
- B3: Landgoed Duivenvoorde

Bij deze landgoederen hebben ze radicaal het businessmodel geïnnoveerd, naar mate de onzekerheid van subsidies toenam. De activiteiten die zijn ontplooid zijn zeer divers maar hebben allemaal commercieel karakter, waarbij een continue rendabel businessmodel voor de lange termijn het belangrijkste einddoel is.

3.3 Data-analyse

Deze interviews zijn uitgewerkt, om vervolgens verwerkt te worden in een data tabel. De uitkomsten van de interviews zullen apart worden gepresenteerd, maar ook waar mogelijk gegeneraliseerd. Het doel van de analyse is om structuur aan te brengen in de verzamelde data, en zodoende relaties te zien. Door middel van cross-case analyse zijn de verschillen en de overeenkomsten uit de cases gehaald. De data is gereduceerd, waarna is gezocht naar relaties tussen de concepten om vervolgens de proposities te vormen. Dit is ook de volgorde die wordt gehanteerd door Miles & Huberman (1984).

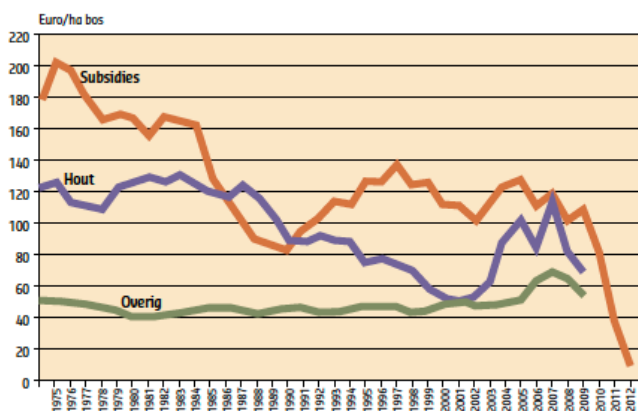
De data uit de interviews zijn vergeleken met de secundaire bronnen, jaarverslagen, organogrammen en andere rapporten. Deze data triangulatie heeft gezorgd voor een hogere betrouwbaarheid van de interviews. Ook het interviewen op twee niveaus heeft gezorgd voor een hogere betrouwbaarheid.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews beschreven en de data gereduceerd om zodoende een analyse te kunnen maken. De resultaten worden beschreven aan de hand van deelvragen die zijn afgeleid van het conceptueel model, waar de invloed van leiderschap, structuur en context naar voren komen. Als eerste onderwerp is de achtergrond beschreven van de initiatie van de businessmodel innovatie binnen landgoederen.

4.1 Inleiding

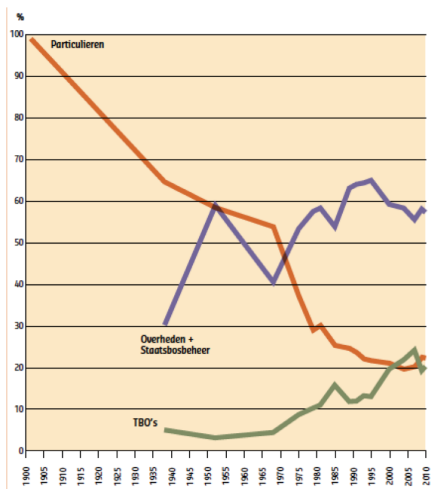
Zoals eerder aangeven is er in de laatste jaren enorm veel veranderd binnen de non-profit sector maar zeker voor landgoederen is dit van toepassing. In de jaren 90' konden landgoederen nog rekenen op een groot scala aan mogelijkheden om de exploitatie te dekken. Tot aan het einde van de jaren 90' werden landgoederen tot 78% gesubsidieerd door landelijke en lokale regelingen, subsidies en fondsen. Waar dit in Nederland gemiddeld 50% was voor de non-profit sector (Waardevol groen, 2013).



Figuur 4.1 Waardevol Groen, 2013

Bovenstaande figuur geeft ook goed weer dat de subsidie tot bijna het nulpunt is gereduceerd. Waardoor het behoud van een landgoed een bijna onmogelijke taak is geworden zonder aanpassingen van businessmodel. Landgoederen zijn meer en meer zelfstandig verantwoordelijk geworden om te zorgen voor behoud in de toekomst.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de landgoederen enorm hard geraakt zijn begin jaren '00 waar de overheid op landelijk maar zeker op lokaal niveau haar subsidies en fondsen introk. Daarnaast zijn ook particuliere donaties in de afgelopen twintig jaren significant afgenomen.



Figuur 4.2 Waardevol Groen, 2013

Dit is ook te zien in bovenstaande figuur, waaruit blijkt dat in de laatste decennia enorm veel particuliere landgoederen verloren zijn gegaan, en er heden ten dage nog slecht 20% van zijn overgebleven. Met deze trend, en zonder aanpassingen van de landgoederen zelf, is het aannemelijk dat ook de laatste 20% zal verdwijnen. De vraag die vaker gesteld is, zou het erg zijn als ook de laatste 20% van de landgoederen zouden verdwijnen? Ja, dit zou een enorm verlies zijn van onschatbare waarde voor het culturele historisch erfgoed. Landgoederen ademen de historie van ons land, instandhouding van deze landgoederen zorgt ervoor dat mensen onze historie van dichtbij kunnen meemaken. Bijna alle landgoederen in Nederland hebben een openstelling, in ieder geval voor het “groen” gedeelte.

Naast het feit dat ze het zelf belangrijk vinden om het omvangrijke gedeelte “groen” te delen. Is dit ook van belang voor haar NSW (Natuurschoonwet) status. Dit is één van de laatste overgebleven fiscale regelingen voor landgoederen. Bij openstelling is er een reductie mogelijk op bepaalde landelijke belastingen (WOZ, vennootschapsbelasting, uitgestelde overdrachtsbelasting).

Waar een normale organisatie veelal nog reserves heeft opgebouwd, geldt dit meestal niet voor de landgoederen. Het vermogen van de eigenaren van een landgoed zitten veelal in het groen en de gebouwen van het landgoed zelf. Door beperkte middelen is het helaas frequent noodzakelijk om bij overdracht van generaties een gedeelte van het landgoed te verkopen om zodoende genoeg liquide middelen beschikbaar te maken om de successierechten te voldoen.

Om onder andere de successierechten te beperken, is er wel nog een regeling naast de NSW-status. Dit is echter wel een regeling met zeer vergaande gevolgen. Voor landgoederen is het mogelijk om in aanmerking te komen voor deze ANBI (Algemeen Nut Beogende Instellingen) status. Daarvoor moet het eigendom echter niet in privé-eigendom zijn. Veel van de resterende landgoederen zijn wel nog in privé-eigendom. Die zoals eerder beschreven van generatie tot generatie worden overgedragen.

Indien men ervoor kiest om een structuur op te zetten waarbij het eigendom van het landgoed in handen is van een stichting (met minstens 90% inzet voor het algemene nut), dan kan men de ANBI-status aanvragen. Dit heeft het vergaande gevold dat de familie afstand moet doen van het eigendom en deze over te dragen aan de stichting zonder er direct financieel bij gebaat te zijn. Er is wel een regeling voor eeuwig woonrecht voor de oorspronkelijke familie en haar nazaten maar het eigendom is dan definitief overgedragen.

Dit is een wijziging van de formele structuur die frequent is toegepast in de laatste jaren, om ervoor te zorgen dat het landgoed kan blijven bestaan in haar huidige staat. En hiermee te voorkomen dat bij overdracht van generatie weer een groot gedeelte van het landgoed verloren gaat. Na bovenstaande wijzigingen in inkomstenbronnen van de landgoederen werd het duidelijk voor velen dat er iets moest veranderen om hun voortbestaan te garanderen.

A1	"Voorheen konden we nog rekenen op lokale fondsen, waar we door ons goede netwerk gebruik van konden maken"
A2	"Het aantal subsidies is niet alleen sterk gereduceerd, ook de aanvragen vereisen een dermate professionaliteit die wij niet altijd aankunnen"
A3	"Door de reducering van de inkomstenbronnen, hebben we het medewerkersbestand drastisch moeten afslanken"
B1	"Dit is iets wat wij al tijden hebben zien aankomen, de afhankelijk van de landgoederen is te groot"
B1	"Behoud voor de volgende generatie is het belangrijkste, afhankelijkheid van een specifieke inkomstenbron geminimaliseerd worden"
B2	"Subsidies zijn veel te onzeker voor ons businessmodel, verandering zo spoedig mogelijk is noodzakelijk"
B3	"We zijn te lang blijven hangen in het oude businessmodel, veranderingen van inkomstenbronnen hadden we kunnen zien aankomen"

De enorme daling in inkomstenbronnen heeft gezorgd voor de nodige onrust binnen de landgoederen. Het is ook duidelijk geworden in de interviews dat niet iedereen klaar was voor de veranderingen en zelfs sommige nog een tijd probeerde te ontkennen dat verandering noodzakelijk was. Deze inertie tot verandering wordt ook duidelijk in de literatuur beschreven (Christensen, 2013). Nu de noodzaak is behandeld, worden nu de zes cases beschreven in relatie tot haar businessmodel innovatie.

A1: Landgoed Huys ten Donck

Dit landgoed uit 1746 te Ridderkerk is sinds het ontstaan in familiebezit, waar het van origine werd gebruikt als ontmoetingsplaats voor zakelijke relaties, families en vrienden. In de laatste decennia is het landgoed permanent bewoond door de familie.

In de laatste jaren is er geprobeerd om het businessmodel te innoveren. Initieel werd er gebruik gemaakt van subsidies, donaties en lokale fondsen, in combinatie met een beperkt aantal commerciële activiteiten. De commerciële activiteiten bevatten met name verhuur van ruimtes voor vergaderingen aan gelieerde organisaties van de familie. Door de beschreven afname van mogelijkheden tot subsidies en fondsen is er een noodzaak ontstaan om andere inkomstenbronnen te ontwikkelen. Bij het landgoed Huys ten Donck is ervoor gekozen met name om meer commerciële activiteiten te ontwikkelen die in het verlengde liggen van de reeds bestaande activiteiten. Waar in eerste instantie uitsluitend werd gekozen voor verhuur van ruimtes voor vergadering vanuit het bestaande netwerk, zijn de mogelijkheden veel diverse geworden en ook aangeboden aan een veel diverse publiek.

Hiervoor heeft landgoed Huys ten Donck ook goed ingezien dat een andere aanpak noodzakelijk was. Waar voorheen wellicht de organisatie veel naar binnen was gekeerd, is er nu voor gekozen om meer open naar buiten te treden en daarmee de toegankelijkheid te verhogen voor een breder publiek. Publiciteit is gezocht door middel van het opzoeken van diverse media maar ook door een veel bredere openstelling van het landgoed. Onder andere door het opzetten van een jaarlijkse fair heeft ervoor gezorgd dat het landgoed meer in lokale samenleving staat en aantrekkelijker is geworden om activiteiten te organiseren.

Dit heeft ervoor gezorgd dat het landgoed meer bekendheid heeft gekregen en nu veel meer wordt ingezet voor commerciële activiteiten, zoals fairs, bruiloften, inzetten van lokale ambachten, cursussen etc. De inkomsten uit bovenstaande activiteiten zorgt ervoor dat er een betere exploitatie mogelijk is van het landgoed. Volledig autonoom functioneren op de commerciële activiteiten is nog niet mogelijk, er zijn nog donaties, lokale fondsen en subsidies noodzakelijk als aanvulling.

Om de veranderingen naar een meer commerciële organisatie in goede banen te leiden, is er vanuit het management veel aandacht besteed om de medewerkers te betrekken hierin. Door medewerkers mee te laten denken over mogelijkheden zijn er veel nieuwe ideeën ontstaan maar niet altijd realistisch om uit te voeren. Bewust is er voor gekozen om leiderschap niet te hiërarchisch in te steken, maar te kiezen voor coöperatie in plaats van centrale aansturing. Zoals bij het opzetten van de jaarlijkse fair met lokale ambachten, is er veel gesproken over het betrekken van de lokale gemeenschap. Hierbij heeft het management geprobeerd om meer structuur te brengen in de discussies maar dit bleek toch lastig:

“Veel brainstormsessies zijn gehouden met de medewerkers, om de innovatie te stimuleren. Tijdens de brainstormsessies kwamen er goede ideeën naar boven, maar werd het later niet goed opgevolgd. Op bleken de ideeën niet goed doorgedacht en niet uitvoerbaar”

Doordat er niet altijd een goed beeld was van de implicaties van een nieuw idee kon het ook voorkomen dat de innovatie in een vroeg stadium moest worden gestaakt omdat de uitvoering lastiger bleek dan beoogd.

“De innovaties worden niet altijd uitgevoerd, zoals van tevoren beoogd. Tevens blijven projecten langer liggen doordat er te weinig mankracht is met specifieke kennis om het uit te voeren”

Er is een wens binnen de organisatie om meer structuur aan te brengen. Een wijziging van de structuur heeft twee doeleinden, een meer duidelijke rolverdeling binnen de organisatie en een fiscaal voordeel. Door de diverse activiteiten te scheiden van elkaar kan er ook beter worden bijgehouden hoe de activiteiten bijdragen aan de organisatie of alleen maar kosten met zich meebrengen.

Echter doordat de aanpassingen van het businessmodel geleidelijk is gegaan, is de structuur ook nog in stand gehouden en heeft dit minder prioriteit.

“Aanpassingen van de structuur staat al lang op de agenda, maar komt er niet van vanwege lage prioriteit. De veranderingen die wij doorvoeren zijn geleidelijk”

Om het besef te creëren dat commerciële activiteiten meer moeten gaan bijdragen aan de organisatie is er veel tijd gestoken om de medewerkers hierin mee te krijgen. Daarnaast is er begonnen met opstellen van doelen voor de organisatie in het geheel, om meer duidelijkheid te creëren voor alle medewerkers. Bij de daadwerkelijke uitvoering van de diverse nieuwe activiteiten zoals fairs, bruiloften, cursussen is gebleken dat het lastig om daadwerkelijk doelstellingen op te stellen maar ook om daaraan te houden en met personeel te bespreken.

“Bij deze innovatie was het voor ons van belang om iedereen mee te krijgen, daarom is veel tijd gestoken in begrip te kweken en vertrouwen te geven aan de medewerkers”

De context is zeker van belang geweest voor het landgoed. De sociale ondersteuning is enorm hoog maar zorgt er ook voor dat het stellen van doelen en het naleven van deze doelstellingen lastig is.

A2: Landgoed Ijssellandschap

Het landgoed Ijssellandschap is opgericht in 1267 en is sindsdien ontwikkeld tot een gebied van 4000 hectaren. Het beheer is in handen van een stichting, waar naast subsidies met name door verpachting inkomsten worden gegenereerd. Daarnaast is er een sterke band met de lokale autoriteiten voor aanvulling van het budget door middel van lokale fondsen. Aangezien de lokale autoriteiten hebben aangegeven dat de beschikbare subsidies en fondsen zullen afnemen is er een noodzaak tot verandering van het businessmodel.

Alleen door verpachting van grond is niet afdoende om genoeg inkomsten te genereren, daarom is ervoor gekozen om de commerciële activiteiten uit te breiden. Hierbij is er gekozen om iedereen te laten meedenken over mogelijke nieuwe initiatieven. Door de grootschaligheid van het landgoed is er ook voldoende mogelijk om te ontwikkelen. Ook zijn er nog voldoende reserves om nieuwe initiatieven op te zetten. Het nadeel hiervan is echter dat veel initiatieven te snel zijn doorgevoerd zonder goed onderzoek uit te voeren naar de haalbaarheid en of er überhaupt vraag is. Een nieuwe vorm van inkomstenbron is geprobeerd door midden van openstelling voor de jacht. Op andere landgoederen heeft dit geleid tot additionele inkomsten en zorgt ook voor neveninkomsten van eventuele horeca en verhuur van zalen.

“Vanuit het medewerkers is geïnitieerd om over te gaan tot openstelling voor jacht voor derden. Hiervoor is geïnvesteerd om het terrein “jacht klaar” te maken. Echter zonder eerst onderzoek te doen

Door hier geen onderzoek naar uit te voeren is gebleken dat de mensen die interesse hebben in jagen, veelal kiezen voor het dichtbij gelegen Duitsland waar de tarieven lager liggen en er een grotere diversiteit is van wild om op te jagen en toegestaan is om op te jagen.

“Veel initiatieven tot verbetering en spreiding van de inkomstenbronnen zijn tegelijk opgestart. In een jaar zijn we een restaurant, een theater en een cultureel centrum begonnen. Hierdoor raakte we de focus kwijt bij het medewerkers”

Zoals bovenstaande quote aangeeft, werd er niet alleen zonder of weinig onderzoek begonnen maar ook veel te veel activiteiten tegelijk. Hierdoor raakte de medewerkers en directie focus kwijt, maar ook het overzicht was volledig weg.

Tevens is het bij landgoed Ijssellandschap lastig om het businessmodel te innoveren omdat het niet duidelijk staat beschreven wat exact de doelstellingen zijn en de diverse afdelingen enorm afhankelijk zijn van elkaar in zowel budgetten als mankracht. Daardoor is het onduidelijk welke afdeling nu bijdraagt aan de organisatie en wat de gevolgen zijn voor een andere afdeling.

“Door de verbanden binnen de organisatie is het lastig om snel beslissingen te nemen. Door de inter-connecties lijkt het soms een spaghettibord waardoor beslissingen nemen lastig is. Iedere beslissing heeft weer gevolgen voor de andere afdelingen”

Deze structuur met de enorm veel afhankelijkheden heeft in het verleden gewerkt. Maar wordt nu gezien als een last omdat niet duidelijk is wat innovaties opleveren en wie erop kan worden afgerekend. Het aanpassen van de structuur is geprobeerd maar zorgt voor interne weerstand.

“Helaas worden er nog te veel fouten gemaakt door luiheid of gemakzucht, dit komt voort uit de historie van de organisatie maar helaas ook omdat we niet goed zijn in het opstellen van consequenties. Het is lastig om dit over te brengen aan de medewerkers”

Binnen de context van de organisatie is er een cultuur van gemak, waarbij men niet gewend is aan doelstellingen. Dit in combinatie met de nog aanwezige financiële reserves zorgt ervoor dat er veel fouten worden gemaakt. Binnen landgoed Ijssellandschap is geprobeerd om dit aan te passen door een grotere mate van prestatie management in te voeren maar dit is zeer lastig. Na invoering van collectieve doelstellingen, is er nog weinig draagkracht voor consequenties voor niet behalen van doelstellingen.

Het probleem hierbij is ook dat maar weinig processen zijn geformaliseerd, zoals onderstaande quote aangeeft. Is er een cultuur van sociale ondersteuning ongeschreven, en wordt deze doorgegeven aan nieuw personeel mond op mond.

“Bij nieuwe medewerkers laten we ze inwerken door medewerkers die al langer bij ons werken. Hiermee hopen we dezelfde normen en waarden mee te geven. Dit is niet in processen vastgelegd maar gaat uit zichzelf”

A3: Landgoed Vogelsanck (BE)

Dit Belgische landgoed is opgericht in 1308 en sinds 1741 in de handen van de familie Vogelsanck. Sinds 1741 is de familie in staat geweest om het landgoed in privaat bezit te houden zonder commerciële activiteiten te ontplooiën. Initieel was er uitsluitend een openstelling van het groene gedeelte van het landgoed voor bezoek aan het park zonder financiële vergoeding, en werd er gebruik gemaakt van lokale subsidies en donaties en fondsen.

Echter door afname van de financiële reserves en de afname van mogelijkheden tot subsidies is er een noodzaak ontstaan tot een verandering van het businessmodel. De aanzet is gegeven om een commerciële organisatie te worden, echter door de zeer beperkte ervaring hierin zijn er vooral in het begin zeer veel fouten gemaakt.

“Diverse projecten zijn vroegtijdig beëindigd doordat initiatieven vanuit medewerkers niet goed waren doorgerekend. Vanuit het medewerkers is het initiatief opgezet om meer inkomsten te genereren uit horeca. Daarbij is er een koffie en theehuis opgezet, echter zonder goed uitgewerkt plan. Door aanloopverliezen in het eerste jaar, hebben we dit project vroegtijdig moeten staken”

Zoals bovenstaande quote aangeeft zijn er onder andere diverse horeca-initiatieven opgezet in het eerste jaar. Dit is gedaan in combinatie met openstelling van het landgoed (park en kasteel). Zowel directie als medewerkers hadden geen ervaring met horeca, hierdoor is er een professioneel koffie en theehuis neergezet zonder dat er goed gekeken is naar de vraag. Doordat het landgoed decennialang een beperkte openstelling heeft gehad, is er weinig bekendheid in de lokale samenleving. Na openstelling van het landgoed, was de verwachting dat de lokale gemeenschap direct interesse zou hebben in additionele activiteiten. Echter in de afgelopen decennia is er totaal geen binding opgebouwd met de samenleving. Hierdoor was er initieel hiervoor weinig interesse. Daardoor is het horecabedrijf in het eerste jaar al weer gesloten.

“Het was lastig om van tevoren duidelijke doelstellingen op papier te zetten. De medewerkers zijn hier ook niet aan gewend”

Ook het formaliseren van de doelstellingen is lastig gebleken, zeker na de eerste fase was hier een behoefte voor vanuit de directie om meer onnodige aanloopverliezen te voorkomen. De cultuur binnen de organisatie is hier echter niet op ingericht en stuit op verzet.

“Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk als iets mislukt, en verlieslatende projecten kunnen te lang doorgaan doordat er soms beperkt overzicht is”

Zoals in bovenstaande quote staat, zijn de doelstelling uiteindelijk wel doorgevoerd vanuit de directie. Echter het overbrengen van deze doelstellingen naar de medewerkers is lastig gebleken. Doordat er decennia geen commerciële noodzaak is geweest tot presteren, zijn de medewerkers niet gewend om verantwoordelijkheid te nemen. Bij het landgoed is het tevens het probleem dat de structuur zeer ondoorzichtig is. Er is geen duidelijk onderscheid tussen de diverse afdelingen waardoor het niet meteen duidelijk is wanneer een project verlieslatend is. Veel kosten worden niet apart ingeboekt, waardoor er een totale kostenpost ontstaat zonder duidelijkheid over de herkomst. Hierdoor gaan sommige projecten te lang door voordat conclusies kunnen worden getrokken.

“Ontwikkelingen van de nieuwe projecten kwamen langzaam op gang, door continue overleg met de andere units. Ook doordat niet iedereen op de hoogte is van de diverse projecten, kwam de besluitvorming niet ten goede”

De beperkingen van overzicht binnen de structuur zorgen er ook voor dat nieuwe projecten langzaam op gang kwamen. Niet alleen was er een langzame besluitvorming, ook zorgde de onduidelijkheid voor een gebrek aan informatie bij sommige medewerkers. Ook bij vervolgprojecten treden er problemen op:

“Na de initiële problemen probeerde medewerkers nieuwe verdienmodellen te initiëren zoals openen van een museum op het landgoed. Echter wederom is hier niet doorberekend wat er benodigd is voor een gezonde exploitatie ”

Voor het landgoed blijft het een uitdaging om nieuwe activiteiten te ontplooiën om een rendabel businessmodel op te zetten. De afwezigheid van enige vorm van commerciële activiteiten, en het gebrek aan noodzaak tot presteren uit het verleden zitten diep in de organisatie en het zal tijd nodig hebben om hier verandering in aan te brengen. Tevens zal het tijd nodig hebben om vanuit een intern georiënteerde organisatie om te schakelen naar organisatie die openstaat naar haar lokale omgeving.

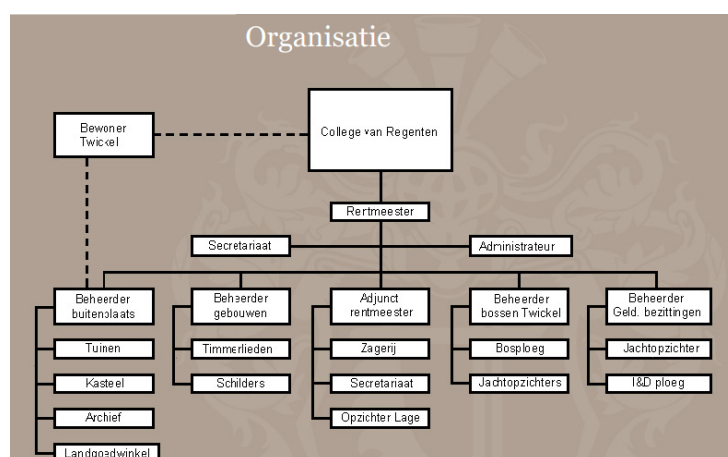
B1: Landgoed de Twickel

Landgoed de Twickel is ontstaan in 1347 en bevat heden ten dage nog steeds ruim 4000 hectaren verspreid over gebieden in Delden. Reeds enige tijd is het besef bij het landgoed dat men niet afhankelijk kan zijn van subsidies, fondsen en donaties door het onzekere karakter van deze inkomsten. De eerder beschreven noodzaak tot verandering kwam dan ook niet als een verrassing voor landgoed de Twickel. Bij het opstellen van de innovatie van het businessmodel is er dan ook veel tijd besteed om de strategie over te brengen op de medewerkers.

“Veel tijd hebben we besteed aan de initiële fase, om duidelijk de nieuwe richting uit te leggen aan het medewerkers in detail”

De filosofie van landgoed de Twickel is om zoveel mogelijk autonoom te kunnen renderen, zodoende een grote mate van zekerheid voor de toekomst te behouden. Bij het landgoed de Twickel is hierbij goed nagedacht over de positie in de lokale samenleving. Veel tijd is gestoken om samen op te trekken met de lokale samenleving en hiervoor ook specifieke activiteiten op te zetten. Zo zijn er diverse fairs, concerten, rondleidingen, culturele activiteiten met lokale ambachten etc. Zelfs is er een eigen productlijn opgezet met onder andere lokale confituren. Dit zorgt voor een goede naamsbekendheid in de omgeving en daarbuiten.

Hierdoor heeft landgoed de Twickel ervoor gezorgd dat het in de lokale samenleving staat en veel minder intern georiënteerd is zoals soms het geval is bij andere landgoederen.



Figuur 4.3 Landgoed de Twickel

Ook bij de structuur is goed nagedacht, hierbij is er een duidelijke afscheiding tussen de diverse afdelingen. Dit heeft ervoor gezorgd dat exact bekend is welke afdeling bijdraagt en welke niet. Kosten en baten worden op deze manier op de juiste afdeling gealloceerd.

Hierbij is ook op voorhand rekening mee gehouden dat bepaalde afdelingen meer zullen opleveren dan anderen door de soort activiteit van de afdeling.

“De traditionele activiteiten verhuur en verpachting leveren nog meer op dan de relatief nieuwe activiteiten houtzagerijen en zelfgemaakte confituren. De afscheiding van diverse activiteiten zorgt voor duidelijkheid”

Tussen de diverse afdelingen wordt wel informatie gedeeld, zodat goede punten kunnen worden overgenomen en slechte punten kunnen worden voorkomen bij andere afdelingen. Hiervoor is er regelmatig overleg binnen management.

Door de goede voorbereidingen en het besef van aanpassing van het businessmodel, is het ook mogelijk geweest om duidelijke doelstellingen op te stellen. Door dit duidelijke te bespreken met medewerkers is niet alleen duidelijkheid gecreëerd maar ook begrip.

“Belangrijkste is om de doelstellingen te halen. Deze bespreken we op voorhand met de medewerkers om ervoor te zorgen dat ze haalbaar zijn in ons inzicht maar ook van de medewerkers”

Het landgoed is in staat geweest om radicaal haar businessmodel te innoveren, door om te schakelen naar een bijna volledig commerciële activiteiten met een breed scala aan initiatieven die midden in de lokale samenleving staan. Hiermee zijn ze ook in staat geweest om de cultuur binnen de organisatie commerciëler te maken en prestatie management te implementeren om gezamenlijk tot een optimale prestatie te komen. Zonder haar eigen geschiedenis te verloochenen zoals onderstaande quote goed weergeeft: Dit landgoed is een voorbeeld hoe een landgoed succesvol kan opereren.

“Vertrouwen is de basis van de organisatie, vanuit hier opereren wij alle decennia. Door de veranderingen van ons businessmodel zijn we wel commerciëler moeten worden. Hierdoor hebben we per businessunit doelstellingen ingezet maar nog steeds moet iedere medewerker zich thuis voelen bij ons”

B2: Landgoed Kranenburgh

Landgoed Kranenburgh is ontstaan in 1851, opgericht door de familie Reenen. In de laatste jaren zijn er diverse ontwikkelingen geweest waarbij het landgoed is ondergebracht in een stichting voor behoud van het landgoed.

Landgoed Kranenburgh heeft duidelijk uitgesproken een toekomst te zien waarbij het volledig autonoom kan functioneren zonder enige vorm van afhankelijkheid op subsidies. Hier is ook veel werk in gestoken en zijn er veel nieuwe activiteiten opgezet. De insteek is ook geweest om midden in de lokale samenleving te komen te staan, door een open houding. Het landgoed heeft als doelstelling om een culturele bestemming te worden, waar exposities, podiumactiviteiten, educatie en festivals worden gegeven. Tevens is er een nieuw museum geopend, met wisselend aanbod van met name lokale kunstenaars.

“Doestelling om binnen 5 jaar volledig commercieel te opereren, zonder subsidies is duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. De persoonlijke doelstellingen zijn hier ook op afgestemd”

Deze doelstelling is ook doorvertaald naar de doelstellingen van de medewerkers per persoon. Hierdoor is het voor alle medewerkers duidelijk waar de organisatie naar toe wilt.

“Uitvoering van alle plannen worden tot in detail besproken. Het feit dat wij ten allen tijden betrokken zijn bij dagelijkse uitvoering zorgt ervoor dat veel projecten binnen budget blijven”

Zoals bovenstaande quote aangeeft is er niet alleen aandacht gegeven aan duidelijkheid voor de doelstellingen, ook de betrokkenheid tot in detail met de medewerkers heeft ervoor gezorgd dat er een gezonde exploitatie is neergezet.

“Bij aanvang van het proces tot verandering van ons businessmodel is ook goed de structuur onderzocht. Hierbij zijn alle nieuwe activiteiten in een aparte exploitatie B.V. gezet met apart management voor de initiële periode. Hierdoor is niet alleen het medewerkers gescheiden van elkaar maar ook alle andere facetten. Zodat ook de exacte inkomstenbronnen goed vergeleken konden worden. Echter door de betrokkenheid van de medewerkers, is het niet gelukt om de unit geheel apart te laten functioneren”

Zoals beschreven in bovenstaande quote, is de structuur goed neergezet waarbij er initieel zelfs voor gekozen is om de exploitatie in een aparte entiteit neer te zetten. Hierdoor is er duidelijkheid gegenereerd over de inkomsten. Door de hoge mate van betrokkenheid is het niet helemaal gelukt om het volledig gescheiden te houden maar het heeft wel voor gezorgd dat er besef is bij de medewerkers over het resultaat van de nieuwe activiteiten.

“Door het nieuwe businessmodel apart te zetten, werden de medewerkers extra gemotiveerd. Voor het eerst werden de resultaten van de nieuwe initiatieven ook meetbaar”

Dit besef heeft geleid tot meer motivatie van de medewerkers. Maandelijks is de voortgang besproken, waardoor het goed duidelijk was voor de medewerkers waar resultaten werden behaald en waar niet.

“Door de scheiding van activiteiten hebben wij duidelijke prestatiedoeleinden kunnen neerzetten. Door de scheiding zijn wij ook in staat geweest om deze goed te meten”

Het invoeren van prestatie management is na een eerste fase van ongemak, goed geïmplementeerd. Door de scheiding van activiteiten is het mogelijk geweest om dit om te zetten naar doelstellingen voor de medewerkers.

“De medewerkers geven aan dat de doelstellingen haalbaar zijn mits ze 100% inzet tonen, dit geeft niet alleen ons een goed gevoel maar zeker ook de medewerkers”

De veranderingen van het businessmodel zijn succesvol doorgevoerd bij landgoed Kranenburgh en heeft voor een verandering gezorgd bij de medewerkers qua mentaliteit.

B3: Landgoed Duivenvoorde

Landgoed Duivenvoorde is reeds ontstaan in de dertiende eeuw, waarmee het behoort tot de oudste landgoederen van Nederland. De familie het bezig van het landgoed reeds in 1963 heeft ondergebracht in een stichting om meer bestendig te maken voor de toekomst.

Doelstelling bij landgoed Duivenvoorde is ook geweest om minder afhankelijk te worden van derden, en meer autonoom te kunnen functioneren. Hierbij is het initiatief opgezet om het businessmodel om te zetten naar een meer commerciële organisatie. Ook hier is goed nagedacht over de functie van het landgoed in de lokale samenleving. Door een meer open houding en samenwerking te zoeken met lokale instanties (scholen, musea, muziekverenigingen) zijn ze er in geslaagd om met succes veel nieuwe activiteiten op te zetten die bijdragen aan het behoud van het landgoed voor de toekomst. Hierbij is er horeca, een museum, een imkerij, diverse fairs, rondleidingen voor particulieren, scholen, kinderpartijen et cetera.

“Betrokkenheid tot op detail is een van de belangrijkste aspecten om verandering van het businessmodel te doen slagen”

Zoals bovenstaande aangeeft is het noodzakelijk geweest om tot detail betrokken te blijven vanuit het management om de grote veranderingen van de organisatie in goede banen te leiden.

“Door open en duidelijk te communiceren naar de medewerkers over de beoogde verandering, en met name ook de noodzaak daarvan hebben wij de verandering goed kunnen doorlopen”

In de eerste fase is daar ook veel aandacht aan besteed door veel workshops te houden, is er een goed besef gekomen over de veranderingen en vooral duidelijkheid over de nieuwe strategie. Dit is ook verwerkt in de structuur waar de diverse afdelingen duidelijke gescheiden zijn van elkaar om goed te kunnen bepalen welke commerciële activiteiten succesvol zijn en welke niet. Door de diverse achtergronden is het noodzakelijk om dit gescheiden te houden, zodoende de juiste doelstellingen neer te zetten. Voor de imkerij gelden anderen doelstellingen dan de fairs. Hierbij worden niet alleen geldelijke doestellingen neergezet maar ook andere doelstellingen (aantal bezoekers, duur van bezoek, herhalingsbezoeken, aantal nieuwe vrijwilligers etc.)

“Door de nieuwe businessunit werden de medewerkers getriggerd om nieuwe initiatieven te ontplooiën, zelf gaven ze aan in een meer motiverende omgeving te werken”

Dit heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers ook meer met nieuwe ideeën zijn gekomen dan voorheen. De duidelijke afscheiding zorgt voor een omgeving waarbij succesvolle ideeën ook echt tot uiting kunnen komen.

“Doelstellingen worden duidelijk opgesteld. Mochten de doelstellingen niet gehaald worden dan gaan we gezamenlijk met de medewerkers in gesprek om te evalueren waar dit aan gelegen heeft. De uitkomst wordt ook weer meegenomen in de volgende doelstellingen. Het is belangrijk voor ons om de medewerkers vertrouwen te geven om nog wel fouten te durven maken”

Landgoed Duivenvoorde is in staat geweest om prestatie management door te voeren, waarbij nog steeds de herkomst van het landgoed niet wordt vergeten. Vertrouwen binnen de organisatie blijft een uitermate belangrijk aspect, echter in combinatie met een meer commerciële omgeving heeft het ervoor gezorgd dat medewerkers meer gemotiveerd zijn en de organisatie succesvoller is geworden.

Nu de zes cases zijn beschreven, worden nu drie factoren leiderschap, structuur en context behandeld met een onderverdeling in incrementeel en radicaal. Waarbij het proces wordt behandeld, van implementatie tot uitvoering van het nieuwe businessmodel.

4.2 Leiderschap

Aan de hand van de fases van businessmodel innovatie volgens het model van Osterwald & Pigneur (2010) is de invloed van leiderschap onderzocht. Waar eerste de incrementele businessmodel innovatie wordt behandeld en daarna de radicale businessmodel innovatie. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de ontwikkelingsfase (mobiliseren, begrijpen en ontwikkelen) en de uitvoering (implementatie en managen).

Incrementele businessmodel innovatie: Implementatie

Bij de eerste fase van mobiliseren komt naar voren dat het management in eerste instantie de visie probeert neer te zetten voor de toekomst. De landgoederen bespreken de ideeën binnen het managementteam, de medewerkers en de commissarissen worden geconsulteerd. Waarbij wordt geprobeerd om draagvlak te creëren binnen de organisatie. De beoogde verandering wordt vooral geïnitieerd na veelal een lange periode van twijfel of verandering echt nodig is. Het is lastig om de stap te nemen daadwerkelijk over te gaan tot actie.

De visie voor de innovatie wordt in grote lijnen gedeeld met het medewerkers maar er blijft veel vrijheid over om zelf te nieuwe projecten te initiëren. Doordat er daadwerkelijk een noodzaak is tot verandering, ontstaat er ruis in de organisatie tussen managementteam en medewerkers. Het managementteam wil het businessmodel innoveren maar krijgt het niet goed vertaalt naar de medewerkers. De geïnterviewde geven aan dat er met name vanuit de organisatie zelf wordt gekeken naar de mogelijkheden voor nieuwe inkomstenbronnen.

Dit is tevens het geval in de fases van begrijpen en ontwikkelen. De geïnterviewde geven aan dat de ideeën voor de innovatie van de businessmodellen niet goed worden uitgeschreven, en veel ideeën blijven bij brainstormen. Door de beperkte beschrijving en formalisering van het proces is het lastig om alle betrokkenen in de eerste fases mee te krijgen met de veranderingen. Doordat hiermee ook weinig ervaring is, is ook een reden waarom het niet komt tot formalisering. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A1	"Veel brainstormsessies zijn gehouden met de medewerkers, om de innovatie te stimuleren. Tijdens de brainstormsessies kwamen er goede ideeën naar boven, maar werd het later niet goed opgevolgd. Op bleken de ideeën niet goed doorgedacht en niet uitvoerbaar"	Transformationeel leiderschap
A2	"Vanuit het medewerkers is geïnitieerd om over te gaan tot openstelling voor jacht voor derden. Hiervoor is geïnvesteerd om het terrein "jacht klaar" te maken. Echter zonder eerst onderzoek te doen	Transformationeel leiderschap
A3	"Het was lastig om van tevoren duidelijke doelstellingen op papier te zetten. De medewerkers zijn hier ook niet aan gewend"	Transformationeel leiderschap

Incrementele businessmodel innovatie: Uitvoering

Door de vrijheid die de medewerkers krijgen ontstaan er ook fouten bij de implementatie en het managen van de innovatie. Veel verantwoording komt neer bij het medewerkers, waardoor er een druk ontstaat om direct resultaat te creëren. Het vertrouwen wordt gegeven aan de medewerker, maar ze vinden het lastig om hier een goed gevolg aan te geven omdat het niet duidelijk genoeg is wat de exact verwacht wordt van ze. Het gebrek aan duidelijkheid zorgt voor falen van veel initiatieven.

Zeker bij de implementatie worden er diverse nieuwe inkomstenbronnen ontplooid die niet in lijn zijn met de bedoelingen vanuit de eerste fases. Er is een significante afwijking met de intenties van de innovatie van het businessmodel en de uitvoerig. Een gebrek aan expertise ligt hier ook aan ten grondslag.

Tevens geven veel geïnterviewde geven aan dat niet duidelijke genoeg was dat de nieuwe initiatieven direct moesten bijdragen aan verbetering van de winstgevendheid van de organisatie. Hierbij wordt

ook aangegeven dat het onderschat is wat de implicaties zijn voor het medewerkers om de organisatie te wijzigen naar een veel meer commerciële organisatie. Zeker de landgoederen waar het managementteam iets meer afstand heeft gehouden op het medewerkers, zien dat er veel geïnitieerd is met de beste bedoelingen. Echter dat deze absoluut niet hebben bijgedragen aan een verbetering van de inkomstenbronnen, zelfs een negatief effect als gevolg hebben gehad.

Aangegeven wordt dat ze bij vervolgtrajecten meer invloed willen uitoefenen op de organisatie om herhaling te voorkomen. Waarbij het noodzakelijk is om iedere dag, iedere stap gezamenlijk door te nemen en uit te voeren. Tevens is de noodzaak duidelijk om duidelijker te communiceren over doelstellingen binnen de organisatie. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A1	“De innovaties worden niet altijd uitgevoerd, zoals van tevoren beoogd. Tevens blijven projecten langer liggen doordat er te weinig mankracht is met specifieke kennis om het uit te voeren”	Transformationeel leiderschap
A2	“Veel initiatieven tot verbetering en spreiding van de inkomstenbronnen zijn tegelijk opgestart. In een jaar zijn we een restaurant, een theater en een cultureel centrum begonnen. Hierdoor raakte we de focus kwijt bij het medewerkers”	Transformationeel leiderschap
A3	“Diverse projecten zijn vroegtijdig beëindigd doordat initiatieven vanuit medewerkers niet goed waren doorgerekend. Vanuit het medewerkers is het initiatief opgezet om meer inkomsten te genereren uit horeca. Daarbij is er een koffie en theehuis opgezet, echter zonder goed uitgewerkt plan. Door aanloopverliezen in jaar 1, hebben we dit project vroegtijdig moeten staken”	Transformationeel leiderschap

Doordat er inzicht is bij het managementteam dat er een absolute noodzaak is tot verandering, is hier ook het bewustzijn groter om de visie duidelijk en gedetailleerd neer te zetten. Diverse geïnterviewde geven aan dat er bij het opstarten van het project, projectgroepen zijn opgericht waarbij aan alle medewerkers duidelijk is gemaakt wat de doelstelling zijn en hoe deze kunnen worden gerealiseerd. Tevens zijn er projectgroepen ingericht waar ook de belangrijkste externe partners van de organisaties worden betrokken, om hierdoor meer inzichten te verkrijgen naar de mogelijkheden voor nieuwe inkomstenbronnen. Eigenlijk alle belanghebbenden van de organisatie worden betrokken bij de transitie van het businessmodel.

Een aantal geïnterviewde geven ook aan dat er workshops zijn gegeven om de switch te maken van pure non-profit organisatie naar een meer commerciële organisatie. Vanuit het managementteam en commissarissen is hierop gehamerd omdat het een grote verandering is. Vooral bij de eerste fases van het proces wordt veel tijd besteed aan detail en bewustwording onder alle geledingen van de organisatie. Hiermee wordt er veel dieper ingegaan op het creëren van draagvlak binnen de organisatie.

De geïnterviewde stellen ook doordat er een bewustzijn is gecreëerd tot verandering, de vervolgstappen ook makkelijker te maken zijn omdat iedereen op dezelfde lijn zit.

Veel medewerkers hebben voor het eerst te maken met duidelijke doelstellingen vanuit het management en moeten hieraan ook wennen. Geïnterviewde geven aan dat hierdoor ook initieel een groter verloop is geweest onder de medewerkers dan normaal. Een aantal medewerkers heeft zich niet kunnen aanpassen en voelde zich niet thuis bij de nieuwe organisaties. Dit speelde zeker wanneer het bij veel geïnterviewde duidelijk werd dat er niet alleen een focus was op het halen van de doelstellingen. Maar dat er ook (negatieve) consequenties zouden kunnen volgen, bij het niet halen van de doelstellingen. Deze verandering, naar een hardere managementstijl, zorgde voor strubbelingen in het begin maar creëerde wel veel duidelijk voor iedereen. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
B1	"Veel tijd hebben we besteed aan de initiële fase, om duidelijk de nieuwe richting uit te leggen aan het medewerkers in detail"	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel
B1	"Belangrijkste is om de doelstellingen te halen. Deze bespreken we op voorhand met de medewerkers om ervoor te zorgen dat ze haalbaar zijn in ons inzicht maar ook van de medewerkers"	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel
B2	"Doestelling om binnen 5 jaar volledig commercieel te opereren, zonder subsidies is duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers. De persoonlijke doelstellingen zijn hier ook op afgestemd"	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel
B3	"Betrokkenheid tot op detail is een van de belangrijkste aspecten om verandering van het businessmodel te doen slagen"	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel

Radicale businessmodel innovatie: Uitvoering

Alle geïnterviewde geven aan dat de groep van medewerkers na het initiële verloop beter functioneert dan voorheen. De medewerkers begrijpen de noodzaak van de businessmodel innovatie, en er is ook duidelijk gecommuniceerd binnen welk budget de doelstellingen gehaald moeten worden.

Bij een aantal geïnterviewde wordt zelfs aangegeven dat er gebruikt is gemaakt van het businessmodel canvas van Osterwalder & Pigneur (2010). Hierbij is een non-profit variant gemaakt van de organisatie, waarbij de initiële fase en de nieuwe fase is beschreven van het businessmodel. Hierdoor zijn wijzigingen gevisualiseerd, dit is niet alleen voor management maar ook voor de medewerkers een goede tool om duidelijkheid te behouden bij uitvoering en het managen van de nieuwe situatie.

Doordat doelstellingen op voorhand duidelijk zijn opgesteld voor het management, is er onder de medewerkers een nieuwe dimensie ontstaan van presteren. Het wordt als uitdagend ervaren dat er nu duidelijke doelstellingen zijn, die niet alleen consequenties hebben bij het niet behalen, maar ook bij het behalen er een stimulans is.

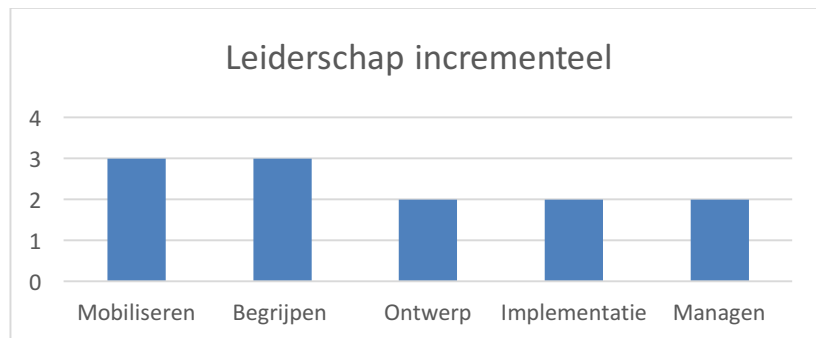
Geïnterviewde geven ook aan dat de grotere betrokkenheid van het management tot in detail, zorgt voor meer cohesie binnen de organisatie. Voorheen was er veelal een afstand tussen management en personeel vanuit de historie. Door de radicale verandering (radicaal en architecturaal) is het management genoodzaakt om deze betrokkenheid tot in detail te bewerkstellingen maar het heeft een ook een extra stimulans op de medewerkers.

Geïnterviewde stellen dat de verandering van het leiderschap naar een strakkere organisatie de enige oplossing was om de verandering van de businessmodel innovatie door te voeren. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

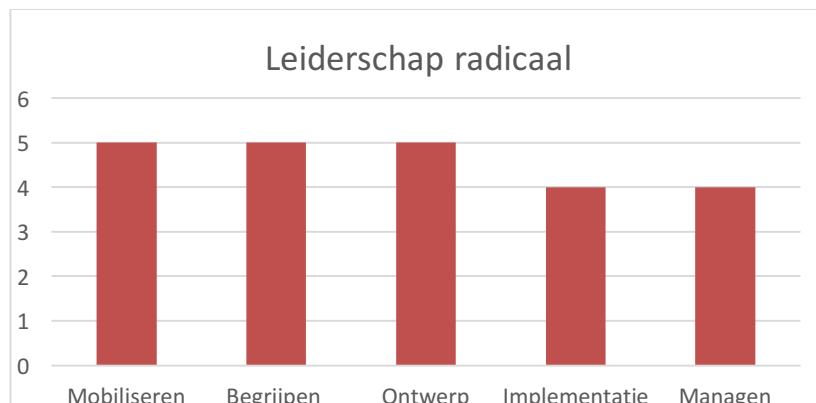
Case	Citaat	Managementfactor
B2	“Uitvoering van alle plannen worden tot in detail besproken. Het feit dat wij ten allen tijden betrokken zijn bij dagelijkse uitvoering zorgt ervoor dat veel projecten binnen budget blijven”	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel
B3	“Door open en duidelijk te communiceren naar de medewerkers over de beoogde verandering, en met name ook de noodzaak daarvan hebben wij de verandering goed kunnen doorlopen”	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel

Leiderschap incrementeel vs. radicaal

Uit het onderzoek komt naar voren dat met name in de initiële fase leiderschap een groot belang heeft in het succes. Bij beide vormen van innovatie is dit eigenlijk het geval, maar bij incrementele innovatie mist het management de noodzaak om het leiderschap goed op te pakken en duidelijkheid te creëren voor haar medewerkers. De onduidelijkheid die ontstaat in de eerste fases bij incrementele innovatie zet zich door tot het einde van het proces hetgeen zorgt voor een minder succesvolle innovatie. Het verloop van de factor van leiderschap is als volgt samen te vatten in een grafiek volgens de geïnterviewde:



Bij radicale innovatie is er door de omvang van de wijzigingen veel meer besef vanuit het management om daadwerkelijk duidelijke strategie neer te zetten en deze door te vertalen naar doelstellingen. Zeker in de eerste fase is dit van groot belang, waardoor de uitvoering succesvoller is. Het verloop van de factor van leiderschap is als volgt samen te vatten in een grafiek volgens de geïnterviewde:



Nu leiderschap is behandeld bij de cases (incrementeel vs. Radicaal), kan deze als volgt worden samengevat:

	Leiderschap
Incrementeel	Transformationeel
Radicaal	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel

4.3 Structuur

Aan de hand van de fases van businessmodel innovatie volgens het model van Osterwald & Pigneur (2010) is de invloed van structuur onderzocht. Waar eerste de incrementele businessmodel innovatie wordt behandeld en daarna de radicale businessmodel innovatie. Hierbij is wederom een onderscheid gemaakt tussen de ontwikkelingsfase (mobiliseren, begrijpen en ontwikkelen) en de uitvoering (implementatie en managen).

Incrementele businessmodel innovatie: Implementatie

De geïnterviewde stellen allen dat de structuur van de organisatie niet is aangepast voor of tijdens de businessmodel innovatie. Aansturing van het medewerkers gebeurt allen vanuit dezelfde entiteit, waarbij er dus geen onderscheid is tussen het huidige en het nieuwe businessmodel. De geïnterviewde geven aan dat de organisatie wordt geleid als een geheel. Hierbij is een veel voorkomende klacht vanuit de medewerkers dat ze niet goed weten waar ze het exact voor doen.

Ze krijgen nieuwe rollen toebedeeld maar het is niet duidelijk hoe ze deze moeten vervullen. Door de veel meer commerciële aanpak van de organisatie is er vanuit de medewerkers wel veel behoefte aan duidelijkheid.

De hoge mate van inter-connecties binnen de organisatie zorgt voor een gebrek aan transparantie, waardoor management en personeel geen overzicht hebben van de prestaties per businessunit. Vanuit de historie is hier al weinig focus op, maar doordat er ook geen verandering is binnen de structuur blijft dit veelal onduidelijk. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A1	"Aanpassingen van de structuur staat al lang op de agenda, maar komt er niet van vanwege lage prioriteit. De veranderingen die wij doorvoeren zijn geleidelijk"	Gelinkt model
A2	"Door de verbanden binnen de organisatie is het lastig om snel beslissingen te nemen. Door de inter-connecties lijkt het soms een spaghettibord waardoor beslissingen nemen lastig is. Iedere beslissing heeft weer gevolgen voor de andere afdelingen"	Gelinkt model

A3	“Ontwikkelingen van de nieuwe projecten kwam langzaam op gang, door continue overleg met de andere units. Ook doordat niet iedereen op de hoogte is van de diverse projecten, kwam de besluitvorming niet ten goede”	Gelinkt model
----	--	---------------

Incrementele businessmodel innovatie: Uitvoering

De geïnterviewde geven aan dat het ontplooien van nieuwe activiteiten lastig is, en ze snel weer vervallen in de oude modus operandi. Het is duidelijk voor de medewerkers dat dit niet kan, maar het is lastig voor ze om dit te voorkomen.

Doordat de structuren gelinkt blijven is het nog erg geënt op de voormalige situatie waarbij er kon worden geleund op de subsidies en giften. Deze subsidies kwamen veel vanuit dezelfde fondsen, waar veelal dezelfde mensen verantwoordelijk waren voor de uitgifte daarvan. Nu met de omdraai naar een commercieel organisatie waarbij deze midden in de samenleving moet staan is een andere structuur noodzakelijk. Dit besef wordt gedeeld door de geïnterviewde, echter tot uitvoering komt het niet.

Deze landgoederen blijven dan ook in de uitvoering hangen in de voormalige structuur waar de volledige organisatie nog in handen is van een familie in privé. Hierbij wordt dus geen gebruik gemaakt van de formalisering naar een entiteit zoals B.V. om meer zakelijk/commercieel karakter te krijgen. Maar ook wordt er geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot het oprichten van een stichting, waardoor erkenning tot ANBI-status onmogelijk is en daartoe behorende belastingvoordelen.

Geïnterviewde geven ook in latere fases van de implementatie van het nieuwe businessmodel, dat de behoefte er wel is om de structuur aan te passen maar het ontbreekt aan kennis, mankracht en absolute wil tot verandering. Tevens wordt aangegeven dat de landgoederen veel geïsoleerd werken, en er weinig wil is om “best practices” te delen tussen landgoederen. Hierdoor is het ook lastig om de kennis op te doen, omdat het een vrij specifieke branche is. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A2	“Door de verbanden binnen de organisatie is het lastig om snel beslissingen te nemen. Door de inter-connecties lijkt het soms een spaghettibord waardoor beslissingen nemen lastig is. Iedere beslissing heeft weer gevolgen voor de andere afdelingen”	Gelinkt model
A3	“Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk als iets mislukt, en verlieslatende projecten kunnen te lang doorgaan doordat er soms beperkt overzicht is”	Gelinkt model

Radicale businessmodel innovatie: Implementatie

Bij de radicale innovatie is er meer tijd besteedt aan de initiële fases, daardoor is de structuur ook goed doordacht. De geïnterviewde geven aan dat hierbij goed is nagedacht over de doelstelling voor het landgoed. Doelstelling is uiteraard geen persoonlijk gewin maar is het behoud voor de volgende generaties en hiermee het landgoed voor wandelaars, natuurvrienden en kunstminnende in stand te houden en daarmee zijn historische betekenis te bestendigen.

Door dit op voorhand goed in ogenschouw te nemen, zijn deze landgoederen ook bereid geweest om concessies te maken om dit behoud te garanderen. De urgentie om de organisatie te innoveren naar een commerciële organisatie is doorgedrongen hier.

Deze organisaties hebben haar activiteiten gesplitst waardoor iedere unit verantwoordelijk is voor haar eigen budgetten. Hierdoor kan ook snel worden ingegrepen mocht een businessunit niet werken. Echter er is nog wel overleg mogelijk om “best practices” te delen. Tevens voelen de medewerkers zich belangrijk voor haar eigen businessunit waardoor exploratie wordt gestimuleerd.

Tevens is hier bijna iedere keer de stap gemaakt naar een stichtingsstructuur, waar de familie formeel afstand heeft gedaan van het eigendom maar wel een eeuwig woonrecht heeft bedongen. Daarbij heeft men bedongen dat te allen tijde minimaal één van de bestuurders van de stichting een familielid is van de oorspronkelijke eigenaren waardoor zeggenschap geborgen is. Door deze wijziging naar een stichtingsstructuur maken zij dus allemaal gebruik van de ANBI-status en is de toekomst van het landgoed beter bestendig voor de toekomst. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
B1	“De traditionele activiteiten verhuur en verpachting leveren nog meer op dan de relatief nieuwe activiteiten houtzagerijen en zelfgemaakte confituren. De afscheiding van diverse activiteiten zorgt voor duidelijkheid” ”	Wederzijds model
B2	“Bij aanvang van het proces tot verandering van ons businessmodel is ook goed de structuur onderzocht. Hierbij zijn alle nieuwe activiteiten in een aparte exploitatie B.V. gezet met apart management voor de initiële periode. Hierdoor is niet alleen het medewerkers gescheiden van elkaar maar ook alle andere facetten. Zodat ook de exacte inkomstenbronnen goed vergeleken konden worden. Echter door de betrokkenheid van de medewerkers, is het niet gelukt om de unit geheel apart te laten functioneren”	Wederzijds model

Radicale businessmodel innovatie: Uitvoering

De initiële fases van het proces hebben hierdoor langer geduurd, echter de uitvoering en het managen van het nieuwe businessmodel is eenvoudiger geworden. De nieuwe structuur schept duidelijkheid voor management en personeel.

Zelfs bij een formalisering van de structuur, geven de geïnterviewde aan dat er nog de neiging is van de medewerkers om inter-connecties binnen de organisatie op te zoeken. Deze verleiding naar het verleden zit bij een aantal organisatie diepgeworteld en heeft tijd nodig om te veranderen. De duidelijke structuren zorgen er voor dat inter-connecties snel naar boven komen in een organisatie, en dan ook snel weer beëindigd kunnen worden.

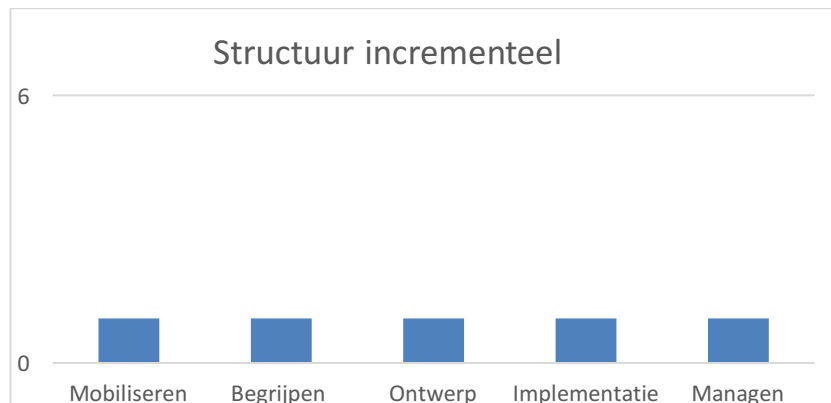
Een belangrijk kenmerk van de nieuwe structuur, naast de duidelijkheid, is de hoge mate van motivering voor de medewerkers. Medewerkers geven aan veel meer gestimuleerd te zijn door de nieuwe structuur, waar zij kunnen worden beoordeeld op eigen presteren binnen de businessunit.

Aangegeven wordt dat door de motivering van de medewerkers, men ook met meer initiatieven is gekomen voor verbetering en aanpassing van het businessmodel in de laatste twee fasen van het proces. Met name omdat deze nieuwe structuur ervoor zorgt dat ook toekomstige initiatieven meetbaar zijn en medewerkers hierop te belonen zijn. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

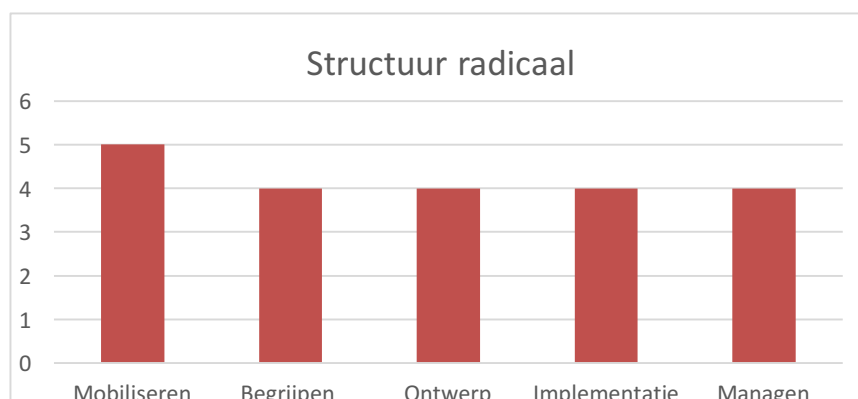
Case	Citaat	Managementfactor
B2	"Door de scheiding van activiteiten hebben wij duidelijke prestatiedoeleinden kunnen neerzetten. Door de scheiding zijn wij ook in staat geweest om deze goed te meten"	Wederzijds model
B2	"Door het nieuwe businessmodel apart te zetten, werden de medewerkers extra gemotiveerd. Voor het eerst werden de resultaten van de nieuwe initiatieven ook meetbaar"	Wederzijds model
B3	"Door de nieuwe businessunit werden de medewerkers getriggerd om nieuwe initiatieven te ontplooiën, zelf gaven ze aan in een meer motiverende omgeving te werken"	Wederzijds model

Structuur incrementeel vs. radicaal

Uit het onderzoek komt naar voren dat de structuur bij incrementele innovatie niet of nauwelijks wordt aangepakt. Door de geleidelijke vorm van innovatie ontbreekt het aan besef om ook de structuur grondig te evalueren en aan te passen. Zoals aangegeven zorgt dit er ook juist voor dat er problemen ontstaan, doordat de structuur veel onduidelijkheden met zich meebrengt. Het gelinkte model die wordt toegepast bij de incrementele cases weerhoudt de cases om stappen te kunnen maken in de aanpassing van het businessmodel.



Bij radicale innovatie is er een veel groter besef voor de veranderingen, en neemt men op voorhand meer tijd om de veranderingen voor te bereiden. Bij de radicale cases zijn de structuren op voorhand zo aangepast dat er meer duidelijkheid wordt gecreëerd binnen de organisatie. Door de structuur zo in te richten dat de innovatie apart kan worden gezet is de prestatie van de innovatie te meten en is het ook voor de medewerkers duidelijker wat de bijdrage is. Op managementniveau worden ervaringen van de diverse afdelingen wel gedeeld om “best practices” te delen. Het verloop van de factor van structuur is als volgt samen te vatten in een grafiek volgens de geïnterviewde:



Nu structuur is behandeld bij de cases (incrementeel vs. Radicaal), kan deze als volgt worden samengevat:

	Structuur
Incrementeel	Gelinkt model
Radicaal	Wederzijds model

4.4 Context

Aan de hand van de fases van businessmodel innovatie volgens het model van Osterwald & Pigneur (2010) is de invloed van context onderzocht. Waar eerste de incrementele businessmodel innovatie wordt behandeld en daarna de radicale businessmodel innovatie. Hierbij is wederom een onderscheid gemaakt tussen de ontwikkelingsfase (mobiliseren, begrijpen en ontwikkelen) en de uitvoering (implementatie en managen).

Incrementele businessmodel innovatie: Implementatie

De geïnterviewde geven aan dat er geprobeerd is om in de initiële fase het vertrouwen te geven aan de medewerkers om gezamenlijk dit traject in te gaan. De geïnterviewde geven aan dat vertrouwen en veilig gevoel altijd al aanwezig was binnen de organisaties. Een cultuur van afrekening op fouten is nooit aanwezig geweest en zou ook een gedeelte van de medewerkers afschrikken. Geïnterviewde geven aan dat juist veel medewerkers hebben gekozen voor een functie in deze sector doordat er een minder harde cultuur heerst. Door de zachtere cultuur en het vertrouwen bij de medewerkers, zijn ze wel open geweest in de initiële fases van het proces om met nieuwe ideeën te komen. Tijdens brainstormsessies met de medewerkers over het nieuwe businessmodel komen dan ook allerlei ideeën naar voren van reëel tot niet uitvoerbaar. Aangegeven wordt dat hier ook een probleem zit, veel ideeën gaan van links naar rechts zonder dat er goed wordt nagedacht of het echt uitvoerbaar is en of het überhaupt past bij het landgoed.

Geïnterviewde geven dat de softere cultuur een probleem is voor de organisatie om daadwerkelijk het proces te initiëren, begrip te kweken en te begrijpen. Dit om de weg in te slaan naar een nieuw businessmodel. Veel organisaties hebben geprobeerd om de medewerkers in het initiële proces uit haar "comfort zone" te halen maar veel medewerkers slaan dicht bij meer druk en maatstaven voor prestaties. Onderstaande quotes uit de interviews onderbouwen dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A1	"Bij deze innovatie was het voor ons van belang om iedereen mee te krijgen, daarom is veel tijd gestoken in begrip te kweken en vertrouwen te geven aan de medewerkers"	Sociale ondersteuning

A2	“Helaas worden er nog te veel fouten gemaakt door luiheid of gemakzucht, dit komt voort uit de historie van de organisatie maar helaas ook omdat we niet goed zijn in het opstellen van consequenties. Het is lastig om dit over te brengen aan de medewerkers”	Sociale ondersteuning
----	--	-----------------------

Incrementele businessmodel innovatie: Uitvoering

In de vervolgfases van het proces wordt aangegeven dat de medewerkers nog steeds niet de urgentie begrijpen van de veranderingen. Geprobeerd is om doelstellingen neer te zetten als organisatie in het geheel, per businessunit en per medewerker. Echter door de vele weerstand is dit idee in veel gevallen al in een vroeg stadium stopgezet. Veel van de beoogde processen blijven vooral conceptueel en worden niet op papier gezet.

Op meer vlakken lopen de landgoederen er tegenaan dat voor een verandering van het businessmodel ook een professionalisering nodig is van de organisatie. De oude cultuur past eigenlijk niet meer binnen een meer commerciële organisatie die daadwerkelijk onder aan de streep moet bijdragen aan resultaat.

Het probleem waar organisaties tegen aan lopen, is dat de innovatie van het businessmodel niet alleen onduidelijk is, maar ook zorgt voor enorme vertragingen en afwijkingen in de uitvoering.

Er wordt binnen de organisaties met de beste intentie een verandering ingezet tot businessmodel innovatie, maar de medewerkers begrijpen het niet goed. Aangegeven wordt dat hierdoor soms een kloof ontstaat tussen het management en de medewerkers, omdat er onbegrip is tussen de beide lagen van de organisatie. Het management heeft het voor zichzelf duidelijk waar de organisatie naar toe zou moeten gaan (maar veelal conceptueel en in gedachten) en de medewerkers begrijpen de verandering niet en vallen frequent terug naar de oude gewoontes waardoor er zeer beperkte vooruitgang kan worden geboekt. Onderstaande quote uit de interviews onderbouwt dit.

Case	Citaat	Managementfactor
A2	"Bij nieuwe medewerkers laten we ze inwerken door medewerkers die al langer bij ons werken. Hiermee hopen we dezelfde normen en waarden mee te geven. Dit is niet in processen vastgelegd maar gaat uit zichzelf"	Sociale ondersteuning
A3	"Na de initiële problemen probeerde medewerkers nieuwe verdienmodellen te initiëren zoals openen van een museum op het landgoed. Echter wederom is hier niet doorberekend wat er benodigd is voor een gezonde exploitatie "	Sociale ondersteuning

Radicale businessmodel innovatie: Implementatie

Bij de initiële fases is er duidelijk gemaakt dat de organisatie radicaal gaat veranderen. Dit is ook al duidelijk geworden door de aanpassingen in de structuur. Voor veel landgoederen is de invulling van prestatie management nieuw, en heeft dan ook gezorgd voor een aantal personele wisselingen waar mensen niet in staat of niet welwillend waren om mee te gaan in deze verandering.

Geïnterviewde geven aan dat medewerkers met name waarderen dat er in de eerste fases veel tijd is gestoken in bewustzijn van de noodzaak tot verandering. Tevens daarbij ook de verandering voor de medewerkers goed uit te leggen. Waarbij het als een uitdaging wordt gezien dat er nu doelstellingen zijn op businessunit niveau en op persoonlijke niveau. Geïnterviewde geven wel aan dat het enorm belangrijk is de oorsprong van de organisatie niet uit oog te verliezen. Vertrouwen binnen de organisaties is van essentieel belang, medewerkers moeten zich te allen tijde op haar gemak voelen. Van oorsprong zijn de medewerkers minder gewend om onder druk te presteren, en veel medewerkers hebben bewust daarom ook gekozen voor deze sector. Daarom is vertrouwen van essentieel belang om ervoor te zorgen dat de medewerkers geen angst krijgen om initiatieven te ontplooiën. Geïnterviewde geven aan dat ze absoluut geen angstcultuur willen creëren binnen de organisatie.

Echter door doelstellingen toe te voegen is er een betere balans gevonden. Het blijft een non-profit organisatie maar met veel meer commerciële karakteristieken. Deze doelstellingen zijn door de

organisaties duidelijk opgesteld in de eerste fases van het proces. Waar ook duidelijk is aangegeven dat er genoeg mogelijkheden zijn om deze in later fases nog te evalueren en eventueel aan te passen.

Case	Citaat	Managementfactor
B1	"Belangrijkste is om de doelstellingen te halen. Deze bespreken we op voorhand met de medewerkers om ervoor te zorgen dat ze haalbaar zijn in ons inzicht maar ook van de medewerkers"	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement
B2	"De medewerkers geven aan dat de doelstellingen haalbaar zijn mits ze 100% inzet tonen, dit geeft niet alleen ons een goed gevoel maar zeker ook de medewerkers"	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement
B2	"Door de scheiding van activiteiten hebben wij duidelijke prestatiedoelstellingen kunnen neerzetten. Door de scheiding zijn wij ook in staat geweest om deze goed te meten"	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement

Radicale businessmodel innovatie: Uitvoering

Door de duidelijke visie vanuit het management weten de medewerkers waar ze aan toe zijn, hierdoor wordt de focus behouden. Tijdens het proces is er ook tussentijds continue geëvalueerd waar men stond met de doelstellingen. Indien noodzakelijk zijn deze nog in onderling overleg aangescherpt of juist iets meer losgelaten. Hierdoor blijven de medewerkers gemotiveerd omdat de doelstellingen ook realistisch blijven.

Een positieve stimulans is gekomen van het prestatimanagement. Medewerkers geven aan dat ze zich meer gewaardeerd voelen bij het behalen van de doelstellingen. Zeker omdat de doelstellingen ook per businessunit en persoonlijk zijn neergezet, voelt het als een eigen prestatie wanneer deze worden gehaald. De geïnterviewde geven aan dat er initieel enige angst was voor introductie van prestatimanagement, echter dat ze gedurende het proces hebben gezien dat organisatie mede hierdoor een slag heeft kunnen maken naar een professionele commerciële organisatie.

Aangegeven wordt dat management en medewerkers zich bijzonder trots voelen bij behalen van doelstellingen binnen deze nieuwe setting. Doordat de organisaties bijna geheel op eigen kracht functioneren en renderen, en de doelstellingen hierop zijn afgestemd, voelt het als een enorme stimulans om weer vervolgstappen te nemen.

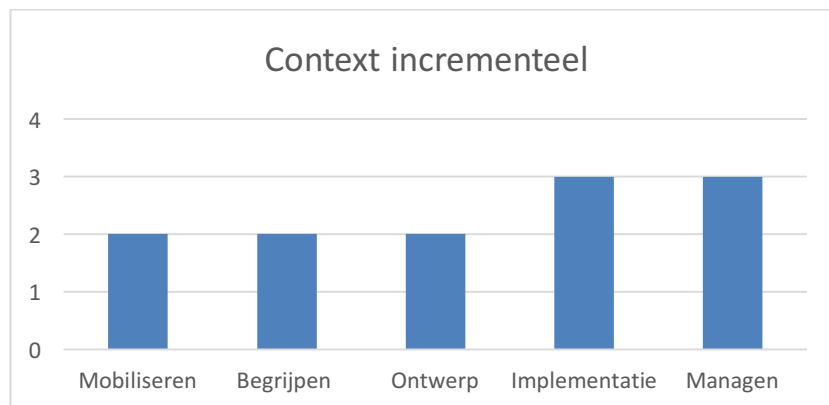
De organisaties geven aan dat ze nooit een volledig commercieel karakter zullen krijgen, en dit ook niet zullen opleggen aan de medewerkers. Maar deze stappen hebben ervoor gezorgd dat er een betere set is van stimuli om de prestaties van management en medewerkers naar een hoger niveau te tillen.

Case	Citaat	Managementfactor
B1	“Vertrouwen is de basis van de organisatie, vanuit hier opereren wij alle decennia. Door de veranderingen van ons businessmodel zijn we wel commerciëler moeten worden. Hierdoor hebben we per businessunit doelstellingen ingezet maar nog steeds moet iedere medewerker zich thuis voelen bij ons”	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement
B3	“Doelstellingen worden duidelijk opgesteld. Mochten de doelstellingen niet gehaald worden dan gaan we gezamenlijk met de medewerkers in gesprek om te evalueren waar dit aan gelegen heeft. De uitkomst wordt ook weer meegenomen in de volgende doelstellingen. Het is belangrijk voor ons om de medewerkers vertrouwen te geven om nog wel fouten te durven maken”	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement

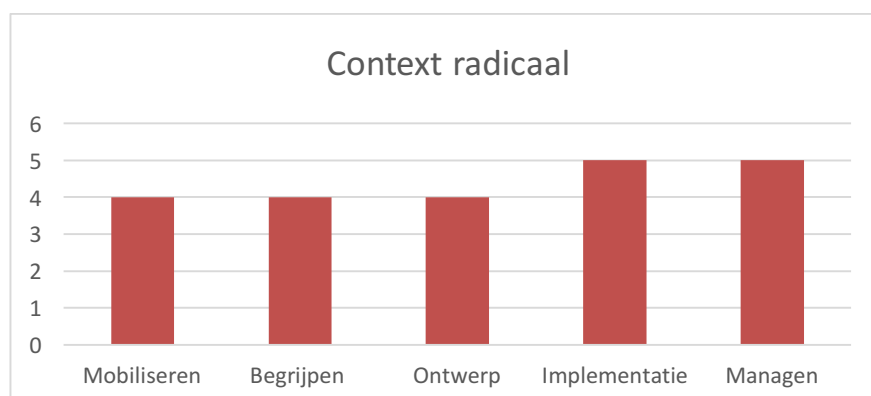
Context incrementeel vs. radicaal

Uit het onderzoek komt naar voren dat context een zeer belangrijke factor is bij de cases om de innovatie te initiëren en te kunnen uitvoeren. Waar bij leiderschap en structuur de relevantie met name in de eerste fases zit, is het bij context initieel maar zeker ook bij de uitvoering een zeer belangrijke factor.

Bij de incrementele cases heerst er een hoge mate van sociale ondersteuning die lastig te doorbreken is door het gebrek aan prestatimanagement. Door de incrementele veranderingen, is het ook lastig om de context radicaal te veranderen. Hierdoor blijven de incrementele cases hangen in de sociale ondersteuning. Dit probleem doet zich voor in het gehele proces van de innovatie. Het verloop van de factor van context is als volgt samen te vatten in een grafiek volgens de geïnterviewde:



Bij radicale innovatie is er door de omvang van de veranderingen veel meer besef bij de medewerkers om te veranderen. Daarom staat ze ook meer open voor toevoeging van prestatimanagement in de organisatie ook al is dit vanuit origine minder aanwezig binnen de non-profit sector. De wijziging naar meer prestatimanagement heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn en beter presteren. De factor context heeft een belangrijke invloed in de initiële fases maar zeker in de latere fases bij de implementatie waar de medewerkers in een “high performance context” meer uit zichzelf kunnen halen dan voorheen. Het verloop van de factor van context is als volgt samen te vatten in een grafiek volgens de geïnterviewde:



Nu context is behandeld bij de cases (incrementeel vs. Radicaal), kan deze als volgt worden samengevat:

	<i>Context</i>
<i>Incrementeel</i>	Sociale ondersteuning
<i>Radicaal</i>	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement

Na het behandelen van de drie factoren die van invloed zijn op de innovatie van het businessmodel, kunnen de zes cases als volgt worden samengevat:

	<i>Leiderschap</i>	<i>Structuur</i>	<i>Context</i>
A1: Huys en Donck	Transformationeel	Gelinkt model	Sociale ondersteuning
A2: Landgoed Ijssellanschap	Transformationeel	Gelinkt model	Sociale ondersteuning
A3: Landgoed Vogelsanck	Transformationeel	Gelinkt model	Sociale ondersteuning
B1: Landgoed de Twickel	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel	Wederzijds model	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement
B2: Landgoed Kranenburgh	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel	Wederzijds model	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement
B3: Landgoed Duivenvoorde	Combinatie van Transformationeel en Transactioneel	Wederzijds model	Combinatie van Sociale ondersteuning en Prestatiemanagement

Zoals ook naar voren komt uit de afzonderlijke beschrijvingen van de factoren, is er een duidelijk onderscheid tussen de minder succesvolle en succesvolle landgoederen. Hieruit komt naar voren dat door de mate van verandering van de externe omstandigheden, een incrementele verandering eigenlijk geen oplossing meer biedt.

De grote mate van verandering, vereist ook een grote mate van verandering van het businessmodel. En hierop moeten ook de drie factoren leiderschap, structuur en context worden gewijzigd.

5. Discussie en Conclusie

Uit het onderzoek is gebleken dat businessmodel innovatie voor de organisaties essentieel is om te overleven op de lange termijn, en om in staat te zijn om de organisatie gezonden rendabel door te geven aan de volgende generaties.

Het bewustzijn tot verandering verschilt per organisatie en daarmee ook in welke mate men gehoor wil en kan geven aan deze noodzaak tot verandering. Dit zorgt ervoor dat het een absolute uitdaging is voor de organisaties om dit proces van businessmodel innovatie succesvol te doorlopen. Bij dit onderzoek zijn intern organisatiefactoren in verband gebracht met de mate van succes van het proces van de businessmodel innovatie.

De hoofdvraagstelling van dit onderzoek is:

In welke mate beïnvloeden context, structuur en leiderschap het proces van businessmodel innovatie (incrementeel vs. radicaal) binnen non-profit organisaties?

In het tweede hoofdstuk heeft er literatuuronderzoek plaatsgevonden op basis van deze vraagstelling en haar deelvragen. Vervolgens is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd in een empirische context door middel van de geselecteerde cases te onderzoeken. De zes cases zijn vergeleken op de organisatiefactoren, met het onderscheid tussen incrementele en radicale innovatie van het businessmodel.

Op basis van bovenstaande zijn de proposities opgesteld, die ingaan op de onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen en deelvragen zullen vervolgens worden beantwoord, met de onderverdeling tussen incrementele en radicale innovatie.

5.1 Leiderschap

Zoals behandeld, worden binnen leiderschap veelal twee soorten beschreven (Bass, 1985), hierin wordt het onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactionele leiders worden omschreven als leiders die duidelijk aangeven wat er verwacht wordt van de medewerkers, en daarop worden zij ook beloond (Vera & Crossan, 2004). Transformationele leiders hanteren een leiderschapsstijl die minder duidelijk en expliciet is, en laten juist veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers.

Propositie 1A:

Transactioneel leiderschap zorgt ervoor dat er duidelijkheid en focus wordt aangebracht in de organisatie. Dit draagt positief bij aan het proces van businessmodel innovatie.

Door de grote verandering binnen non-profit organisaties is leiderschap duidelijk een belangrijke factor bij een transitie. Doordat de meeste organisaties veel vrijheid hebben gekend en niet of nauwelijks werden afgerekend op het presteren, is het een pré dat het management een duidelijke visie neerzet voor de lange termijn van de organisatie. Deze doelstelling worden vervolgens doorgezet naar de businessunits en de medewerkers persoonlijk. Deze hardere managementstijl is relatief nieuw voor de non-profit organisaties maar een noodzaak om te overleven.

Bij incrementele businessmodel innovatie is het lastiger om transactioneel leiderschap door te voeren. Doordat de noodzaak tot verandering minder duidelijk is, en er ook minder snel daadwerkelijk geïnnoveerd wordt op het businessmodel is men geneigd om te blijven hangen in de oude gewoontes. Deze inertie tot verandering is schadelijk voor de toekomst van de organisaties.

Bij radicale innovatie van het businessmodel is de toepassing van transactioneel leiderschap beter toepasbaar. Door de grote mate van de innovatie, zijn medewerkers ook meer open voor aanpassingen. Het is duidelijk dat de enige manier om de het doel te bereiken, een duidelijke rol voor het management noodzakelijk is. Hierbij is het noodzakelijk dat bij behalen van doelstellingen er positieve stimuli zijn. Maar ook bij niet halen van doelstelling bepaalde negatieve sanctie worden opgelegd. Binnen de non-profit sector zullen deze beloningen en sancties altijd vrij zacht blijven, maar het is wel belangrijk voor het besef binnen de organisatie.

Propositie 1B:

Bij een radicale verandering van het businessmodel is een combinatie tussen transactioneel en transformationeel positief voor het proces van businessmodel innovatie.

Bij een radicale wijziging van het businessmodel waarbij ook de bouwstenen van de organisatie worden gewijzigd, is transactioneel leiderschap alleen niet voldoende. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers meer sturing nodig hebben actief in het werkveld als de organisatie een dergelijke verandering doormaakt. Het management moet tot in detail betrokken zijn bij de verandering en deze gezamenlijk met de medewerkers doorvoeren. Op dagelijkse basis moeten de medewerkers feedback kunnen krijgen over de nieuwe initiatieven om het vertrouwen te behouden binnen de organisatie. Door de drastische veranderingen kunnen de medewerkers nog niet autonoom functioneren. Waarbij uiteraard management wel verantwoordelijk blijft maar dit is zo'n verandering waar een puur harde managementstijl, zoals transactioneel leiderschap, niet afdoende is.

Door deze combinatie van managementstijlen, is er een behoud van visie en duidelijkheid maar raken de medewerkers niet verloren in de hoge mate van wijzigingen van het businessmodel. Tevens stimuleert het de innovatie door de hoge mate van betrokkenheid van het management. Medewerkers moeten het gevoel behouden dat de verandering van het businessmodel een gezamenlijke exercitie is van de gehele organisatie.

Bij een radicale verandering van het businessmodel is het essentieel dat er ook rekening wordt gehouden met de stimuli en vertrouwen geven aan de medewerkers. Gedurende het gehele proces moet dit gemonitord worden door het management. Een volledige kanteling naar transactioneel leiderschap, met meer commerciële eigenschappen is binnen de non-profit sector een stap te ver bij een radicale verandering.

5.2 Structuur

Bij de structuur is de indeling van Foss & Saebi (2015) gebruikt, waarbij zij modulair, gelinkt en wederzijds model hanteren. Daarbij zijn bij een modulair model de businessunits en de innovatie helemaal losgekoppeld, bij een gelinkt model juist veel crossverbanden zijn en bij een wederzijds model alleen op hoofdlijnen crossverbanden zijn.

Propositie 2A:

Een gelinkt model zorgt te veel restricties en inter-connecties, dit zorgt voor een negatieve bijdrage aan het proces van businessmodel innovatie.

Door de grote verandering die moet optreden bij non-profit organisaties is er enige vorm van differentiatie gewenst. Veel non-profit organisaties zijn gewend om te werken met een gelinkt model waarbij er veel overlap is tussen de verschillende businessunits, waardoor het eerdergenoemde “spaghetti bord” ontstaat. Initieel is dit opgezet om synergievoordelen te halen tussen de verschillende onderdelen. Ook ontstaat dit omdat veel organisaties in de non-profit relatief klein zijn en het ontbreekt aan professioneel management om een duidelijke scheiding aan te brengen.

Echter dit heeft ervoor gezorgd dat er geen duidelijke afscheiding meer is van inkomsten en uitgaven tussen de businessunits. Dit staat innovatie van het businessmodel in de weg, omdat er geen overzicht is binnen de organisatie. Tevens zijn medewerkers genegen om te blijven hangen in de oude gewoontes. Door de afdelingen niet te scheiden, is het ook lastig om gefaseerd het businessmodel te innoveren. Het is onduidelijk waar men kan beginnen zonder alle andere afdelingen gelijk aan te passen. Ook zorgt het ervoor dat bij de medewerkers minder motivatie is om te innoveren doordat prestaties moeilijk meetbaar zijn.

Het gelinkte model wordt met name nog gehanteerd bij een incrementele innovatie van businessmodel, door de geleidelijke innovatie ziet de organisatie niet de noodzaak tot aanpassing van de structuur. De beperkingen van zelfstandigheid binnen de businessunits zorgt tevens voor inperking van medewerkers om exploratieve projecten te initiëren.

Propositie 2B:

Een wederzijds model zorgt voor optimale vrijheid van de businessunits in combinatie met het delen van “best practices”, dit zorgt voor een positieve bijdrage aan het proces van businessmodel innovatie.

Een wederzijds model heeft voor de non-profit organisaties de beste combinatie van factoren, tussen een modulair en een gelinkt model in. Door scheiding van de activiteiten ontstaat er genoeg autonomie voor de medewerkers om de innovatie van het businessmodel succesvol te doorlopen. Medewerkers voelen hierdoor ook de verantwoordelijkheid voor de eigen activiteiten, en kunnen door de loskoppeling hier ook op worden beoordeeld. Voor de gehele organisatie is het duidelijk welk businessmodel werkt en welke businessmodel niet. Hierdoor kan er ook tijdig worden ingegrepen indien een businessmodel niet werkt.

Uit het onderzoek is echter wel gebleken dat dit model nauwelijks wordt toegepast bij incrementele businessmodel innovatie. Veel van de organisaties blijven bij een model met allerlei verbanden tussen de diverse businessunits waardoor er zoals gezegd “een spaghetti van verbanden ontstaat” waar veel onduidelijkheid is. Zoals eerder aangegeven, de echte wil tot verandering ontbreekt veelal omdat de noodzaak nog niet duidelijk is bij het management.

De organisaties die hebben gekozen om het businessmodel radicaal te innoveren, hebben meer de tijd genomen om daadwerkelijk de structuur aan te pakken. Deze organisaties zien ook de noodzaak in van een professionalisering van de organisatie. Door gedegen onderzoek in de initiële fase kan de structuur goed worden neergezet met scheiding van activiteiten waardoor de businessmodel innovatie meer kans van slagen heeft.

De organisaties die het wederzijds model met succes toe te passen, hebben de stap gemaakt naar een professionele commerciële organisatie met duidelijke doelstellingen en visie.

Echter door de beperkte omvang en de algemene werkwijze binnen non-profit organisaties is het soms nog wel lastig om volledig de organisatie structureel te differentiëren.

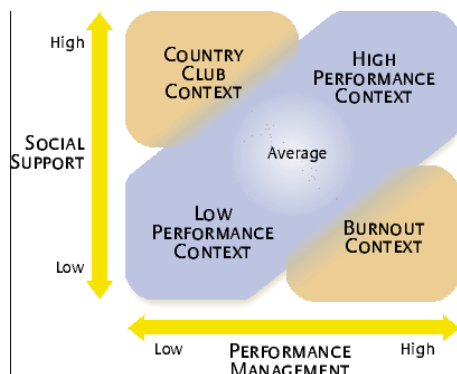
5.3 Context

Bij de context is de indeling van Bartlett en Ghoshal (1997) gebruikt, waarbij er een onderscheid is tussen prestatimanagement en sociale ondersteuning. Hier wordt sociale ondersteuning gebruikt om het vertrouwen en ondersteuning. Prestatiemanagement wordt gebruikt voor discipline en stretch.

Propositie 3A:

Het gebrek aan prestatimanagement binnen de non-profit sector, zorgt voor een negatieve bijdrage aan het proces van businessmodel innovatie.

Door het gebrek aan prestatimanagement binnen non-profit sector, ontbreekt het aan het besef van noodzaak om te presteren. Dit is een bekend probleem binnen non-profit organisaties, en inherent aan gesubsidieerde omgevingen. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat dit gebrek zorgt voor problemen met het innoveren van het businessmodel. Volgens Bartlett en Ghoshal (1997) is dit typerend een “Country Club Context”, zie onderstaand figuur.



(Figuur 5.1, Birkinshaw, 2004)

Er is voldoende vertrouwen en ondersteuning maar de organisatie stelt haar medewerkers te veel op haar gemak waardoor prestaties uitblijven. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat veel medewerkers bewust kiezen voor de non-profit sector omdat zij zich minder vinden passen in een volledig commerciële omgeving die meer ingericht is naar prestaties.

Zeker bij incrementele businessmodel innovatie wordt er teveel geleund op de sociale ondersteuning, waar prestatimanagement nauwelijks wordt toegepast. Dit komt ook doordat dit voor veel medewerkers een significante aanpassing vergt van de mentaliteit, waardoor er meer druk komt en medewerkers meer uit de comfort zone moeten komen.

Indien dit te snel gebeurd is er een risico dat medewerkers te veel druk ervaren en kan er een “Burn-out Context” ontstaan. Het is een gevoelig onderwerp, waarbij iedere organisatie een balans zal moeten vinden.

Zeker bij incrementele innovatie is het een enorme uitdaging om prestatie management te implementeren omdat het besef ontbreekt bij de medewerkers om echt te veranderen. Dit gebrek aan besef zorgt ervoor dat organisaties niet succesvol het businessmodel kunnen innoveren.

Propositie 3B:

Hoe radicaler de innovatie van het businessmodel is, des te belangrijker is de implementatie van prestatie management. Bij een radicale businessmodel innovatie zorgt prestatie management voor een positieve bijdrage aan het proces van businessmodel innovatie.

Bij een radicale innovatie van het businessmodel is een combinatie van sociale ondersteuning en prestatie management essentieel. Binnen de non-profit sector is de factor sociale ondersteuning bijna altijd in voldoende mate aanwezig, echter prestatie management niet.

Bij radicale innovatie van het businessmodel is de noodzaak bekend vanuit de organisatie om te veranderen. Hierop zijn ook de nieuwe doelstellingen en richtlijnen duidelijk geformuleerd. Hierdoor is het ook eenvoudiger om prestatie management in te voeren binnen deze non-profit organisaties. Initieel is het intensiever om prestatie management in te voeren, maar het is een absolute noodzaak om medewerkers weg te houden van de eerdergenoemde “Country Club Context” en zichzelf verantwoordelijk te laten voelen. Hierdoor wordt er binnen de organisatie discipline en stretch gecreëerd waardoor een “High Performance Context” wordt behaald.

Doordat er bij radicale innovatie de volledige organisatie wordt aangepast, is het eenvoudiger om prestatie management in te voeren. Organisaties gaan een drastische verandering door waar enig initieel verloop in medewerkers normaal is, echter in de vervolgfase ontstaat er een organisatie die meer opereert als een commerciële organisatie en klaar is om te overleven in de toekomst in het nieuwe businessmodel.

5.4 Bijdragen

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de interne organisatiefactoren een rol spelen binnen het proces van businessmodel innovatie. Tevens komt naar voren dat de drie interne organisatiefactoren, *leiderschap*, *structuur* en *context*, een andere invloed hebben wanneer het incrementele of radicale businessmodel innovatie betreft. Hieronder worden de uitkomsten van de drie factoren behandeld in relatie tot haar bijdragen aan de literatuur en de praktijk.

Bijdrage leiderschap

Bij zowel incrementeel als radicaal innovatie van het businessmodel speelt de factor leiderschap een rol, deze is het belangrijkste in de initiële fase. Het moet zorgen voor duidelijkheid met betrekking tot de doelstellingen en visie van de beoogde veranderingen. Leiderschap moet ervoor zorgen dat in de vervolgfases de “mindset” van de medewerkers goed is om de innovatie gezamenlijk uit te voeren. Bij incrementele innovatie is dit minder belangrijk omdat de veranderingen minder drastisch zijn dan bij radicale innovatie. Hier zit een duidelijk verschil in.

Door de zachtere cultuur in de non-profit sector is een volledige overgang naar transactioneel leiderschap niet mogelijk, altijd zal er een combinatie moeten zijn van transformationeel en transactioneel.

Bijdrage structuur

De factor structuur is bij incrementele innovatie van het businessmodel minder relevant, door de geleidelijke aanpassing kunnen organisaties er moeilijk mee omgaan. Bij een radicale innovatie van het businessmodel is het des te belangrijker. De hoge mate van verandering zorgt ook voor de noodzaak van aanpassing van de structuur, waarbij een differentiatie van de activiteiten een positieve invloed heeft op het proces van businessmodel innovatie.

Binnen de non-profit sector is het des te belangrijker, omdat er met name wordt gewerkt met een gelinkt model. Scheiding van activiteiten is een essentiële stap voor succes. De veelal kleinere omvang van non-profit organisaties is hierin wel een beperkende factor.

Bijdrage context

De factor context is zowel bij incrementele als radicale innovatie van het businessmodel van belang, waarbij een stijgende importantie heeft gedurende het proces. Het creëren van een “High Performance Context” is een grote uitdaging binnen de non-profit sector. Sociale ondersteuning is in overmaat aanwezig, maar prestatie management ontbreekt bijna volledig. Hoe radicaler de innovatie van het businessmodel, des te belangrijker het is om prestatie management te implementeren binnen de organisatie om de wijzigingen succesvol te kunnen doorvoeren.

Binnen non-profit organisaties is het uitdagend om een balans te vinden tussen sociale ondersteuning en prestatie management, zonder in een “Burnout Context” te komen.

5.5 Limitaties en vervolgonderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een specifiek segment binnen de non-profit sector, waar altijd de vraag kan worden gesteld in welke mate de bevindingen van dit onderzoek generaliseerbaar zijn. De besproken veranderingen van de externe omstandigheden bij landgoederen zijn kenmerkend voor de non-profit sector. Echter de landgoederen hebben ook specifieke kenmerken, zoals eigendomsstructuur, positie in de samenleving, besteding van gelden et cetera die minder generaliseerbaar zijn.

Het onderzoek is kwalitatief van aard waarbij er voor gekozen is om de interviews af te nemen bij het management en bestuur van de landgoederen. Medewerkers van de landgoederen zijn wel besproken maar niet apart geïnterviewd. Uitspraken van het management over de medewerkers zijn dan ook interpretaties van de geïnterviewde. Mogelijk is er een verschil wanneer data uit eerste hand zou komen van de medewerkers.

Businessmodel innovatie is nog een relatief “jong” begrip binnen de non-profit sector met vele interpretaties. Hierbij kan het zijn, dat door het ontbreken van een eenduidige definiëring, de geïnterviewde eigen interpretatie hebben gegeven.

Met betrekking tot suggesties voor het vervolgonderzoek, is het aan te bevelen om een soortgelijk onderzoek uit te voeren binnen een ander segment van de non-profit sector. Dit zou helpen bij een betere generaliseerbaarheid van de resultaten.

Tevens zou het interessant zijn om te onderzoeken of er nog meer interne organisatiefactoren van invloed zijn op het proces van businessmodel innovatie. Als laatste zou het interessant zijn om over een aantal jaar, dezelfde landgoederen nogmaals te onderzoeken om de uitkomsten te kunnen vergelijken met dit onderzoek.

Bibliografie:

Amit & Zott (2001), '*Value creation in e-business*', Strategic Management Journal

Amit & Zott (2012), *Creating value through business model innovation*. MIT Sloan Management Review

Anheier (2005), *Nonprofit organizations: theory, management and policy*. Routledge

Anheier (2000), *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*.
Londen: Centre for Civil Society

Arend (2013) "*Promises, Premises. An Alternative View on the Effects of the Shane and Venkataraman 2000 AMR Note,*" Journal of Management Inquiry

Aspara, Hietanen & Tikkanen (2009), *Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases*. Journal of Strategic Marketing

Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press

Bartlett & Goshal (1997), *The Myth of the Generic Manager, New Personal Competences for the New Management*

Bellman & Clark (1957), *On the construction of a Multi-stage, Multi-person Business Game*. Operations Research

Birkinshaw & Gibson (2004), *Building Ambidexterity into an Organization*. Advanced Institute of Management Research

Borzaga & Tortia (2006), *Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit sector social services*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Bradshaw (2007) *Non-profit Governance Models: Problems and Prospect*. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal

Brymann & Bell, (2009) *Business Research Methods*, Oxford University Press, New York

Buliga (2014). *Measures for Innovating Business Models: An Empirical Study of German SMEs*. Springer Science & Business Media.

Casadesus-Masanell & Ricart (2010), *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Long Range Planning

Caroll & Stater (2008) *Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?* Journal of Public Administration Research and Theory

Chandler (2011) *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, Journal of business venturing

Chesbrough (2007), *Business Model Innovation: It's not just about Technology Anymore*. Strategy and Leadership

Chesbrough, (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning

Christensen (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston. Boston, Harvard Business School Press.

Christensen (2001) *The Past and Future of Competitive Advantage*, Mit Sloan Management Review

Christensen (2013), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press

Cooper & Kleinschmidt (1991). *New product processes at leading industrial firms*. Industrial Marketing Management

Cooper, R.G. (2008). Perspective: *The stage-gate idea-to-launch process – update, what's new, and nexgen systems*. Journal of Product Innovation Management,

Eisenhardt, & Graebner (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. Academy of management journal.

Eisenhardt (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management

Foss&Saebi (2015), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press

Froelich (1999), *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Galanakis (2006), *Innovation process. Make sense using systems thinking*. Technovation,

Gibson & Birkinshaw (2004A). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*

Gibson & Birkinshaw (2004B). *Building Ambidexterity Into an Organization*. MIT Sloan Management Review

Greenwood & Hinings (1996), *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*. Academy of Management Review

Gronbjerg (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social service and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Froelich (1999). *Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Halecker, Holzle & Sittner (2014). *Business Development and " Business Model Innovation: Status Quo and Future Developments*. Result Report on the Study. University of Potsdam.

Hamel (2011), *Management Innovation and Organizational performance: The Mediating effect of Performance Management*. Journal of Public Administration Research and Theory.

Hauschildt & Salomo (2011), *Innovationsmanagement*. Franz Vahlen, GmbH München.

Heij, Volberda & Van den Bosch (2014), *How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism*. Academy of Management

Hillman, Withers & Collins (2009). *Resource dependence theory: A review*. Journal of Management.

Hull & Lio (2006) *Innovation in Non-Profit and For-Profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations*. Journal of Change Management

Jalonen (2012), *The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Journal of Management Research

Jansen, Bosch and Volberda (2005) *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity the Impact of Environmental and Organizational Antecedents*. Schmalenbach Business Review

Jaskyte (2004), *Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership

Jeavons (1992), *When the management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership

Johnson, Christensen & Kagermann (2008), *Reinventing your Business Model*, Harvard Business Review

Jones (1960), *Educators, Electrons, and Business Models*. Accounting Review

Koen, Bertels & Elsum (2010), *Breakthrough Innovations Dilemmas*. Research Technology Management

Khallouk (2016), *Management innovation in nonprofit organizations: An explorative study of the antecedents*. XXV Conférence Internationale de Management Stratégique

King, 1990, *Modeling the Innovation Process: An Empirical Comparison of Approaches*. Journal of Occupational and Organisational Psychology.

Kramer & Grossman (1987), *Contracting for Social Services: Process Management and Resource Dependencies*, Social Service Review

Kreutzer & Jager (2011). *Volunteering versus managerialism: conflict over organizational identity in voluntary associations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

Lavie, Stettner & Tushman (2011), *Exploration and Exploitation within and across Organizations*. The Academy of Management Annals.

Magretta (2002), *"Why business models matter"*, Harvard Business Review

McGrath (2010), *Business Models, A discovery Driven Approach*, Long Range Planning

McMurray, Pirola-Merlo, Sarros & Islam (2010), *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization*, Leadership & Organization Development Journal.

Miles, Snow & Coleman (1997). *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*. Academy of Management Executive.

Mintzberg (1979), *The Structure of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Mitchell & Coles (2003), *The Ultimate Competitive Advantage of Consulting Business Model Innovation*. Journal of Business Strategy.

Mitchell & Coles, 2004. *Establishing a continuing business model innovation process*. Journal of Business Strategy.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L (2004) *Ambidextrous Organisation*. Harvard Business Review

Osborne (1998). *Voluntary organizations and innovation in public services*. London, UK: Routledge

Osterwalder & Pigneur, (2004). *An ontology for e-business models*. In W. Currie, ed. *Value creation from e-business models*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Osterwalder & Pigneur (2010), *Business Model Generation, A handbook for Visionairs, Game Changers and Challengers*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons

Pfeffer & Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

Ridder & McCandless (2010). *Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Rundquist & Chibba (2004). *The use of processes and methods in NPD - A survey of Swedish industry*, International Journal of Innovation and Technology Management

Santos, Spector & Van der Heyden (2009). *Toward a theory of business model innovation within incumbent firms*. INSEAD Working Paper

Schein 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schroeder, de Ven & Scudder (1986). *Managing innovation and change processes: findings from the Minnesota Innovation Research Program*. Agribusiness

Schumpeter (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Jersey: Transaction Publishers.

Sniukas (2012), *Making Business model innovation happen*. Applied Innovations Management.

Spencer (1934), *The Principles of Biology*, Williams and Norgagte

Stampfl (2016), *The Process of Business Model Innovation*, Springer Gabler Wiesbaden

Raissch & Birkinshaw, (2008) *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*. Journal of Management

Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman (2009), *Organizational ambidexterity, Balancing exploitation and exploration for sustained performance*. Organization Science.

Teece (2010) *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning

Van de Ven (1992). *Suggestions for studying strategy process: a research note*. Strategic Management Journal,

Van de Ven, A. H., *Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note in Organizations*, Academy of Management Review

Van Londen, Van Der Linden, Huisman, en Meijs, *"De financiering van kleine non-profit organisaties."* 2012. 12th of October 2013.

Vera & Crossan (2004) *Strategic Leadership and Organizational Learning*. Academy of Management Review

Witteveen & Bos. *"Economische betekenis van historische buitenplaatsen en landgoederen in de Provincies Utrecht, Overijssel en Gelderland."* 12 september 2012. 11th of October 2013.

Yin (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications

Zott & Amit (2007), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Organization Science

Zott & Amit (2008), *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*. Strategic Management Journal

Zott & Amit (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning

Van de Ven, A.H.,(1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. Strategic Management Journal

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29, 222–240.

Winter & Szulanski (2001). *Replication as strategy*. Organization Science.

Zott, Amit, & Massa (2011) *The business model: recent developments and future research*. Journal of Management