

# MASTER'S THESIS

## Strategische responses van retailorganisaties bij de opkomst van digitale marktplaatsen: een Digitale Transformatie (DT) perspectief

Herrebout, R.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

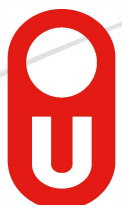
If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 18. Mar. 2025

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Strategische responses van retailorganisaties bij de opkomst van digitale marktplaatsen: een Digitale Transformatie (DT) perspectief

Opleiding: Open Universiteit, faculteit managementwetenschappen. Masteropleiding Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT  
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Rogier Herrebout

Studentnummer:

Datum: 26-5-2021

Afstudeerbegeleider: Dr. Rachelle Bosua

Meelezer: Dr. Vanessa Dirksen

Versie nummer: 1.7

Status: Definitief

## Abstract

De retailindustrie ondergaat momenteel een transformatie als gevolg van de disruptieve opkomst van digitale technologie en de toepassing daarvan door nieuwe toetreders (Childs, Blanchflower, Hur, & Matthews, 2020). Een voorbeeld hiervan is de exponentiële groei van digitale marktplaatsen binnen de retailindustrie. Verhoef et al. (2019) roepen op tot aanvullend wetenschappelijk onderzoek naar de digitale veerkracht van organisaties, waarbij de nadruk ligt op de vraag of gevestigde organisaties kunnen concurreren met de (nieuwe) digitale spelers en exogene schokken van disruptieve digitale technologieën kunnen opvangen. Daarnaast is er geen literatuur aangetroffen over welke strategische responses retailorganisaties kunnen ondernemen op de opkomst van digitale marktplaatsen. Door middel van een kwalitatief exploratief onderzoek wordt dit hiaat in de literatuur geadresseerd. In dit onderzoek zijn vier grote retailorganisaties onderzocht, waarbij antwoord is gezocht op de centrale vraag welke strategische responses deze organisaties definiëren en uitvoeren als gevolg van de opkomst van digitale marktplaatsen. Het blijkt dat er drie strategieën bestaan: (i) het transformeren naar, (ii) het deelnemen aan, en (iii) het negeren van digitale marktplaatsen. Het onderzoek toont ook aan dat digitale transformatie (DT) hierin een essentiële rol speelt; er is een verband aangetroffen tussen het niveau van DT en de gerealiseerde strategische responses ten aanzien van digitale marktplaatsen. Daarnaast blijkt een bedrijfscultuur waarin veel geëxperimenteerd wordt, mensen open staan voor verandering en er bewustzijn is van de mogelijkheden van digitale technologie een positief effect te hebben op de mate waarop organisaties kunnen reageren. Dit onderzoek brengt drie hoofdproposities voort die organisaties kunnen helpen bij het definiëren van de juiste strategische respons op digitale marktplaatsen. Daarnaast zijn er vier ondersteunende proposities opgesteld die retailorganisaties inzicht bieden in de organisatorische karakteristieken die nodig zijn om de strategische responses te kunnen uitvoeren.

## Sleutelbegrippen

Retail, Digitale Transformatie, Multi-Sided Platform (MSP), Digitale Marktplaatsen, Strategie

## Samenvatting

Dit onderzoek beargumenteert aan de hand van literatuuronderzoek dat digitale marktplaatsen zoals Alibaba, JD.com, en Amazon sterk groeien binnen de wereldwijde retailindustrie. De opkomst van deze marktplaatsen is disruptief te noemen, omdat de groei exponentieel is en er gebruik wordt gemaakt van volledig nieuwe business modellen die gevestigde retailorganisaties dwingen te veranderen. Er wordt verondersteld dat retailorganisaties strategische responses moeten definiëren om zich te wapenen tegen deze disruptie. Aan de hand van bestaande studies zou digitale technologie en de rol van Digitale Transformatie hierin een significante rol moeten spelen. Gezien de veranderende retailmarkt met deze opkomende digitale marktplaatsen, de toenemende digitalisering, en het ontbreken van een solide begrip welke strategische responses retailorganisaties doorvoeren, is de centrale onderzoeksvraag van deze studie: *hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt Digitale Transformatie (DT) hierin?*

Aan de hand van een conceptueel model is een opzet gemaakt voor een kwalitatieve studie met een exploratief karakter. Hiermee kan beter worden begrepen hoe het concept DT toepasbaar is op de opkomst van digitale marktplaatsen en de responses van gevestigde retailorganisaties hierop. Er zijn vier verschillende retailorganisaties geselecteerd als onderwerp van deze studie; allen met een andere typologie: een webshop, een warenhuisketen, een discountketen, en een sportmerk. Deze verschillen in typologie geven de onderzoeker de mogelijkheid om de aangetroffen situatie te vergelijken met andere retailorganisaties, wat helpt bij het duiden van de resultaten. Bij iedere geselecteerde retailorganisatie zijn interviews uitgevoerd met managers die betrokken zijn bij de strategie rondom digitale marktplaatsen.

De resultaten laten twee belangrijke bevindingen zien. Ten eerste blijken er drie strategieën te bestaan die retailorganisaties kunnen volgen om de opkomst van digitale marktplaatsen te beantwoorden. Dit zijn (i) het transformeren naar een digitale marktplaats, (ii) het deelnemen als retailorganisatie aan één of meerdere digitale marktplaatsen, en (iii) het negeren van digitale marktplaatsen en het verder investeren in het bestaande business model. Hieruit zijn de volgende drie proposities ontstaan:

**Propositie 5a:** *Om te **transformeren** naar een digitale marktplaats is het essentieel dat een retailorganisatie digitaal transformeert, structurele wijzigingen doorvoert, en op strategisch niveau volledig overtuigd is van de potentie van digitale marktplaatsen.*

**Propositie 5b:** *Erkenning van de noodzaak om strategisch te reageren op alle managementniveaus binnen de organisatie, het inzetten op Integrative Capabilities, en een proactieve en orkestrerend IT functie is noodzakelijk om **deel te kunnen nemen** aan digitale marktplaatsen.*

**Propositie 5c:** *De voortzetting van een bestaand business model met uitsluitend offline verkoop gecombineerd met de lage adoptie van digitale technologie bemoeilijkt de concurrentiepositie van een retailorganisatie die de opkomst van digitale marktplaatsen negeren ten opzichte van digitale marktplaatsen op de lange termijn.*

Daarnaast zijn er vier aanvullende proposities ontstaan die betrekking hebben op de karakteristieken van retailorganisaties bij het aangaan van strategische responses op digitale marktplaatsen.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen.....	ii
Samenvatting.....	iii
Inhoudsopgave .....	iv
1.   Introductie .....	1
1.1.   Achtergrond.....	1
1.2.   Motivatie.....	2
1.3.   Doel en scope.....	2
1.4.   Onderzoeksvraag .....	2
1.5.   Aanpak en uitkomsten.....	2
1.6.   Structuur .....	3
2.   Literatuuronderzoek .....	4
2.1.   Onderzoeksaanpak .....	4
2.2.   Uitvoering .....	4
2.3.   Resultaten en conclusies .....	6
2.3.1.   Multi-Sided Platforms (MSPs) en digitale marktplaatsen .....	7
2.3.2.   Bedreiging voor gevestigde retailorganisaties .....	9
2.3.3.   Noodzaak voor gevestigde retailorganisaties om te reageren.....	9
2.3.4.   Digital Transformation (DT) in de context van retail.....	11
2.3.5.   Strategieën om te reageren op disruptie .....	12
2.3.6.   Conceptueel model.....	13
3.   Methodologie .....	15
3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode .....	15
3.2.   Case selectie .....	15
3.3.   Datacollectie per retailorganisatie .....	16
3.4.   Gegevensanalyse .....	17
3.5.   Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	18
4.   Resultaten.....	20
4.1.   Erkenning van de opkomst van digitale marktplaatsen .....	21
4.2.   Noodzaak om strategisch te moeten reageren .....	23
4.3.   Strategische responses op de opkomst van digitale marktplaatsen.....	24
4.3.1.   Transformeren naar een digitale marktplaats.....	24
4.3.2.   Deelnemen aan digitale marktplaatsen .....	26
4.3.3.   Negeren van digitale marktplaatsen en verder investeren in eigen business model ...	26

4.4.	Rol van digitale technologie .....	27
4.5.	Een DT perspectief op de strategische responses op digitale marktplaatsen .....	29
5.	Discussie en aanbevelingen .....	30
5.1.	Discussie.....	30
5.1.1.	SV1. Welke elementen maken retailorganisaties meer bewust van de opkomst van digitale marktplaatsen? .....	30
5.1.2.	SV2. Welk elementen verhogen het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren op digitale marktplaatsen? .....	31
5.1.3.	SV3. Welke indicatoren bevestigen dat een gevestigde retailorganisatie erkent dat de opkomst van digitale marktplaatsen een bedreiging is?.....	32
5.1.4.	SV4. Op welke wijze draagt DT bij aan de mogelijkheid om strategisch te kunnen reageren op de opkomst van digitale marktplaatsen?.....	32
5.1.5.	CV: Hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt DT hierin? .....	33
5.2.	Beperkingen.....	36
5.3.	Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	37
5.4.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	37
	Referenties.....	38
	Appendix A. Strategische responses op digitale marktplaatsen .....	42
	Appendix B. Generiek interviewprotocol .....	45

### Definitie van belangrijke begrippen die in deze studie worden gebruikt

Concept	Definitie
Digitale disruptie	Een fundamenteel nieuwe benadering van het aanbieden van digitale producten en/of diensten met een ontwrichtende werking op gevestigde markten en organisaties (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010).
Digitale marktplaats	Een digitale infrastructuur die aanbieders en afnemers van diensten en producten aan elkaar verbindt en de waarde uitwisseling op basis van transacties faciliteert (Cennamo, 2019).
Digital Business Strategy	Een fusie van IT-strategie met functionele en business strategy om één overkoepelende digitale business strategie te vormen (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013)
Digitale technologie	Informatie-, computer-, communicatie- en connectiviteitstechnologieën (Vial, 2019).
Digitale Transformatie	Een proces dat tot doel heeft een organisatie te verbeteren door significante veranderingen in haar eigenschappen teweeg te brengen door combinaties van digitale technologie (Vial, 2019).
Integrative Capabilities	Het vermogen van een organisatie om gemakkelijk en snel verbindingen te kunnen leggen met andere entiteiten in het ecosysteem (Helfat & Raubitschek, 2018)
Waardenetwerk	Een ecosysteem van organisaties die samen waarde creëren voor een klant waarin er geen sprake is van een lineaire waardeketen, maar organisaties organisch verbindingen vormen (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019)

# 1. Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond en motivatie voor dit onderzoek, waarna het doel en de onderzoeksvragen zullen worden toegelicht.

## 1.1. Achtergrond

De detailhandel (hierna: retail) ondergaat momenteel een transformatie als gevolg van de disruptieve opkomst van digitale technologie en de toepassing daarvan door nieuwe toetreders (Childs et al., 2020), die momenteel verder versneld wordt door de wereldwijde COVID-19 pandemie (Soto-Acosta, 2020). Eén van de grootste disrupties is de groei van e-commerce en de opkomst van “multi-channel”: meerdere parallelle verkoopkanalen (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Een voorbeeld van een nieuw verkoopkanaal is de opkomst van platform-gebaseerde en meerzijdige marktplaatsen (Hagiu & Wright, 2015), die momenteel zittende retailers over de gehele wereld uitdagen (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Deze digitale marktplaatsen hebben als eigenschap dat ze directe interactie tussen twee of meer partijen mogelijk maken, waarbij elke partij gelieerd is aan het platform (Hagiu & Wright, 2015). Voorbeelden zijn Alibaba, JD.com, en Amazon. Deze digitale marktplaatsen maken een enorme groei door, wat te zien is in de jaarlijkse omzet en winst van deze bedrijven. Zo was Amazon in de Verenigde Staten (VS) 2017 goed voor 50% van de groei in online retail (Clement, 2020). Vooral in Azië lijken marktplaatsen al niet meer weg te denken uit het dagelijks leven van miljoenen consumenten.

De opkomst van deze digitale marktplaatsen is een bedreiging voor gevestigde retailorganisaties (Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018; Schmidt, Petzold, Lahme-Hütig, & Tiemann, 2020). Zij worden geconfronteerd met technologisch geavanceerde platforms die op basis van klantdata vraag en aanbod moeiteloos aan elkaar kunnen koppelen (Cennamo, Dagnino, Di Minin, & Lanzolla, 2020) en zodoende gevestigde retailorganisaties buiten spel zetten (Hänninen et al., 2019). Deze digitale marktplaatsen zijn een disruptie in de retailindustrie gedreven door digitale technologie. Deze disruptie voldoet precies aan de (her)combinatie van bestaande producten en services om daarmee een nieuwe vorm van een digitale propositie te ontwikkelen zoals genoemd door Yoo et al. (2010) waarbij services zoals het digitaal verbinden van vraag en aanbod de voorkeur hebben boven producten (Barrett, Davidson, Prabhu, & Vargo, 2015). Als reactie op deze disruptie zouden zittende bedrijven in de retailindustrie moeten reageren om te voorkomen dat er marktaandeel verloren raakt.

Een verklaring van de disruptieve opkomst van deze (op technologie gebaseerde) marktplaatsen is Digitale Transformatie (DT). De transformatie van product en service delivery door middel van digitalisering heeft DT in de aandacht gespeeld als onderzoeksgebied (Cenamor, Sjödin, & Parida, 2017). Hierbij worden digitale technologieën niet alleen gezien als de externe oorzaak van de disruptie, maar ook het endogene middel dat de strategische respons van organisaties mogelijk maakt (Vial, 2019). Met dit perspectief zal in deze studie worden bekeken *welke mogelijke strategische responses retailorganisaties kunnen ondernemen om te kunnen omgaan met de opkomst van digitale marktplaatsen*. Dit geeft inzicht in hoe gevestigde retailorganisaties het hoofd kunnen bieden aan de toenemende concurrentie van digitale marktplaatsen en hoe ze hierbij gebruik kunnen maken van nieuwe opkomende disruptieve technologieën (Hänninen et al., 2019).

## 1.2. Motivatie

Hoewel veel retailers momenteel digitale transformaties doormaken om hun waardepropositie naar klanten te verstevigen (Hänninen et al., 2019), is er nog weinig bekend over de digitale transformaties bij retailers die worden doorgevoerd als gevolg van de opkomst van online marktplaatsen (Cozzolino, Verona, & Rothaermel, 2018). Ook Verhoef et al. (2019) roepen op tot aanvullend wetenschappelijk onderzoek naar de digitale veerkracht van organisaties, waarbij de nadruk ligt op de vraag of gevestigde organisaties kunnen concurreren met de (nieuwe) digitale spelers en exogene schokken van disruptieve digitale technologieën kunnen opvangen. Deze oproep lijkt tot op heden nog niet te zijn beantwoord.

Wel is er al veel onderzoek gedaan naar de digitale transformaties binnen retailorganisaties, en ook specifiek bij en rondom digitale marktplaatsen (Cennamo et al., 2020; Correani, De Massis, Frattini, Petruzzelli, & Natalicchio, 2020; He, Meadows, Angwin, Gomes, & Child, 2020). Er is hierbij echter nog niet gekeken naar de specifieke onderdelen die Vial (2019) in zijn inductieve framework benoemd, en dan met name de strategische responses van organisaties op disrupties. Vial (2019) toont aan dat de relaties tussen de bouwblokken in zijn inductieve framework voor DT nog nader moeten worden onderzocht. Hoewel er inmiddels al verder onderzoek heeft plaatsgevonden (bijv. Hellwig, Pawlowski, & Schäfer, 2020) lijkt er nog niet specifiek onderzocht te zijn welke strategische responses retailorganisaties maken als gevolg van een disruptie in de markt (Hein, Schreieck, Wiesche, Böhm, & Krcmar, 2019).

## 1.3. Doel en scope

Het doel van dit onderzoek is enerzijds het ontwikkelen van een beter begrip van de opkomst van digitale marktplaatsen en anderzijds het uitvoeren van een exploratief onderzoek naar hoe gevestigde retailorganisaties nu daadwerkelijk (strategisch) reageren op de opkomst van digitale marktplaatsen. Hierbij zal binnen het literatuuronderzoek worden gekeken naar relevante literatuur op dit onderwerp; bij het empirisch gedeelte zal het onderzoek zich beperken tot Nederlandse retailorganisaties in verschillende sectoren.

## 1.4. Onderzoeksvraag

Gezien de veranderende retailmarkt met opkomende digitale marktplaatsen, de toenemende digitalisering, en het ontbreken van een solide begrip welke strategische responses retailorganisaties doorvoeren, is de centrale onderzoeksvraag (CV) van deze studie: *Hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt Digitale Transformatie hierin?*

## 1.5. Aanpak en uitkomsten

Het literatuuronderzoek is uitgevoerd middels de gefundeerde theoriebenadering (Wolfswinkel, Furtmueller, & Wilderom, 2013) en verkent het onderzoeksgebied en de onderliggende concepten. De uitkomst is een theoretisch model dat inzicht geeft in de antecedenten voor de strategische responses van retailorganisaties, de strategische responses zelf en de impact van DT op deze responses. Vervolgens is in het empirische gedeelte van deze studie een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar hetzelfde onderwerp. Hiervoor is ook de gefundeerde theoriebenadering (Glaser, Strauss, & Strutzel, 1968) toegepast, waarbij op een iteratieve wijze tussen de probleemstelling, de



literatuur, en de empirische data wordt gewerkt om uiteindelijk tot de huidige staat van dit onderzoek te komen. De resultaten van het empirische onderzoek tonen aan dat er weliswaar bewustzijn bestaat van de opkomst van digitale marktplaatsen, maar dat niet iedere retailorganisatie hier op dezelfde manier op reageert. Er blijken drie strategieën te bestaan, i) het transformeren naar, (ii) het deelnemen aan, en (iii) het negeren van digitale marktplaatsen. Verder blijkt er een grote afhankelijkheid te bestaan tussen de strategische respons van de retailorganisatie en het niveau van DT van de organisatie.

## **1.6. Structuur**

In het volgende hoofdstuk staat de beschrijving van het literatuuronderzoek beschreven.

Aansluitend staat in hoofdstuk 3 de methode van het empirisch onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de resultaten van het empirische onderzoek weergegeven. Tenslotte zal in het vijfde en laatste hoofdstuk worden gereflecteerd op de onderzoeksresultaten door middel van een discussie. In ditzelfde hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek.

## 2. Literatuuronderzoek

In het vorige hoofdstuk is onder anderen de probleemstelling beschreven. Dit hoofdstuk zal een beschrijving geven van een uitgevoerd literatuuronderzoek dat in een theoretisch model resulteert.

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Het doel van dit literatuuronderzoek is om op basis van de huidige wetenschappelijke inzichten het gebied rondom digitale marktplaatsen en digitale transformatie in een retail context te onderzoeken. Daarbij wordt bekeken wat er al is onderzocht op het gebied van strategische responses van retailorganisaties op de opkomst van digitale marktplaatsen, en aantonen waar zich een hiaat bevindt in de huidige literatuur. Met dit literatuuronderzoek zal een theoretisch model worden opgesteld dat als basis zal dienen voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. Voor dit literatuuronderzoek zal gebruik worden gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering (Wolfswinkel et al., 2013). Deze methode past goed bij het exploratieve karakter van dit onderzoek, en laat de ruimte om nieuwe concepten en relaties te ontdekken in de literatuur. Door het volgen van deze methode ontstaan vijf stappen waarmee een nauwkeurig literatuuronderzoek is uitgevoerd, waarvan de eerste vier te vinden zijn in de volgende paragraaf (2.2) en de laatste stap ("present") in de paragraaf *Resultaten en conclusies* (2.3) staat vermeld.

### 2.2. Uitvoering

Met de in hoofdstuk 1 gedefinieerde onderzoeksvragen kan het literatuuronderzoek worden gestart. Deze paragraaf bevat de eerste vier stappen van de Wolfswinkel-methode.

#### Definieer

Bij het zoeken naar relevante literatuur om inzichten te verwerven voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag is rekening gehouden met een aantal criteria voor inclusie en exclusie. In de selectie worden artikelen opgenomen die voldoen aan een aantal meta criteria. Zo dienen de resultaten peer-reviewed zijn, gepubliceerd in een journal met een H-index van hoger dan 35 in Google Scholar Metrics, een Journal Impact Factor (Garfield, 2006) van hoger dan 1, en gepubliceerd zijn tussen 2015 en 2021. Daarnaast zijn er een aantal inhoudelijke criteria gesteld. Zo zijn artikelen geselecteerd die gebaseerd zijn op empirisch onderzoek naar private organisaties. Dit betekent bijvoorbeeld dat artikelen die ingaan op wet- en regelgeving voor online marktplaatsen niet worden opgenomen. Artikelen mogen zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Verder zullen alleen artikelen worden opgenomen die op een onderbouwde en transparante wijze het empirisch onderzoek hebben uitgevoerd. Dit houdt in dat de methode van datacollectie en verwerking duidelijk en traceerbaar moet zijn beschreven.

De zoektermen zijn initieel opgesteld op basis van de aanbeveling door Hänninen (2020): "marketplace", "exchange", "trading" en "buying and selling". Gedurende het literatuuronderzoek zijn de zoektermen aangescherpt om de juiste resultaten te kunnen krijgen. Door een iteratieve verbetering van de zoektermen passend bij de gefundeerde theoriebenadering is uiteindelijk een definitieve set aan zoektermen vastgesteld, deze zijn opgenomen onderstaande tabel 1.

Tabel 1. Definitieve zoektermen

Zoekterm(en)	Reden voor opname zoekterm
"Digital Transformation" AND "Retail"	Strategische responses op disrupties zoals marktplaatsen vallen binnen het domein Digitale Transformatie.
"Digital Transformation" AND "Value Chain" AND/OR "Value Network"	Specifiek de combinatie van DT met value chains leidt tot inzicht in de impact van externe waardeketenpartners (zoals marktplaatsen) op organisaties.

"Digital Transformation" AND "marketplace*" AND/OR "platform*" AND "retail"	De rol van marktplaatsen binnen het domein DT. Relevant omdat het twee van de kernconcepten van dit onderzoek betreft.
"Retail" AND "Service Design"	Marktplaatsen kunnen worden gezien als een nieuwe dienstverlening van retailorganisaties aan klanten. Hierom is het interessant of dit ook blijkt uit de literatuur op dit vlak.
"Marketplace*" AND/OR "platform*" AND/OR "multi-sides platforms" AND "strategic response"	Uit deze zoektermen moet blijken of er artikelen zijn die strategische responses op marktplaatsen onderzoeken, en wat dit onderzoek behelst.
"Retail" AND "strategic response" AND "disruptions"	In het algemeen is het interessant te weten wat er bekend is over de strategische responses van retailers op disrupties.

## Zoek

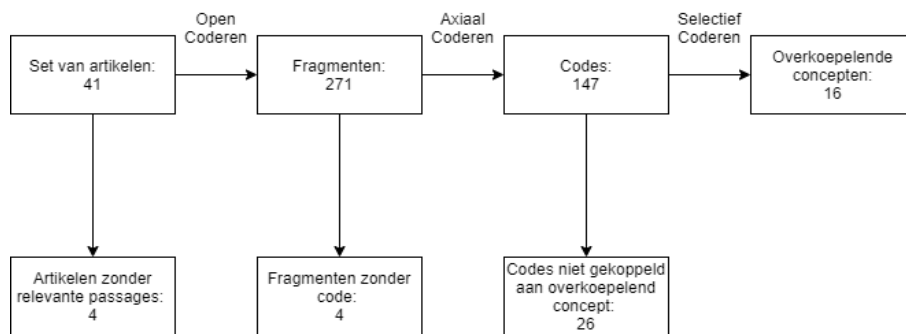
Met de bovenstaande zoektermen en criteria voor opname is gezocht in Web of Science, de OU online bibliotheek en Google Scholar. Door alle resultaten te filteren op de genoemde harde criteria, is een lijst ontstaan met resultaten per zoekopdracht. De resultaten per zoekterm zijn tussentijds genoteerd in een logboek, waarbij dubbele artikelen zijn verwijderd. Uit de resultaten bleek dat er zoektermen moesten worden aangepast. Zo was initieel geen zoekterm opgenomen voor het concept *platforms*, maar uit een initiële review van de resultaten bleek dat dit concept vaak wordt gebruikt in plaats van *marketplaces*. Naast de databases die hierboven beschreven zijn, is ook handmatig gezocht in toonaangevende IS-journaals zoals MIS Quarterly en Information Systems Research. Verder is bij aangetroffen artikelen ook verder gezocht in citaten (zowel in het artikel zelf, als andere artikelen die het aangetroffen artikel hebben geciteerd). Relevante artikelen zijn toegevoegd aan de resultaten.

## Selecteer

Het selecteren van de artikelen uit de eerste zoekresultaten is gebeurd op basis van de inhoudelijke criteria en op een match met de ingeslagen onderzoeksrichting. Dit is gedaan door de artikelen te lezen: de abstract, introduction, en findings grondig, de overige onderdelen globaal. Daarnaast zijn er citaten uit deze artikelen gecontroleerd op relevantie, en wanneer toepasselijk toegevoegd aan de resultaten.

## Analyseer

Het resultaat van de voorgaande fase is een set van 41 artikelen. Deze artikelen zijn geanalyseerd om van een set aan losse artikelen naar een samenhangend beeld van het onderzoeksonderwerp en de onderzoeksvraag te komen. Hiermee wordt een eerste aanzet gegeven tot een theoretisch model voor het empirisch onderzoek. De artikelen zijn eerst gecodeerd door middel van open-coding (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Wolfswinkel et al., 2013), waarbij fragmenten in de aangetroffen literatuur die relevant is voor het onderzoek zijn geparafraseerd (open coderen). Deze fragmenten werden later gezamenlijk opnieuw gelezen, waarbij er codes (axiaal) zijn toegewezen aan de verschillende fragmenten. Deze coderingen zijn in een derde analyse en synthese weer gegroepeerd in overkoepelende concepten (selectief coderen). Deze concepten zijn de basis voor het ontwikkelde conceptuele model dat in de volgende paragraaf wordt toegelicht. De analyse-fase is in de volgende illustratie toegelicht:



Figuur 1. Analysemethode literatuuronderzoek

Van de initieel geselecteerde artikelen zijn er nog 4 afgevallen op basis van hun inhoud (De Oliveira & Cortimiglia, 2017; Hall, Towers, & Shaw, 2017; Ramaswamy & Ozcan, 2018; Zangiacomi, Pessot, Fornasiero, Bertetti, & Sacco, 2020). Bij het nader bestuderen van deze artikelen is gebleken dat de inhoud afweek van de initiële verwachting tijdens de selectie. Bij het open coderen zijn 4 fragmenten niet gecodeerd, omdat deze bij een volgende iteratie niet bleken te passen in de zich manifesterende concepten. Ten slotte zijn niet alle axiale coderingen meegenomen in de selectieve codering. Deze bleken niet te passen in de overkoepelende concepten die pas na meerdere iteraties aan analyse ontstonden.

Op basis van de analyse zijn de probleemstelling en onderzoeksvraag meerdere keren aangepast, passend bij de gefundeerde theoriebenadering (Glaser et al., 1968). De centrale onderzoeksvraag is uiteindelijk vastgesteld op: *“Hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt Digitale Transformatie hierin?”* De evolutie van het onderzoek is bijgehouden in een logboek. Daarnaast zijn gedurende het onderzoek nog losse referenties toegevoegd om bepaalde concepten nader te kunnen verklaren, deze zijn niet meegenomen in de selectie van het literatuuronderzoek.

### 2.3. Resultaten en conclusies

Het literatuuronderzoek heeft geleid tot een goed beeld van de huidige wetenschappelijke opvattingen over de concepten digitale marktplaatsen, DT, en strategische responses van gevestigde retailers. Aangetoond is dat er zich een hiaat in de wetenschappelijke literatuur bevindt voor wat betreft de strategische responses van retailorganisaties op de opkomst van digitale marktplaatsen, en de rol die DT hierbij speelt. Op basis van de analyse fase (zie paragraaf 2.2) zijn er een aantal thema's geïdentificeerd die ten grondslag liggen aan dit literatuuronderzoek. De thema's zijn:

1. Multi-Sided Platforms (MSPs) en digitale marktplaatsen
2. Bedreiging voor gevestigde retailorganisaties
3. Noodzaak voor gevestigde retailorganisaties om te reageren
4. DT in de context van retail
5. Strategieën om te reageren op disruptie

In de komende paragrafen zijn op basis van deze thema's de resultaten besproken. Het literatuuronderzoek sluit af met een conceptueel model dat inductief is samengesteld op basis van de resultaten uit dit onderzoek.

### 2.3.1. Multi-Sided Platforms (MSPs) en digitale marktplaatsen

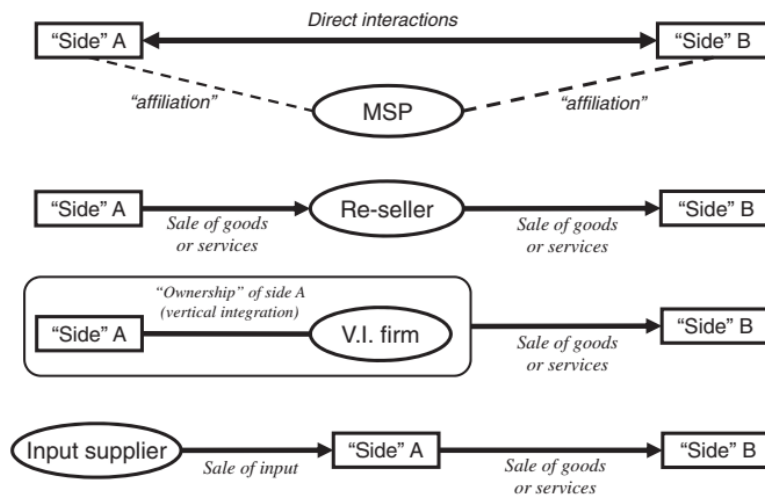
Wereldwijd besteden consumenten in de afgelopen twee decennia ieder jaar meer geld aan online aankopen, ook wel e-commerce genoemd. In 2017 was de wereldwijde omzet 2,4 biljoen, in 2020 bedroeg dit al 6,5 biljoen (Clement, 2020). Ook het aandeel van e-commerce ten opzichte van de totale retailmarkt is groeiende; van 10,4% in 2017 tot 22% in 2020 (Clement, 2020). Binnen deze markt vindt een toenemend aandeel van de wereldwijde consumptie plaats via digitale marktplaatsen, waar retailorganisaties maar ook leveranciers die normaal niet met consumenten interacteren hun diensten en goederen digitaal kunnen aanbieden aan een breed publiek (Hänninen & Smedlund, 2019). Deze platforms gebruiken digitale technologie om te bemiddelen in de uitwisseling van goederen en diensten tussen onafhankelijke partijen (Perren & Kozinets, 2018). Omdat dit soort bedrijven zeer snel kan schalen tegen zeer lage kosten, kunnen ze veel sneller groeien dan gevestigde retailorganisaties (Reinartz et al., 2019). In de volgende vier onderdelen wordt de conceptualisatie van digitale marktplaatsen en hun disruptieve opkomst beschreven.

#### i) Digitaal Platform

Het begrip digitale marktplaats wordt vooral in de praktijk veel gebruikt. In de literatuur worden er verschillende concepten voor gebruikt. Het overkoepelende concept is een platform (Reischauer & Mair, 2018). Platforms zijn digitale bemiddelaars die externe producenten/verkopers op efficiënte wijze met consumenten in verband brengen en zo waardecreërende interacties mogelijk maken. Hun doel is om de uitwisseling van goederen, diensten of sociale valuta te vergemakkelijken (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016). Platforms, althans binnen de IS discipline, lijken te bestaan dankzij informatie technologie die deze platformen vormt in iets dat *“modulair, gedistribueerd, cross-functioneel, en wereldwijd”* is (Bharadwaj et al., 2013). Voorbeelden van platformen zijn zoekmachines als Google Search, social media platforms als Facebook, en datingsites zoals Tinder. In de bedrijfskundige context definiëren Ruggieri, Savastano, Scalingi, Bala, en D’Ascenzo (2018) een platform als *“een nieuw business model dat mensen, organisaties, en resources door middel van technologie verbindt in een interactief ecosysteem”*.

#### ii) Multi-Sided Platforms (MSPs)

Een verbijzondering van het concept platform is het *multi-sided platform (MSP)* (Hein et al., 2019). In deze variant argumenteren Hagiu en Wright (2015) dat op het meest fundamentele niveau MSPs twee kerneigenschappen hebben: ze maken ten eerste directe interactie mogelijk tussen twee of meer afzonderlijke partijen, en ten tweede stellen ze dat iedere partij aangesloten (*“affiliated”*) is bij het platform. Voorbeelden van MSPs zijn de Apple App Store en Uber. Een MSP bestaat dus uit meerdere partijen, bestaande uit een platform-leader en complementoren die aan beide kanten van het platform elkaar weten te vinden (Helfat & Raubitschek, 2018). MSPs zijn in feite ecosystemen waarin meerdere partijen binnen de markt interacteren (Zhao, Von Delft, Morgan-Thomas, & Buck, 2020). In onderstaande afbeelding wordt het verschil tussen een MSP en andere business modellen getoond.



Figuur 2. Verschillen tussen MSPs en andere bedrijfsmodellen (Hagiu & Wright, 2015)

Hieruit wordt duidelijk dat een MSP geen eigendom heeft van goederen, en optreedt als een tussenpersoon, terwijl in de andere drie modellen de middenpartij optreedt in een lineaire waardeketen en op enig moment eigendom heeft van goederen of diensten.

### iii) Digitale marktplaatsen

In veel studies wordt naar digitale marktplaatsen gerefereerd als MSPs (Abdelkafi, Raasch, Roth, & Srinivasan, 2019; Hein et al., 2019; Zhao et al., 2020). Echter deze definitie is nog niet zuiver genoeg voor dit onderzoek, omdat er binnen ons onderzoek specifiek wordt gericht op MSPs in de context van retail en e-commerce. Uitkomst wordt geboden door Cennamo (2019), die binnen MSPs onderscheid aanmaken tussen *multi-sided transaction markets*, *complementary innovation markets*, en *information markets*. Information markets werken, zoals de naam al doet vermoeden, uitsluitend met informatie (bijv. LinkedIn). Complementary innovation markets zijn MSPs die een kernarchitectuur bieden waarop andere partijen extensies kunnen aanbieden (bijv. Mendix). De multi-sided transaction market biedt uiteindelijk de definitie voor de eerdergenoemde digitale marktplaatsen: *een digitale infrastructuur die aanbieders en afnemers van diensten en producten aan elkaar verbindt en de waarde uitwisseling op basis van transacties faciliteert*. In dit onderzoek zal de term digitale marktplaats worden gebruikt voor dit concept.

### iv) Opkomst van digitale marktplaatsen

Er zijn veel factoren die bijdragen aan de groei van digitale marktplaatsen; de twee belangrijkste zijn de hoge schaalbaarheid en de versterkende netwerkeffecten (Verhoef et al., 2019). Omdat alleen de waarde-uitwisseling tussen onafhankelijke partijen bemiddeld wordt, kunnen zij ongelimiteerd schalen (Hänninen, 2020; Ruggieri et al., 2018). In feite hoeven er alleen partijen aan het platform te worden toegevoegd om meer diensten te kunnen leveren. Digitale marktplaatsen maken daarnaast gebruik van de Indirect Network Effects Theory (Hagiu & Wright, 2015). Hierbij wordt het effect en de impact van de digitale marktplaats groter met het toenemen van het aantal gebruikers, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij Facebook (Schmidt et al., 2020). Hoe meer partijen een digitale marktplaats aan zich weet te binden, hoe groter en krachtiger het aanbod aan consumenten is (Cennamo, 2019). Helfat en Raubitschek (2018) tonen aan dat dit effect nagenoeg altijd positief uitpakt voor de groei van een marktplaats. Als derde belangrijke drijfveer voor de sterke groei van digitale marktplaatsen wordt ook de kracht van *community's* genoemd, bijvoorbeeld door het verzamelen van reviews over een product (Ruggieri et al., 2018). De wereldwijde COVID-19 pandemie heeft deze ontwikkeling alleen maar versneld, en mensen (veelal winkelend vanuit hun

huis) geven in toenemende mate de voorkeur aan de *one-stop-shop* voordelen van een digitale marktplaats (Soto-Acosta, 2020).

### 2.3.2. Bedreiging voor gevestigde retailorganisaties

De groei van digitale marktplaatsen heeft tot nu toe al een significante impact gehad op gevestigde retailorganisaties, wat onder anderen blijkt uit het faillissement van retailreuzen zoals V&D (Verhoef et al., 2019). Het onderscheid tussen een digitale marktplaats en een gevestigde (“*incumbent*” in het Engels) retailorganisatie vinden we in het business model, zoals eerder is afgebeeld in figuur 2. Hierbij is het verschil dat digitale marktplaatsen geen deel uitmaken van een lineaire of verticale waardeketen (fabrikant – importeur – retailer – klant), maar als een bemiddelende partij in een waardenetwerk. Met gevestigde retailorganisaties wordt dit onderzoek gedoeld op de verticaal geïntegreerde organisaties binnen een lineaire waardeketen.

#### **Disruptie van de retailmarkt**

De succesvolle marktplaatsen en de disruptie die ze teweegbrengen in de markt, zetten de bestaande werkwijze van retailers onder druk (Weill & Woerner, 2015). Vóór de opkomst van deze marktplaatsen hadden retailorganisaties een focus op het concurreren op toegang, prijs, product, service, of klantervaring (Stoffelsen & Heinen, 2017). Sinds de komst van digitale marktplaatsen is deze dynamiek totaal veranderd. Weill en Woerner (2015) tonen aan dat bedrijven die 50% of meer van hun inkomsten uit digitale ecosystemen halen een 32% hogere omzetgroei en 27% hogere marges dan de gemiddelde retailorganisatie behalen.

Dat het concurrentielandschap binnen de retailsector definitief veranderd is, bevestigt ook Hänninen (2020) door te beargumenteren dat de veeleisende en “tech-savvy” consument graag gebruik maken van de gemakken die digitale marktplaatsen bieden en zodoende marktaandeel bij de traditionele retailers weghouden. Waar het toetreden als nieuwe concurrent binnen de retailsector veel kapitaal vereiste, is dat in het geval van digitale marktplaatsen niet meer het geval, omdat er geen fysieke assets als winkels en voorraad nodig is om te kunnen starten. De opkomst van digitale marktplaatsen kan om deze redenen dan ook als disruptief worden aangeduid.

#### **Toepassing van technologie**

Een andere bedreiging komt door de toepassing van technologie door digitale marktplaatsen. Deze technologie stelt marktplaatsen in staat om waardenetwerken aan te leggen en de traditionele lineaire waardeketens te doorbreken (Reinartz et al., 2019). Ook de toenemende computerkracht (bijv. cloud computing) en connectiviteit (bijv. IoT) openen een hele nieuwe wereld voor retailorganisaties om betere producten en diensten aan te bieden tegen een betere klantervaring (Bharadwaj et al., 2013). Deze technologie lijkt voornamelijk door nieuwe, digitale bedrijven te worden toegepast (Verhoef et al., 2019). De competitie van dit soort bedrijven die veel waarde weten te halen uit hun verzamelde data is enorm, omdat ze een veel beter beeld kunnen creëren van hun klanten (Hänninen et al., 2019; Hein et al., 2019; Zhang, Kolte, Kettinger, & Yoo, 2018). Digitale technologie en digitale transformatie van organisaties hebben een systematische en structurele impact op de retail waardeketen omdat het gevecht zal gaan over wie de relatie met de klant beheerst: merk, platform of re-seller (Reinartz et al., 2019).

### 2.3.3. Noodzaak voor gevestigde retailorganisaties om te reageren

In de afgelopen jaren is er door gevestigde retailorganisaties significant marktaandeel verloren en is er ingeboet op lange-termijn concurrentievermogen omdat ze te langzaam waren om zich aan te passen en digitale werkwijzen in hun organisaties in te richten (Kretschmer & Khashabi, 2020). De

gevolgen van digitale transformaties en de resulterende business model innovaties hebben de verwachtingen én het gedrag van klanten dusdanig veranderd, dat retailers genoodzaakt zijn om hun business model aan te passen (Verhoef et al., 2019). Consumenten zien zelf de opkomst van digitale marktplaatsen ook als een belangrijke reden om grote wijzigingen bij retailorganisaties te mogen verwachten (Hall et al., 2017).

### **Noodzaak om te reageren op disruptie**

Als oorzaak van de trage reactie op digitale marktplaatsen door bestaande organisaties worden onder anderen de beperkingen van bestaande routines en competenties en de afhankelijkheid van bestaande waardeketens genoemd (Cozzolino et al., 2018). Managers in bestaande organisaties zijn gewend om de dreigingen van andere organisaties in lineaire waardeketens aan te voelen en hierop te reageren. Ze zijn echter niet gewend om te reageren op platform-gebaseerde organisaties en hun onvoorspelbare concurrerende zetten (Zhang et al., 2018). Het deelnemen aan nieuwe activiteiten of het concurreren in nieuwe markten betekent dat organisaties nieuwe (digitale) bekwaamheden dienen te ontwikkelen (Li, Su, Zhang, & Mao, 2018). Daarnaast dient er een bewustzijn te zijn van de opkomst van digitale marktplaatsen, voordat organisaties in staat zijn om hierop te reageren (Hänninen et al., 2019). Met bewustzijn wordt hier bedoeld op organisatorisch bewustzijn, zoals gepositioneerd door Kim, Gibbs, en Scott (2019), waarbij er sprake dient te zijn van beschikbaarheids-, taak-, en sociaal bewustzijn. De noodzaak om te reageren op digitale marktplaatsen geldt in principe voor iedere gevestigde retailorganisatie. Digitale marktplaatsen komen namelijk op verschillende wijze de bestaande markten binnen, via het low-end segmenten, high-end segmenten, en zelfs compleet andere markten (Zhang et al., 2018). Daarnaast beargumenteren Parker et al. (2016) dat het (digitaal) transformeren van business modellen noodzakelijk is voor retailers omdat een rechtstreekse concurrentie met volwassen digitale marktplaatsen gedoemd is om te mislukken (Ruggieri et al., 2018; Verhoef et al., 2019). De noodzaak om als gevestigde retailorganisatie te reageren blijkt ook uit het vermogen van digitale marktplaatsen om kopers en verkopers direct aan elkaar te koppelen (Zoppelletto, Bullini Orlandi, & Rossignoli, 2020) en hierbij de gevestigde retailorganisaties compleet buiten te sluiten in hun waardenetwerk (Verhoef et al., 2019). Dit is een disintermediërend effect binnen de waardeketen, waarbij nieuwe toetreders informatietechnologie gebruiken om leveranciers en retailers direct te koppelen aan consumenten (Hänninen et al., 2019).

### **Kansen voor gevestigde retailorganisaties**

Gevestigde retailorganisaties dienen hun traditionele bronnen van los te laten, en moeten op zoek naar nieuwe manieren om een effectieve positionering in een ontwikkelende digitale markt te veroveren (Cennamo et al., 2020). Ook dienen deze organisaties hun huidige traditionele business modellen achter zich te laten, en zouden zij aan moeten sturen op flexibele samenwerkingen met andere organisaties om de snel veranderende verwachtingen van consumenten te kunnen waarmaken (He et al., 2020). De noodzaak om te veranderen betekent niet direct dat een gevestigde retailorganisatie zich moet aansluiten bij één of meerdere digitale marktplaatsen. Hiervoor zijn ook andere strategieën (paragraaf 2.3.5). Zo kan het aansluiten van een merk bij een digitale marktplaats leiden tot een afstand tussen het merk en de consument, zijn de transactiecommissies van marktplaatsen significant, en gaan sommige marktplaatsen op den duur een eigen variant van een product verkopen als uit hun data blijkt dat hier veel vraag naar is (Reinartz et al., 2019). De brandende vraag voor gevestigde retailorganisaties is dus hoe ze hun huidige business modellen en inkomstenmodellen gaan aanpassen in het licht van de opkomst van digitale marktplaatsen (Cennamo, 2019). Duidelijk is dat toekomstige strategische allianties en responses op digitale marktplaatsen in principe online plaatsvinden, waarbij technologie de belangrijkste rol zal gaan spelen (He et al., 2020). De noodzaak wordt nog eens herhaald in de conclusies van Zhang et al.



(2018): “(...) established firms must devise strategic responses that put them in a position to avoid being drowned by the sharing economy and, ideally, benefit from it.”

#### 2.3.4. Digital Transformation (DT) in de context van retail

Een bruikbaar framework voor het modelleren van de disruptieve werking van digitale marktplaatsen en de respons van bestaande retailers is het inductieve framework voor Digitale Transformatie (DT) van Vial (2019). Dit framework is zeer bruikbaar voor deze studie omdat het recent is opgesteld op basis van een grondige review van 282 DT studies. Hoewel definities van het concept DT in de literatuur erg verschillen, laat Vial (2019) zien dat er consensus is in de definitie: “a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies”. Een dergelijk proces ontstaat vaak als gevolg van een disruptie, waardoor entiteiten genoodzaakt zijn te reageren (Sebastian et al., 2017). Met name de bouwblokken uit Vial’s werk die ingaan op het feit dat organisaties digitale technologieën gebruiken om hun waardecreatiepaden aan te passen om zodoende concurrerend te blijven zijn erg relevant voor deze studie en zullen ook worden gebruikt om dit onderzoek vorm te geven.

##### **Digitale technologie als bron van strategische respons**

Digitale technologie wordt vaak gezien als exogeen fenomeen dat een bedreiging vormt voor bestaande organisaties. Een andere zienswijze is dat digitale technologie ook een endogeen fenomeen kan zijn waarmee gereageerd kan worden op disrupties (Vial, 2019). Duidelijk is dat organisaties worden bedreigd door de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en hun gebruik van digitale technologie. Deze organisaties zouden nieuwe (digitale) processen en activiteiten moeten ontwikkelen om hun toekomstige concurrentiepositie veilig te stellen (Kretschmer & Khashabi, 2020). Retailorganisaties moeten gebruik maken van nieuwe disruptieve technologie als respons op de toenemende concurrentie van digitale marktplaatsen (Hänninen et al., 2019). Ferreira, Fernandes, en Ferreira (2019) tonen aan dat de adoptie van digitale processen een significant positief effect heeft op de omzet van gevestigde retailers.

##### **DT binnen retail**

Wanneer Vial’s framework wordt geprojecteerd op de disruptieve werking van digitale marktplaatsen, zou dit moeten leiden tot strategische responses van retailers. Deze respons kan door middel van een Digital Business Strategy (Bharadwaj et al., 2013) en/of met een Digital Transformation Strategy (Matt, Hess, & Benlian, 2015). In de volgende paragraaf zal hier verder op worden ingegaan. Het toepassen van digitale technologie brengt wijzigingen in waardecreatiepaden teweeg, die gezocht moeten worden in waardenetwerken, digitale kanalen en behendigheid (Vial, 2019). Zo beargumenteert Verhoef et al. (2019) dat organisaties in omgevingen waar digitale technologie worden toegepast zich steeds meer een “network centric” perspectief aanmeten waarbij er waarde wordt gecreëerd met andere digitaal verbonden organisaties. Ook Delmond, Coelho, Keravel, en Mahl (2016) zien de ontwikkeling van “networked mediation” strategieën worden toegepast door meerdere organisaties, waarbij er door middel van een coöperatie gezamenlijke diensten worden gecreëerd. Ferreira et al. (2019) geeft daarbij ook aan dat het management van retailorganisaties DT zouden moeten toepassen om waardenetwerken te creëren en niet te focussen op lineaire waardeketens.

##### **Strategische wijzigingen door business model adaptatie**

In het perspectief van DT zouden gevestigde retailorganisaties dus door middel van digitale technologie strategische responses kunnen ontwikkelen op de disruptieve opkomst van digitale

marktplaatsen. DT is ook inherent gelinkt aan strategische wijzigingen in business modellen als resultaat van de implementatie van digitale technologie (Verhoef et al., 2019). Onder business model wordt in deze studie de beschrijving van Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, en Schirgi (2019) gehanteerd: business modellen laten zien hoe organisaties activiteiten ontwerpen en uitvoeren om waarde te bieden aan hun klanten, hoe ze omgaan met hun leveranciers, partners en klanten, en hoe ze worden gecompenseerd door hun klanten. In andere definities (Ruggieri et al., 2018; Zhao et al., 2020) is de kern van een business model altijd de manier waarop een organisatie waarde creëert en vastlegt. Organisaties worden dus verwacht om wijzigingen aan te brengen in de wijze waarop zij waarde toevoegen en vastleggen, ook wel Business Model Adaptation genoemd (Cozzolino et al., 2018). De vraag is echter hoe gevestigde retailorganisaties dit doen (Cozzolino et al., 2018; Verhoef et al., 2019).

### 2.3.5. Strategieën om te reageren op disruptie

Responses op disrupties door organisaties worden vaak beschreven onder de noemer strategie (Vial, 2019). Met een DT-perspectief zijn deze responses onder te verdelen in twee categorieën: Digital Business Strategy (DBS) en Digital Transformation Strategy (DTS). DBS is geconceptualiseerd door Bharadwaj et al. (2013) door IT-strategie niet langer los te zien van andere business en functionele strategie, maar juist een fusie van beiden te hanteren. Hieruit ontstaat dan een organisatiestrategie die geformuleerd en uitgevoerd wordt door gebruik te maken van digitale resources om gedifferentieerde waarde te creëren. Matt et al. (2015) positioneren DTS als strategieën voor digitale transformatie, waarbij deze een ander perspectief hebben dan DBS, omdat ze andere doelen nastreven. Vanuit een bedrijfsgeoriënteerd perspectief zijn deze strategieën gericht op de transformatie van producten, processen en organisatorische aspecten dankzij nieuwe technologieën.

In onderstaande tabel zijn de strategieën opgesomd die in de literatuur zijn aangetroffen. Deze strategieën zijn aangetroffen in een bredere context dan alleen retail. Dit komt omdat er geen expliciete strategieën voor gevestigde retailorganisaties zijn aangetroffen, dit is hiaat in de huidige wetenschappelijke literatuur. Onderstaande strategieën betreffen dus een selectie van meerdere sectoren, en zijn niet altijd empirisch bewezen. Een uitgebreide beschrijving van de onderstaande strategieën is te vinden in Appendix A.

Tabel 2. Strategische responses op digitale marktplaatsen

Nummer	Strategie beschrijving	Type strategie	Bron
1	Aansluiten bij één of meerdere digitale marktplaatsen	DBS (business gedreven)	(Hänninen & Smedlund, 2019)
2	Een eigen digitale marktplaats starten als spin-off		(Abdelkafi et al., 2019; Brusoni & Prencipe, 2009)
3	Bundeling van verschillende producten in één aanbod		(De Bruin et al., 2020)
4	Het inzetten op een uitmuntende klantervaring		(Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016; Reinartz et al., 2019; Verhoef et al., 2019)
5	Het ontwikkelen van Integrative Capabilities (IC)		(Helfat & Raubitschek, 2018; Reischauer & Mair, 2018; Vial, 2019)
6	Toegang verkrijgen tot externe resources in plaats van alleen te concentreren op interne productiefactoren.		(Cozzolino et al., 2018)

7	Uitbreiden en versterken van de bestaande positie door middel van allianties of overnames		(Cozzolino et al., 2018; De Bruin et al., 2020; He et al., 2020; Reischauer & Mair, 2018; Zhang et al., 2018)
8	Versterken van business-as-usual		(De Bruin et al., 2020; Zhang et al., 2018)
9	Investeren in een digitale marktplaats om te leren, en daarmee de eigen propositie verbeteren		(Zhang et al., 2018)
10	DT zouden moeten toepassen om waardenetwerken te creëren en niet te focussen op lineaire waardeketens.		(Delmond et al., 2016; Ferreira et al., 2019)
11	Doorvoeren van structurele wijzigingen om nieuwe operaties mogelijk te maken		(Matt et al., 2015; Vial, 2019)
12	Zelf transformeren naar een digitale marktplaats	DTS (DT-gedreven)	(Abdelkafi et al., 2019; Zhu & Furr, 2016)
13	Transformeren van de interne IT-functie en rol van technologie binnen het bedrijf		(Leonhardt, Haffke, Kranz, & Benlian, 2017)
14	Starten van politieke acties en lobby om invloed van digitale marktplaatsen te beperken	Anders	(Reischauer & Mair, 2018)

### 2.3.6. Conceptueel model

De eerder gedefinieerde thema's (paragraaf 2.3) zijn beschreven en onderbouwd met wetenschappelijke inzichten. Er lijkt ten tijde van dit onderzoek geen literatuur te zijn ontwikkeld die ingaat op de strategische responses van retailorganisaties op digitale marktplaatsen. De in paragraaf 1.4 gepositioneerde centrale onderzoeksvraag luidt: *Hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt Digitale Transformatie hierin?* Op basis van de concepten die in de voorgaande paragrafen zijn beschreven is er een noodzaak om subvragen toe te voegen die helpen tot een volledig inzicht te komen in het empirisch onderzoek. De subvragen (SV) zijn:

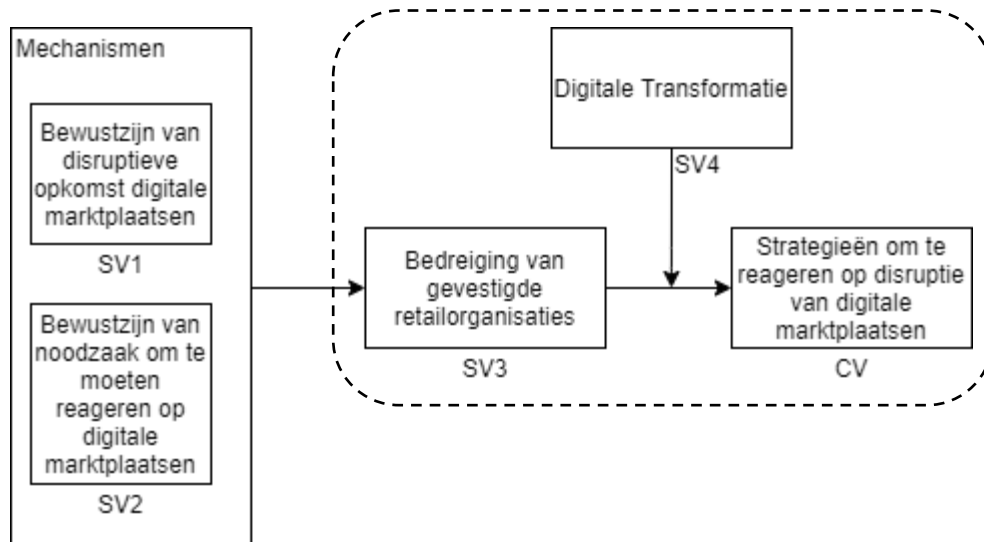
*SV1. Welke elementen maken retailorganisaties meer bewust van de opkomst van digitale marktplaatsen?*

*SV2. Welk elementen verhogen het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren op digitale marktplaatsen?*

*SV3. Welke indicatoren bevestigen dat een gevestigde retailorganisatie erkent dat de opkomst van digitale marktplaatsen een bedreiging is?*

*SV4. Op welke wijze draagt Digitale Transformatie bij aan de mogelijkheid om strategisch te kunnen reageren op de opkomst van digitale marktplaatsen?*

Het samenbrengen van de CV en de subvragen leiden tot het onderstaande conceptueel model. Hiermee kan het hiaat dat eerder in de literatuur is aangetroffen worden opgevuld.



Figuur 3. Conceptueel model: impact van Digitale Transformatie op het opstellen van strategieën om te reageren op disruptie van digitale marktplaatsen

Hierbij zijn met name de rechter 3 blokken in bogenoemde gestoeld op Vial's (2019) framework. De linker twee blokken gaan in op het bewustzijn bij organisaties; inzichten die niet direct in Vial's framework zijn terug te vinden. Door het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en onderliggende subvragen kan inzicht worden verworven in de concepten uit dit model. Het huidige model is erg breed en bevat een groot onderzoeksgebied. Zo zijn de relaties tussen de antecedenten nog onbekend en verdienen aanvullend onderzoek. Binnen het opvolgende empirisch onderzoek zal worden gefocust op de relatie van de individuele antecedenten op het opstellen van strategieën om te reageren op disruptie, met daarbij de impact van DT op deze activiteit. Het bewustzijn bij organisaties zal worden onderzocht, echter zal de focus liggen op het rechter deel van bovenstaand model.

In het volgende hoofdstuk zal het ontwerp van het empirisch onderzoek worden onderbouwd, waarmee de centrale onderzoeksvraag uit paragraaf 1.4 kan worden beantwoord.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie verantwoord die toegepast zal worden voor het empirische onderzoek. Hiertoe zal worden verduidelijkt waarom het zinvol is om de centrale onderzoeksvraag te onderzoeken met de voorgestelde methode.

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Met het empirisch onderzoek zal enerzijds het opgestelde conceptuele model verder worden verkend door middel van empirische data. Dit betekent dat het onderzoek exploratief van aard is. Hiervoor zal worden gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit type onderzoek ligt voor de hand wanneer er behoefte is aan diepere inzichten in een bepaald fenomeen, en er onderzoek wordt gedaan naar attitudes, motivaties en gedrag, ook die van organisaties (Saunders et al., 2019).

Daarnaast leent een kwalitatieve onderzoeksmethode zich voor een flexibele opzet, waarbij er in meerdere iteraties kan worden gebouwd aan het ontdekken van een relatief onbekend fenomeen (Agee, 2009), zoals het onderwerp van deze studie. In de theoretische onderbouwing van dit onderzoek wordt DT als perspectief binnen een retail context toegepast. Dit is een onderzoeksgebied waar weliswaar momenteel veel onderzoek naar wordt uitgevoerd maar nog niet veel bestaande literatuur voor is ontwikkeld.

Het empirisch onderzoek zal gebruik maken van interviews, waarbij er inzichten uit het literatuuronderzoek worden toegepast. Dit zal plaatsvinden bij vier verschillende retailorganisaties. De reden hiertoe is dat de strategische responses van retailorganisaties dienen te worden verkend, waarbij één retailorganisatie slechts een beperkt en anekdotisch beeld zou geven. Hierom is ook niet gekozen voor een diepgaande case study bij één organisatie, maar juist voor verschillende interviews bij meerdere bestaande retailorganisaties met verschillende karakteristieken. Dit vergroot het vergelijkende vermogen van het onderzoek, en daarmee de betrouwbaarheid.

#### 3.2. Case selectie

De mogelijke retailorganisaties waar het onderzoek kan plaatsvinden zijn beperkt tot de Nederlandse markt, om zodoende een beter beeld te krijgen van het onderwerp binnen het kader van de Nederlandse markt. Een gevolg hiervan is dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt wordt tot voornamelijk retailorganisaties in de Nederlandse markt, hierop zal in paragraaf 3.4 verder worden ingegaan. Per retailorganisatie zullen interviews worden gepland met respondenten die zich op strategisch niveau bevinden. De verdere uitwerking van deze methode zal in paragraaf 3.3 verder worden toegelicht.

Om de generaliseerbaarheid te verhogen is het interessant om in de breedte te onderzoeken in plaats binnen één sector binnen de retailindustrie. Als doorsnede van de retailindustrie zal er dus voor cases in meerdere sectoren worden gekozen. De doorsnede wordt gesteld op discount retailers, e-commerce retailers, warenhuisketens (department stores) en fabricerende merken. Deze sectoren zijn afgeleid uit Scott en Fridenson (2018). De selectie van cases binnen deze sectoren is gedaan op basis van marktaandeel (top-5 marktaandeel in Nederland). De selectie van de retailorganisaties is in onderstaande tabel weergegeven:

Tabel 3. Selectie van vier deelnemende retailorganisaties

Retail-organisatie en pseudoniem en omzet 2019 (x miljoen)	Beschrijving	Business model	Te interviewen personen
Warenhuisketen (WARENHUIS) €1.300	Nederlandse warenhuisketen met producten van eigen merk. De organisatie verkoopt goederen in meerdere Europese landen en heeft een eigen e-commerce kanaal.	Verkoop van alledaagse producten via winkels en via een online kanaal. Geen verkoop via digitale marktplaatsen.	1. Head of marketplaces 2. Manager e-commerce 3. Senior Product Owner Omnichannel
E-commerce retailer (ECOM) €3.000	Nederlandse webshop met meerdere product categorieën. Verkoopt uit eigen voorraad, maar maakt ook stappen als digitale marktplaats.	Verkoop van een groot assortiment via een centrale webshop. Platform met aangesloten verkopers (digitale marktplaats)	1. Head of Retailer Technology 2. Head of Platform 3. Project Manager Digital *
Sportmerk (SPORTM) €40.000	Wereldwijd sportmerk met retail, wholesale en e-commerce als belangrijkste verkoopkanalen.	Fabriceren van goederen, en verkoop via wholesale, via eigen winkels, franchisewinkels en via een centrale webshop.	1. Program Manager Marketplaces 2. Partner Manager 3. Program Manager Inventory Partnership
Discount retailer (DISCOUNTER) €5.000	Europese discount retailketen zonder online verkoopkanaal	Uitsluitend verkoop via eigen winkels. Geen online verkoopkanaal.	1. Program Manager Digital 2. Management Consultant Retail 3. Head of Digital Development *

\* Rollen zijn uiteindelijk niet geïnterviewd door het bereiken van theoretische saturatie

Met deze selectie wordt een breed pallet van retailorganisaties binnen de Nederlandse markt onderzocht, waarmee de mogelijkheid ontstaat om verschillen en overeenkomsten tussen verschillende sectoren binnen de retailindustrie te onderzoeken.

### 3.3. Datacollectie per retailorganisatie

Per retailorganisatie dient te worden onderzocht welke strategische responses er zijn gedefinieerd en worden uitgevoerd. Omdat de onderzoeksvraag zich specifiek richt op strategisch niveau ("strategische responses"), zijn binnen de organisaties respondenten geïdentificeerd die op strategisch of minimaal tactisch niveau opereren. Deze staan in bovenstaande tabel 3 genoemd. Het aantal interviews per organisatie staat in principe niet vast; pas wanneer er theoretische verzadiging (Robson, 2002) is bereikt met betrekking tot het aantreffen van nieuwe kennis zal er geen nieuw interview meer worden gepland. Er wordt wel als startpunt uitgegaan van 3 interviews per retailorganisatie, waarna wordt geïnventariseerd of er nog meer interviews nodig zijn om aanvullende data te verkrijgen.

Om recht te doen aan de kwalitatieve en exploratieve aard van het onderzoek, zal gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze type interviews laten de interviewer de ruimte

om door te vragen op interessante onderwerpen, waar dit bij een vastliggende set aan vragen (gestructureerd) minder makkelijk is. De vragenlijst voor deze interviews is gebaseerd op de bevindingen uit het literatuuronderzoek (zie paragraaf 2.3). In onderstaande tabel zijn de hoofdthema's weergegeven met hun wetenschappelijke verankering. Ieder thema zal worden uitgebreid tot een set van verfijnde interviewvragen (zie appendix B).

Tabel 4. Interviewthema's (selectie)

Nummer	Interviewthema's	Wetenschappelijke onderbouwing (subset)
1	Hoe ziet u de opkomst van online marktplaatsen in relatie tot uw organisatie?	(Cennamo, 2019; Verhoef et al., 2019; Zhang et al., 2018)
2	Welke bedreigingen op strategisch niveau gaan er volgens u uit van online marktplaatsen?	(Hagberg, Jonsson, & Egels-Zandén, 2017; Hänninen et al., 2019; Reinartz et al., 2019)
3	Welke kansen op strategisch niveau bieden online marktplaatsen volgens u?	(Cozzolino et al., 2018; Reinartz et al., 2019; Zaki, 2019)
4	Wordt de opkomst van online marktplaatsen binnen uw organisatie erkend, en waar merkt u dat aan?	(Hänninen, 2020; Zaki, 2019)
5	Hoe verhoudt de huidige strategie van uw organisatie zich tot de opkomst van online marktplaatsen?	(Reischauer & Mair, 2018; Schmidt et al., 2020; Verhoef et al., 2019)
6	Wat is de rol van DT in uw organisatie bij de responses op digitale marktplaatsen	(Hänninen, 2020; Kretschmer & Khashabi, 2020; Vial, 2019)

De individuele interviews worden voor een duur van 90 minuten ingepland. Omdat de uitvoering van het empirisch onderzoek plaatsvindt tijdens de COVID-19 pandemie zal op voorhand al gekozen worden voor een virtueel interview via een videoconferentie-applicatie. De interviews zullen, na toestemming van de geïnterviewde, worden opgenomen. De verdere reflectie ten aanzien van ethiek en privacy staat in paragraaf 3.4 beschreven.

### 3.4. Gegevensanalyse

Na het afnemen van de geplande interviews zullen de opnames worden omgezet in een transcript. Hierbij wordt gebruik gemaakt van woordelijke transcriptie, waardoor aarzelingen en stopwoorden worden weggelaten. Dit verhoogt de leesbaarheid en analyseerbaarheid van de transcripten (Saunders et al., 2019); in letterlijk transcriberen zit voor dit onderwerp geen toegevoegde waarde. De video opnames zullen worden bewaard om ook de non-verbale communicatie of eventueel gedeelde schermen op een later moment terug te kunnen zien. Het transcript van het interview zal aan iedere geïnterviewde worden teruggekoppeld, waarbij een verzoek zal worden gedaan om te bevestigen dat het transcript de besproken situatie juist weergeeft. Nadat dit door iedere geïnterviewde is bevestigd kan de gegevensanalyse starten.

De analyse van het empirisch onderzoek zal worden uitgevoerd met behulp van de gefundeerde theoriebenadering (Glaser et al., 1968). Deze kwalitatieve onderzoeksmethode heeft een sterk iteratief karakter. Dit wil zeggen dat na de analyse van de gegevens reden kan ontstaan om nieuwe interviews in te plannen. De aanpak van de gegevensanalyse die hieronder beschreven staat zal dus waarschijnlijk meerdere malen worden doorlopen, met in iedere iteratie nieuwe gegevens.

De transcripten van de interviews zullen in drie stappen worden geanalyseerd (Saunders et al., 2019):

1. *Open coderen*. Het toekennen van codes aan de passages uit de transcripten. Deze codes worden toegekend wanneer ze passen bij één van de thema's (tabel 4) of wanneer het een nieuw inzicht toevoegt aan de genoemde thema's.
2. *Selectief coderen*. Het vergelijken van passages met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten en vinden van concepten. Hieruit zouden inzichten moeten ontstaan over de thema's en de concepten die zich hierin voordoen.
3. *Axial coderen*. Het zoeken naar verhoudingen tussen de aangetroffen concepten. Hiermee kan worden bepaald of de aangetroffen inzichten en concepten passen op het eerder opgestelde conceptuele model (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

De resultaten van deze analyse worden beschreven in hoofdstuk 4.

### 3.5. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Kwalitatief onderzoek gebaseerd op de gefundeerde theoriebenadering dient, net als ieder ander wetenschappelijk onderzoek, valide en betrouwbaar te zijn. De validiteit van kwalitatief onderzoek kan worden onderverdeeld in constructvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (Saunders et al., 2019).

*Constructvaliditeit* - In deze studie wordt de constructvaliditeit geborgd door de te onderzoeken concepten en terminologie goed vanuit wetenschappelijke literatuur te definiëren en operationaliseren, dit staat in hoofdstuk 2 beschreven. Daarnaast zijn de interviewvragen voor de semigestructureerde interviews onderbouwd vanuit de literatuur. Tenslotte zal er een proefinterview worden uitgevoerd, waarna de resulterende gegevens zullen worden geanalyseerd op constructvaliditeit: leiden de gegevens daadwerkelijk tot informatie waarmee de onderzoeksvraag kan worden beantwoord?

*Interne validiteit* - Binnen deze studie wordt de interne validiteit geborgd door bevindingen uit de empirische data constant te toetsen en vergelijken met het conceptuele model uit het literatuuronderzoek. Op deze wijze wordt aangetoond of de redenering overeenkomt met de in de literatuur aangetroffen concepten en antecedenten, of dat er zich afwijkende gedragingen en observaties voordoen. Daarnaast wordt er triangulatie toegepast door gegevens te verzamelen bij vier verschillende retailorganisaties, en binnen die retailorganisaties zal ook met verschillende personen onafhankelijk van elkaar worden gesproken. Ten slotte worden de getranscribeerde interviews teruggekoppeld aan de geïnterviewden, en hen om een terugkoppeling gevraagd. Hiermee wordt gegarandeerd dat de transcripten ook de daadwerkelijke interviews weergeven.

*Externe validiteit* – de externe validiteit van deze studie wordt verhoogd door triangulatie; het onderzoek vindt plaats bij vier verschillende retailorganisaties met een verschillende typering. Deze organisaties zijn ook onderbouwd geselecteerd op basis van hun typering binnen de Nederlandse markt. Daarnaast zullen binnen de organisaties verschillende stakeholders worden geïnterviewd. Omdat vanwege de praktische uitvoerbaarheid is gekozen voor Nederlandse organisaties, is de generaliseerbaarheid naar een internationale context twijfelachtig. Een uitbreiding van dit onderzoek in een internationale context zal in hoofdstuk 5.4 dan ook verder worden aanbevolen.

Er zijn ook drie andere aspecten van het onderzoek waarmee rekening moet worden gehouden: generalisatie van de resultaten, betrouwbaarheid van het onderzoek, en de ethische aspecten van het uitvoeren van het onderzoek.

*Generalisatie* - een veelgenoemd nadeel van de kwalitatieve onderzoeksmethode is de generalisatie van de bevindingen (Saunders et al., 2019). Het verdiepen in een bepaalde case of fenomeen biedt veel inzichten in dat specifieke geval, maar het is vaak de vraag of de bevindingen gegeneraliseerd



kunnen worden naar de hele populatie. Dit onderzoek richt zich op de Nederlandse markt, daarom zijn de uitkomsten ook alleen generaliseerbaar zijn naar Nederlandse retailorganisaties.

*Betrouwbaarheid* - De betrouwbaarheid van deze studie is geborgd door het beschikbaar stellen van de interviewtranscripten en -opnames. Daarnaast zal de denkwijze van de onderzoeker in het analyseren van de gegevens worden samengevat in de resultaten. Hierbij wordt onderbouwd hoe tot bepaalde conclusies is gekomen (Saunders et al., 2019). Verder wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek ook gecontroleerd door de begeleidende docent. Ten slotte zal de analyse van de gegevens in de applicatie Atlas.ti worden bewaard en op verzoek beschikbaar worden gesteld.

*Ethische normen* - binnen dit onderzoek is geborgd dat er wordt gewerkt volgens algemeen aanvaarde normen voor wetenschappelijk handelen. Dit gebeurt door de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (Algra, Bouter, Hol, & van Kreveld, 2018) in acht te nemen. Als voorbeeld hiervan is de onderzoeker volledig onafhankelijk van de onderzochte partijen, wat inhoudt dat er geen dienstverband bestaat tussen de organisaties en de onderzoeker zelf. Ook betracht de onderzoeker maximale zorgvuldigheid bij het verwerken van de gegevens, en zijn alle conclusies en resultaten te herleiden naar verkregen empirische gegevens. Tenslotte is door twee onderzochte organisaties geëist dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld. Hierom is besloten om de privacy en anonimiteit van de geïnterviewden te garanderen door in elke geschreven vorm de naam (persoon en bedrijf) te vervangen voor codes, en worden de opnames en interviews op een beveiligde en versleutelde omgeving opgeslagen voor minimaal 5 jaar.

Het volgende hoofdstuk zal de resultaten van het empirische onderzoek weergeven.

## 4. Resultaten

Tijdens de uitvoering van het empirisch onderzoek zijn bij iedere retailorganisatie succesvol interviews afgenomen met respondenten die zich op het gewenste strategische niveau in de organisatie bevinden. Bij twee organisaties (WARENHUIS en SPORTM) zijn er drie interviews afgenomen, hierna was er sprake van theoretische saturatie. Bij de twee overige organisaties (ECOM en DISCOUNTER) was er na twee interviews al sprake van saturatie vanwege de duidelijke standpunten van deze organisaties ten opzichte van digitale marktplaatsen.

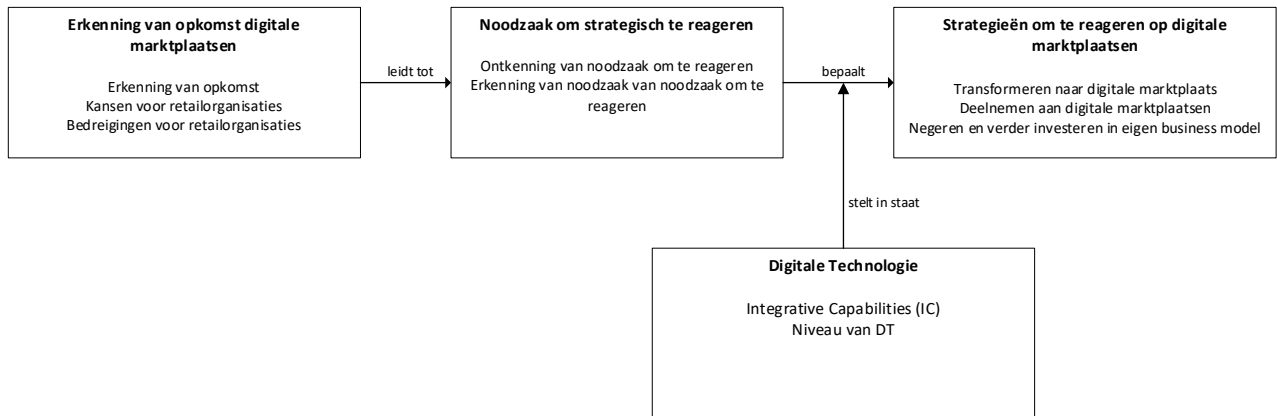
De focus van de interviewvragen was het identificeren van responses bij verschillende type retailorganisaties. De vier onderzochte retailorganisaties hadden sterk verschillende standpunten en gedefinieerde responses ten opzichte van digitale marktplaatsen. Samengevat is het volgende beeld (tabel 5) van iedere organisatie ontstaan, hier zal aansluitend verder op worden ingegaan.

Tabel 5. Algemeen beeld van vier organisaties

Organisatie	Aangetroffen standpunt t.o.v. digitale marktplaatsen	Niveau van DT
Warenhuisketen - WARENHUIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenning van kansen digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Onvoldoende erkenning en besluitvaardigheid t.o.v. digitale marktplaatsen op directieniveau.</li> <li>▪ Er is besloten om deel te gaan nemen aan dominante digitale marktplaatsen</li> <li>▪ De digitale slagkracht ontbreekt nog om dit in daadwerkelijke resultaten om te zetten.</li> <li>▪ Benodigde structurele wijzigingen niet op orde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recent gestart met het doorvoeren van digitale transformatie.</li> <li>▪ De IT-functie binnen de organisatie mist slagkracht als gevolg van beperkte capaciteit</li> </ul>
E-commerce retailer - ECOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recent is besloten om het gehele bedrijf te transformeren naar een digitale marktplaats</li> <li>▪ Al sinds 2012 is binnen de organisatie erkend dat het business model van een digitale marktplaats de toekomst is voor hen.</li> <li>▪ Inmiddels een volwassen marktplaats met veel aangesloten retail organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De organisatie is “digital-native”, mede dankzij hun oorsprong als e-commerce partij.</li> <li>▪ De organisatie noemt zichzelf een retail tech bedrijf, en geeft aan dat digitale technologie de essentie is van hun bestaan.</li> </ul>
Sportmerk - SPORTM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het bedrijf verkent sinds 2018 de mogelijkheden van digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Er is een duidelijke strategie voor het aansluiten bij digitale marktplaatsen.</li> <li>▪ Het business model achter digitale marktplaatsen wordt tot op strategisch niveau erkend als één van de drie verkoopkanalen binnen het bedrijf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De organisatie merkt zichzelf aan als een tech-bedrijf.</li> <li>▪ Er wordt vol ingezet op digitale technologie en het verkennen van nieuwe digitale business modellen</li> <li>▪ Er is nog een scheiding tussen business en IT-functies, waarmee nog enige vertraging wordt ervaren bij het ontplooiën van digitale initiatieven</li> </ul>
Discount retailer - DISCOUNTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het bedrijf focust zich bewust alleen op offline retail (verkoop via winkels)</li> <li>▪ Online business modellen worden verkend, maar tot op heden wordt hier niet in geïnvesteerd</li> <li>▪ De lage prijzen van producten worden als belemmering ervaren om via online kanalen te gaan verkopen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er is een duidelijke scheiding tussen de business als leidende partij, en een faciliterende IT-afdeling.</li> <li>▪ Investerings in technologie zijn om bestaande processen beter te kunnen ondersteunen, er is geen sprake van het verkennen van nieuwe digitale business modellen.</li> </ul>

Na het transcriberen en coderen in de in hoofdstuk 3 beschreven stappen, zijn een aantal hoofd- en subthema's ontstaan. De tien subthema's zijn geclusterd rond vier hoofdthema's die vanuit de data analyse zijn ontstaan. In onderstaande afbeelding (figuur 4) zijn de thema's, elke met hun subthema's, weergegeven met de onderliggende concepten die uit de data zijn verkregen. Figuur 4 presenteert een procesmodel met de belangrijkste thema's als antecedenten, en relaties tussen

thema's om de impact van de strategieën van retailorganisaties te illustreren als reactie op digitale marktplaatsen. De resultaten in de volgende paragrafen zijn gestructureerd aan de hand van figuur 4. Bij ieder thema is beschreven welke inzichten er zijn verkregen bij de vier organisaties, en welke verschillen en overeenkomsten daarbij naar voren zijn gekomen. Deze zijn gepresenteerd met illustratieve quotes van deelnemers.



Figuur 4. Thema's vanuit de resultaten: Antecedenten voor het definiëren van strategieën om te reageren op digitale marktplaatsen

#### 4.1. Erkenning van de opkomst van digitale marktplaatsen

Bij alle onderzochte organisaties is onderzocht in hoeverre er sprake is van erkenning van de opkomst van digitale marktplaatsen. Hierbij zijn drie elementen aangetroffen die in deze paragraaf zullen worden behandeld.

##### Erkenning

Een gemeenschappelijke constatering bij alle vier de organisaties is dat de opkomst van digitale marktplaatsen wordt erkend. Bij drie organisaties was sprake van een hoge mate van erkenning, bij één organisatie (DISCOUNTER) was dit in mindere mate het geval. Alle deelnemers waren het eens over het feit dat de digitale marktplaats voor consumenten het startpunt is van een online zoektocht naar producten. Er zit echter wel verschil in de mate van erkenning. Hierbij is de bedrijfscultuur een kenmerk dat voorspelt in welke mate de opkomst van digitale marktplaatsen wordt erkend binnen de retailorganisatie. Bij de organisaties met een traditionele organisatie en cultuur (WARENHUIS en DISCOUNTER) bleek dat de erkenning er wel was, maar dat het niet door de gehele organisatie als urgent of relevant werd beschouwd. Dit terwijl alle organisaties aangaven dat de positie van digitale marktplaatsen in hun branche sterk zal gaan groeien:

*“(…) maar ik denk dat marktplaatsen nog wel dominanter gaan worden dan dat ze al zijn. Dus ik denk dat de marktplaatsen uiteindelijk de dominante constructie zullen worden.” (ECOM – Head of Platform)*

Er is verschil op welk niveau binnen de organisatie er erkenning is voor de opkomst van digitale marktplaatsen. Bij de organisaties met een actieve strategie ten opzichte van digitale marktplaatsen was er op strategisch niveau een sterk bewustzijn van de opkomst van digitale marktplaatsen. Bij de organisaties waar nog geen actieve activiteiten waren ontplooid (WARENHUIS en DISCOUNTER) was op directieniveau onvoldoende bewustzijn van de opkomst van digitale marktplaatsen, terwijl dit in de managementlaag daaronder wel het geval was:

*“Volgens mij is daar nog wel werk te verzetten om vanuit de hele board het geloof in marktplaatsen te krijgen. Ik denk dat het ook zo belangrijk is dat het vanaf directieniveau gedragen moet worden.”*  
(WARENHUIS – Manager e-commerce)

De organisaties met een gevorderde strategie op het gebied van digitale marktplaatsen (SPORTM en ECOM) gaven aan dat naast de consument ook de partner in hun ecosysteem een grotere focus nodig heeft. Dit betreft een wijziging van het denken in een lineaire waardenketen naar een waardenetwerk. Bij SPORTM ging dit vanuit een positie als retailer naar verschillende digitale marktplaatsen, bij ECOM ging dit vanuit een positie als digitale marktplaats naar de verschillende aangesloten retailorganisaties:

*“Wat we recenter zien is dat je die dingen aan elkaar moet knopen. Dus we hebben die partners om het voor onze klanten zo goed mogelijk te doen, en daarvan moeten zij beter worden. Dus als wij het goed doen voor onze klanten dan worden zij daar beter van.”* (ECOM - Head of Retailer Technology)

### **Kansen voor retailorganisaties**

Kansen van digitale marktplaatsen die voor iedere onderzochte retailorganisatie gelden zijn de toegang tot een veel grotere groep potentiële klanten. Vanuit de digitale marktplaats gezien (ECOM) was de grote kans die het “platform model” biedt de verbreding van het eigen assortiment met het assortiment van aangesloten retailorganisaties. Een opvallende kans die door DISCOUNTER werd genoemd is het gebruik maken van digitale marktplaatsen op inkoopgebied:

*“Misschien zijn wij mogelijk gebaat bij het aansluiten op een digitale marktplaats. Niet zozeer om eigen producten te verkopen, maar misschien om partijen met die producten in te kopen.”*  
(DISCOUNTER – Management Consultant Retail)

DISCOUNTER en WARENHUIS wijken af in zienswijze van de overige twee organisaties op het gebied van de toepassing van digitale marktplaatsen om een zogeheten “low-ticket” probleem op te lossen. Dit probleem staat voor de kosten die gepaard gaan met het verzenden van een online bestelling, terwijl de waarde van die bestelling lager is dan de verzendkosten (bijv. het verzenden van één fles afwasmiddel). Een mogelijke oplossing voor hen ligt in de aanvullende diensten die digitale marktplaatsen bieden, in dit geval door de producten met een lage prijs te bundelen zodat de prijs van de bundel hoger ligt. Dat de oplossing bij digitale marktplaatsen ligt wordt ook bevestigd door ECOM, die aangeven dat er diensten ontwikkeld worden om te kunnen bundelen, items van meerdere retailorganisaties in één keer te verzenden, of het zendingen te consolideren:

*“Dus het low-ticket item probleem, dat speelt eigenlijk altijd voor webshops. En daar zien we ook nog wel dat we daar een aantal ontwikkelingen willen doen, om te zorgen dat het makkelijker wordt.”*  
(ECOM – Head of Platform)

### **Bedreigingen voor retailorganisaties**

Tenslotte gaan er ook dreigingen uit van digitale marktplaatsen. Door alle onderzochte organisaties werd het gebruik van klantdata en het verkrijgen van inzichten door middel van data analytics genoemd als een strategisch voordeel van marktplaatsen ten opzichte van retailorganisaties. Daarnaast werd de prijs van producten aangegeven als bedreiging voor gevestigde retailorganisaties, omdat er op de marktplaats een stevige concurrentiestrijd gaande is tussen verschillende aangesloten retailorganisaties. Opvallend is dat alle onderzochte organisaties aangeven geen dreiging te ervaren van de mogelijkheid die digitale marktplaatsen hebben om zeer succesvolle producten die aangeboden worden door retailorganisaties op hun platform te kopiëren en onder een eigen label uit te brengen:

*“Ja die angst is er vaak. Nou weet ik van [een platform] dat ze geen eigen productie hebben. En die gaan dat ook nooit doen, dat zit helemaal niet in hun strategie. Je weet natuurlijk nooit wat ze over 10 jaar gaan doen.” – (WARENHUIS – Head of Marketplaces)*

Door hun groei krijgen digitale marktplaatsen steeds meer macht krijgen ten opzichte van de gevestigde retailorganisaties, dit wordt onder anderen bevestigd door SPORTM. Dit heeft voor een retailorganisatie nadelige gevolgen in de onderhandeling over marges, commissies en logistieke voorwaarden. Verder blijkt dat de groei van digitale marktplaatsen met name ten koste gaat van offline retail, dit wordt door alle onderzochte organisaties bevestigd. Een opvallend verschil van inzicht ten aanzien van de dreigingen die uitgaan van digitale marktplaatsen is te merken bij WARENHUIS en DISCOUNTER, zij ervaren een afname van de koopimpuls bij consumenten omdat veel alledaagse artikelen op digitale marktplaatsen worden aangeschaft. Als gevolg hiervan is er minder noodzaak om een winkel van één van deze retailorganisaties binnen te lopen, met als gevolg dat er ook minder wordt verkocht:

*“Dan is de trigger om naar DISCOUNTER te gaan om bijvoorbeeld wasmiddel te halen een stuk minder, omdat die behoefte al is vervuld. En dus kom je niet in de winkel, en dus neem je niet de rest van al die mooie spullen mee.” – (DISCOUNTER – Program Manager Digital)*

#### **4.2. Noodzaak om strategisch te moeten reageren**

Bij het onderzoeken of organisaties zich genoodzaakt voelen om te reageren worden in deze paragraaf twee belangrijke bevindingen besproken: het ontkennen en erkennen van de noodzaak om strategisch te moeten reageren.

##### **Ontkenning van de noodzaak om strategisch te moeten reageren**

DISCOUNTER is de enige organisatie met een bewuste keuze om niet strategisch te reageren op digitale marktplaatsen en zet verder in op hun bestaande business model. De overige drie retailorganisaties erkennen juist wel te moeten reageren, en zijn in twee gevallen daar ook al in vergevorderd stadium mee (SPORTM en ECOM). Kenmerkend voor DISCOUNTER is de uitgesproken offline retail strategie, waarbij er zelfs geen eigen online kanaal bestaat. Dit leidt tot een afwijzende houding ten opzichte van digitale marktplaatsen, enerzijds door niet deel te nemen (mede vanwege het eerdergenoemde “low-ticket” probleem), anderzijds wordt er ook geen noodzaak geconstateerd bij deze organisatie om op andere wijzen te moeten reageren. De organisatie zet juist extra in op hun bestaande offline retail strategie:

*“[DISCOUNTER] hebben wel onderkend dat digital marketplaces niet iets voor hen is. Maar hebben heel sterk gekeken hoe hun eigen propositie eruit moet zien om zich te onderscheiden van de opkomst van digitale marktplaatsen. Dus het klopt dat er erkenning is en dat mensen zich bewust zijn van het fenomeen, alleen is er bewust gekozen voor een strategie om daar anders mee om te gaan dan misschien een andere retailer zou doen.” - (DISCOUNTER – Management Consultant Retail)*

Verder blijkt dat DISCOUNTER geen responses gedefinieerd heeft ten aanzien van de opkomst van digitale marktplaatsen, omdat zij in grote mate afhankelijk zijn van een zogenaamd verrassingseffect in hun winkels. Dit houdt in dat consumenten de winkel inkomen voor een bepaald product, maar eenmaal binnen verrast worden door het uitgebreide en goed geprijste aanbod. Voor dit effect ziet de retailorganisatie nog geen oplossing in digitale vorm, en al helemaal niet door middel van een digitale marktplaats. De digitale marktplaats is in de ogen van DISCOUNTER een concurrent, en wordt verder niet gezien als mogelijke reden om strategische reacties te ondernemen.

##### **Erkenning van de noodzaak om strategisch te moeten reageren**

De overige drie onderzochte retailorganisaties lijken zich wel bewust van de noodzaak om te moeten reageren. In het algemeen geldt dat zij vanuit hun erkenning ook een actieve houding hebben

aangenomen om strategische responses te definiëren. Centraal hierin staat het inzicht dat de consument in toenemende mate zijn of haar zoektocht naar producten start op een digitale marktplaats, en in mindere mate op losse webshops van verschillende retailorganisaties:

*“Ja, (...) je ziet dat in principe de klant ook steeds meer start op een marketplace. En als je daar niet bent [als retailer] dan mis je die klant. Dus ik geloof wel dat je uiteindelijk wel mee zal moeten.” – (WARENHUIS – Manager e-commerce)*

Tussen WARENHUIS, SPORTM, en ECOM zijn wel verschillen aangetroffen in de mate van erkenning tussen de verschillende managementniveaus. Zo is er bij SPORTM en ECOM een volledige erkenning van de noodzaak om te moeten reageren; van operationeel management tot aan de directie. Dit zijn ook de twee organisaties die het meest gevorderd zijn in het uitvoeren van hun strategische responses ten aanzien van digitale marktplaatsen. Voor WARENHUIS geldt dat er op operationeel en tactisch niveau veel bewustzijn is van de noodzaak om te moeten reageren, echter op strategisch niveau ontbreekt de urgentie en het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren:

*“Ik denk het niet [dat er voldoende bewustzijn is op boardniveau]. Uiteindelijk als je met de board praat snappen ze het wel, en zien ze het ook wel. Ik denk omdat het iets verder van hun bed staat, dat het makkelijker is om te laten liggen.” (WARENHUIS – Head of Marketplaces)*

Een opvallende overeenkomst tussen WARENHUIS, SPORTM, ECOM is hun indicatie dat de mate van slagkracht ten aanzien van digitale marktplaatsen afhankelijk is van de *bedrijfscultuur*. De organisaties geven aan dat een cultuur waarin veel geëxperimenteerd wordt, mensen open staan voor verandering en er bewustzijn is van de mogelijkheden van digitale technologie een positief effect heeft op het bewustzijn om te moeten reageren op digitale marktplaatsen. Deze cultuur heerst volgens ECOM en SPORTM binnen hun eigen organisaties, en is volgens henzelf ook debet aan hun succesvolle responses op de opkomst van digitale marktplaatsen. WARENHUIS geeft aan dat zij een meer traditionele organisatie zijn, waarin mensen minder gewend zijn aan grote veranderingen. Coherent met de opvattingen van ECOM en SPORTM, is dat WARENHUIS ook aangeeft dat hun bedrijfscultuur een remmende werking heeft op de mate waarin zij bereid zijn te reageren op digitale marktplaatsen:

*“Ik denk wel een stukje bedrijfscultuur [beïnvloed de noodzaak om strategisch te moeten reageren]. Als ik het vergelijk met [mijn vorige werkgever], waar ze altijd vooruit willen en rammen, rammen, rammen. En elke keer continue stappen zetten. Dat heb je bij WARENHUIS wel iets minder. In het gehele bedrijf gezien zeg maar.” – (WARENHUIS – Head of Marketplaces)*

### 4.3. Strategische responses op de opkomst van digitale marktplaatsen

Er is aan de retailorganisaties gevraagd welke strategische responses zij definiëren of uitvoeren. Op hoog niveau zijn er uit de interviews drie verschillende en elkaar uitsluitende strategieën herkend: (i) het transformeren naar een aan digitale marktplaats, (ii) het deelnemen aan digitale marktplaatsen, en (iii) het negeren van digitale marktplaatsen en het verder investeren in het bestaande business model. Onderstaande tabel 6 toont de aangetroffen strategische responses op digitale marktplaatsen, gecombineerd met de attributen (paragraaf 4.1 en 4.2) die zijn aangetroffen per case organisatie.

De volgende paragrafen tonen de resultaten per strategie.

#### 4.3.1. Transformeren naar een digitale marktplaats

Een geconstateerde strategie is de transformatie naar een digitale marktplaats. Dit betekent dat de retailactiviteiten worden aangevuld met een eigen marktplaats, of dat alle retailactiviteiten worden

gestaakt en er uitsluitend nog wordt ingezet op een platform business model. Bij ECOM is een aantal jaar geleden besloten om een volledige transformatie naar een digitale marktplaats door te voeren, met behoud van retailactiviteiten:

*“En steeds meer kwamen we er achter (...) dat we eigenlijk één platform zijn waarop verschillende retailers spelen (...). Dus we hebben steeds meer die shift gemaakt, en eigenlijk pas sinds een paar jaar geleden noemen we onszelf ook echt een platform.”* – (ECOM – Head of Platform)

De reden voor het kiezen voor deze strategie is door ECOM genoemd als het verbreden van het eigen assortiment. Het bedrijf kiest voor een commerciële propositie waarin men alle mogelijke producten gemakkelijk bereikbaar wil maken voor hun consument. Opvallend is dat ECOM een volwassen retailbedrijf was (één van de grootste e-commerce bedrijven in Nederland), maar aangeeft door het platformmodel in te zijn gaan zien dat de toekomst voornamelijk in de platformactiviteiten ligt:

*“Ja [we zetten meer in op de marktplaatsfunctie van ons bedrijf]. We zien dat we het afgelopen jaar al zo’n 60% van onze omzet via derden hebben gehaald. Dat zien we alleen nog maar groeien de komende jaren. Dat zal over een jaar of 4 à 5 zo richting de 70% of 80% gaan.”* – (ECOM – Head of Retailer Technology)

ECOM ziet de interne marktwerking op hun marktplaats ook als voordeel voor het voeren van de scherpste prijzen. De verkoopprijzen worden in principe bepaald door de aangesloten retailorganisaties, maar omdat er veel producten door meerdere verkopers worden aangeboden, ontstaat er een marktwerking die een positief effect heeft op de prijs. Daarnaast wordt een zelfversterkend effect genoemd door ECOM, waar het aanbieden van een groot assortiment meer klanten aantrekt, en meer klanten trekken weer meer retailorganisaties aan:

*“En daar kom je gelijk op de sleutel van marktplaatsen: op het moment dat het werkt en dat retailers ervaren dat een marktplaats een relevant afzetkanaal is, dan trekt dat weer andere retailers aan. En dat trekt op zijn beurt weer klanten aan.”* – (ECOM – Head of Retailer Technology)

Het kiezen voor deze strategie vereist volgens ECOM een visionair en omstreden besluit op directieniveau, omdat het een wezenlijk ander (digitaal) business model is wat het oude business model vervangt. Na het nemen van een dergelijk besluit is er binnen ECOM maar ook in de markt veel weerstand geweest. Verder zijn er ook ingrijpende structurele (interne) wijzigingen nodig om deze strategie te volgen:

*“Het was wel een uiting dat we het ook echt anders moeten gaan organiseren. (...) Dat moet je dan ook wel echt zichtbaar maken in het bedrijf. Dus nadat we (...) die strategische keuze hebben gemaakt dat we onszelf nu echt definiëren als een retail tech platform, toen is als gevolg daarvan in 2020 de organisatie verder aangepast en het platform ook echt zichtbaar gemaakt in de organisatie en ook in de techniek (...).”*  
– (ECOM – Head of Platform)

De strategie om te transformeren naar een digitale marktplaats vereist ook andere functies dan die bij retailorganisaties te vinden zijn. ECOM noemt daarin dat het faciliteren van aangesloten retailorganisaties een belangrijke functie is, waarbij er diensten worden ontwikkeld die retailorganisaties ondersteunen bij het verkopen op het platform. Deze diensten worden doorgaans ook ondersteund door technologie. Daarnaast vereist het transformeren naar een digitale marktplaats ook vergaande investeringen in technologie, omdat de primaire functies van de organisatie niet meer met fysieke goederen te maken hebben, maar voornamelijk met het orkestreren van bestellingen. De impact op digitale technologie en DT wordt in de volgende paragraaf beschreven.

#### 4.3.2. Deelnemen aan digitale marktplaatsen

Bij retailorganisaties WARENHUIS en SPORTM is voornamelijk ingezet op de strategie om deel te nemen aan digitale marktplaatsen. Dit houdt in dat beide organisaties de potentie van een nieuw verkoopkanaal inzien, en hun producten aanbieden (SPORTM) of willen gaan aanbieden (WARENHUIS) op verschillende digitale marktplaatsen. De overige twee retailorganisaties hanteren deze strategie niet, omdat zij zich hebben getransformeerd naar een digitale marktplaats (ECOM) of bewust kiezen om te concurreren met digitale marktplaatsen (DISCOUNTER). Overeenkomstig tussen WARENHUIS en SPORTM is hun besef om te zijn waar de (potentiële) klanten zijn. Bij beide organisaties is de keuze om deel te nemen onderdeel van een bredere verkoopstrategie, waarin digitale marktplaatsen als volwaardig nieuw verkoopkanaal worden gezien.

*“Het is een breder marketing vraagstuk, en dit [digitale marktplaatsen] is één van de kanalen waar je het verkoopt.” – (WARENHUIS – Head of Marketplaces)*

Beide organisaties geven ook aan de digitale marktplaats als aanvulling te zien op hun eigen verkoopkanalen, waarbij hun ervaring uitwijst dat er geen negatieve effecten zijn op de verkoop via hun eigen kanalen wanneer er ook producten op een digitale marktplaats worden aangeboden. Er lijkt dus echt een incrementele groei te ontstaan wanneer organisaties besluiten hun producten óók op digitale marktplaatsen aan te bieden.

Waarin WARENHUIS en SPORTM verschillen is in hun keuze voor met welke digitale marktplaatsen er gewerkt wordt. Zo werkt SPORTM alleen met digitale marktplaatsen die ook retailactiviteiten ontplooiën, en in die hoedanigheid al producten afnemen bij SPORTM. WARENHUIS maakt daarentegen een hele andere keuze voor met welke digitale marktplaatsen er wordt gewerkt. Zij baseren dit met name op een deelname aan de grote en dominante spelers per land waarin de organisatie actief is. Overwegingen die hierbij gemaakt worden zijn het gemiddelde percentage retouren van de digitale marktplaats in kwestie, de reputatie van de digitale marktplaats en de aansluiting op de gewenste doelgroep. Een laatste belangrijke overweging, die overigens ook geldt voor SPORTM, is dat de merkbeleving van de eigen retailorganisatie geborgd moet zijn. Dit houdt in dat zowel op het platform de reputatie en de merkbeleving gewaarborgd moet zijn, maar ook dat in de landen waar producten worden aangeboden op een digitale marktplaats, er al merkbekendheid moet bestaan:

*“SPORTM is zeer voorzichtig in het merk onder controle houden en we ontwijken daarom de platformen die kunnen resulteren in een afnemende merkbeleving en reputatie” – (SPORTM – Partner Manager)*

Tenslotte zijn de organisaties die kiezen voor een strategie van deelname aan digitale marktplaatsen ervoor om dit eerst als een pilot uit te voeren. Men is het erover eens dat een omvangrijk strategisch project niet de juiste implementatiemethode is voor het aansluiten op een digitale marktplaats, maar dat er geëxperimenteerd dient te worden met een kleine set producten op een enkele marktplaats, alvorens op te schalen. Bij navraag bij ECOM die inmiddels de markt vanuit hun perspectief als platform bekijken, wordt deze methode ook bevestigd als de meest succesvolle manier:

*“Voor retailers zou het niet een hele grote beslissing hoeven te zijn of je op een platform gaat verkopen of niet. Dat zou gewoon een experiment moeten zijn.” – (ECOM – Head of Platform)*

#### 4.3.3. Negeren van digitale marktplaatsen en verder investeren in eigen business model

De strategie om de opkomst van digitale marktplaatsen te negeren en verder te investeren in het eigen bestaande business model is aangetroffen bij één onderzochte retailorganisatie: DISCOUNTER.



Vanwege hun aard als discount retailer is door hen gekozen voor uitsluitend offline verkoopkanalen; dit wil zeggen het verkopen van goederen via winkels. Dit business model heeft echter wel een online component, namelijk een website met productinformatie en content die inspiratie aan klanten kan bieden die hen zou moeten aansporen om de lokale winkel te bezoeken:

*“En is (...) een website ontworpen die ingericht is op het inspireren van klanten, het informeren over het artikelaanbod, met als doelstelling om de klanten naar de winkel te trekken om op basis daarvan de omzet en de verkoop te maximaliseren” – (DISCOUNTER – Management Consultant Retail)*

De rol van digitale marktplaatsen wordt in deze strategie dus vooral gezien als een concurrent voor dezelfde consumenten en dezelfde producten, alleen dan in het online verkoopkanaal. Hierbij kan DISCOUNTER volgens henzelf goed concurreren op prijs, omdat ze in grote hoeveelheden inkopen en een gestandaardiseerde winkeloperatie voeren. De toegang tot de producten is echter verschillend tussen DISCOUNTER en digitale marktplaatsen, dus het is voor DISCOUNTER belangrijk om klanten te blijven verleiden om naar hun fysieke winkels te komen.

Uit de interviews met DISCOUNTER-vertegenwoordigers bleek dat er geen lange termijn visie is op de concurrentiestrategie met digitale marktplaatsen. DISCOUNTER ziet zich op dit moment voldoende uitgerust om de concurrentie aan te gaan met de eigen propositie, maar over of deze propositie zich over bijvoorbeeld 10 jaar standhoudt in een sterk veranderend landschap zijn geen standpunten aangetroffen:

*“Door het lage prijspunt en het type bedrijf dat DISCOUNTER is, zien ze vooralsnog weinig heil in digitale mogelijkheden als online verkopen of via digitale marktplaatsen, en dat dit in de toekomst mogelijk verandert maar niet per se op de korte termijn.” – (DISCOUNTER – Program Manager Digital)*

#### 4.4. Rol van digitale technologie

Bij de vier onderzochte organisaties is specifiek gekeken wat de rol van digitale technologie en eventueel DT is bij het formuleren en uitvoeren van strategische responses. De onderzochte organisaties delen de opvatting dat digitale technologie noodzakelijk is om te kunnen overleven als retailorganisatie. Alle organisaties met uitzondering van DISCOUNTER menen ook dat een DT hierbij ook essentieel is, omdat zij hun toekomstige business modellen voornamelijk digitaal zien. Deze drie bedrijven geven dan ook aan hier flink in te investeren, waarbij SPORTM en ECOM dat overtuigender beargumenteren dan WARENHUIS. DISCOUNTER ziet haar toekomst vooral als fysiek retailbedrijf, en zal zich daarom niet digitaal transformeren.

*“Voor SPORTM is digital echt een must. We hebben op dit moment echt enorme grow targets, waarbij we echt maximaal willen inzetten op digital” – (SPORTM – Program Manager Inventory Partnership)*

Er zijn twee subthema's geïdentificeerd: Integrative Capabilities en de mate van DT.

##### **Integrative Capabilities (IC)**

De organisaties die kiezen voor een strategie om deel te nemen aan digitale marktplaatsen erkennen allen het belang van IC. Deelname aan een digitale marktplaats vergt een vergaande integratie met de marktplaats op het gebied van commercie, supply chain en financiële informatie. Deze integratie wordt als één van de grootste struikelblokken gezien om succesvol deel te nemen aan digitale marktplaatsen. De markt heeft hier volgens de retailorganisaties wel een antwoord op: er bestaat integratiepartijen die data ontvangen, transformeren en uitwisselen tussen retailorganisaties en verschillende digitale marktplaatsen.

##### **Niveau van DT**

Met het niveau van DT wordt bedoeld in hoeverre een organisatie bezig is met een digitale

transformatie en het verkennen van digitale business modellen. Er is een duidelijk verschil in het niveau van DT (hoog, gemiddeld, of laag) per retailorganisatie. ECOM is in vergelijking met andere retailorganisaties het verst gevorderd in DT. Zo zijn er structurele wijzigingen doorgevoerd om de organisatie geschikt te maken om te kunnen reageren op marktontwikkelingen. Daarnaast wordt technologie de essentie van het bedrijf genoemd, alle focus ligt op digitale technologie om waarde toe te voegen voor de organisatie. Dit wordt goed weergegeven het volgende citaat:

*“Eigenlijk is de keuze om van retailer een platform te worden, ook een keuze om van een retailbedrijf een techbedrijf te worden. Het is natuurlijk niet voor niets zo dat Google en Alibaba en Amazon de grootste techwerkgevers ter wereld zijn.”* – (ECOM – Head of Platform)

Het meest overtuigend is dat ECOM daadwerkelijk een nieuw digitaal business model (platform) heeft gevonden, en hierop overgaat ten koste van het fysieke business model (retail). SPORTM geeft ook aan DT essentieel te vinden voor het overleven als retailorganisatie. De onlangs aangetreden CEO is bewust aangetrokken vanwege de voorgaande functie als CEO van een softwarebedrijf. In het licht van de deelname aan digitale marktplaatsen, geven de respondenten namens SPORTM aan dat het belangrijk is om flexibel en snel om te kunnen gaan met digitale technologie om succesvol deel te kunnen nemen aan digitale marktplaatsen:

*“Ja [DT] is heel belangrijk. SPORTM zegt ook altijd: ‘wij zijn een techbedrijf’. Dat is de toekomst. Dus tech is wel key in de deelname aan digitale marktplaatsen.”* – (SPORTM – Program Manager Marketplaces)

SPORTM geeft wel aan dat er nog flinke stappen te maken zijn in hun DT. Zo wordt een duidelijke scheiding waargenomen tussen business en IT, waarbij er onbegrip blijkt te bestaan tussen beide zijden van het bedrijf. Dit bemoeilijkt de aansluiting op digitale marktplaatsen, en vertraagt de implementatie van nieuwe functionaliteiten.

WARENHUIS is in de beginfase van hun DT. Het bedrijf is zich bewust van de noodzaak om te moeten transformeren, maar heeft nog moeite om dit op hoog tempo uit te voeren. Dit belemmert WARENHUIS ook in de aansluiting bij digitale marktplaatsen. WARENHUIS lijkt andere initiatieven binnen de organisatie te prioriteren boven de aansluiting op digitale marktplaatsen. Als reden hiervoor wordt genoemd dat de basisinfrastructuur binnen het bedrijf nog niet op orde is, en dat hier eerst in dient te worden geïnvesteerd alvorens men zich durft te wagen aan digitale marktplaatsen:

*“We starten ook een beetje met een DT, ik heb daar in andere projecten ook wel vaak vraagtekens bij of ik niet iets aan het doen is wat een stapje te ver is of een stapje te geavanceerd voor WARENHUIS. Ik denk dat marketplaces daar ook wel een beetje bij hoort.”* – (WARENHUIS – Senior Product Owner Omnichannel)

Tenslotte is DISCOUNTER zich bewust van de voordelen van digitale technologie. Echter wordt digitale technologie binnen de organisatie gezien als ‘enabler’ van bestaande processen, en niet om nieuwe business modellen te gaan verkennen. Er is dan ook geen sprake van DT binnen DISCOUNTER. Daarnaast zijn net als bij WARENHUIS business en IT twee gescheiden onderdelen. Bij DISCOUNTER wordt aanvullend genoemd dat de business onderdelen veel machtiger zijn binnen de organisatie, en IT een faciliterende functie vervult. Digitale technologie wordt ontwikkeld op basis van operationele vraagstukken binnen de business afdelingen:

*“En de business kant is niet heel tech-savvy, dus het zijn nog echt wel twee werelden. (...) Het is (...) wel echt een fysiek gerichte organisatie, en dat blijven ze voorlopig ook wel, dus in die zin is er niet echt sprake van een DT.”* – (DISCOUNTER – Program Manager Digital)

#### 4.5. Een DT perspectief op de strategische responses op digitale marktplaatsen

De volgende tabel 6 geeft een samenvatting van de karakteristieken die zijn aangetroffen bij iedere case organisatie die gekoppeld zijn aan de strategieën die in de literatuur (paragraaf 2.3.5) zijn aangetroffen en zijn waargenomen bij de case organisaties. Deze koppeling is nodig om de centrale onderzoeksvraag in hoofdstuk 5 te kunnen beantwoorden.

Tabel 6. Organisatiekarakteristieken gekoppeld aan strategieën uit de literatuur

Case organisatie	Karakteristieken bij het reageren op digitale marktplaatsen	Koppeling van de strategische responses aan de literatuur (tabel 2)
ECOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenning van opkomst digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Erkenning van noodzaak strategische respons op ieder niveau</li> <li>▪ Hoge mate van Integrative Capabilities</li> <li>▪ Hoog niveau van DT</li> <li>▪ bezig met de transformatie naar een digitale marktplaats</li> </ul>	<p><b>Digital Business Strategies (DBS):</b> 2. Zelf ontwikkelen digitale marktplaats.</p> <p><b>Digital Transformation Strategies (DTS):</b> 11. Doorvoeren structurele wijzigingen. 12. Transformeren naar digitale marktplaats.</p>
SPORTM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenning van opkomst digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Erkenning van noodzaak strategische respons op ieder niveau</li> <li>▪ Beperkte mate van Integrative Capabilities</li> <li>▪ Gemiddeld niveau van DT</li> <li>▪ Actieve deelname aan digitale marktplaatsen</li> </ul>	<p><b>Digital Business Strategies (DBS):</b> 1. Deelnemen aan digitale marktplaatsen. 5. Inzetten op Integrative Capabilities 13. Inzetten op een proactieve en orkestrerende IT-functie.</p>
WARENHUIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenning van opkomst digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Erkenning van noodzaak strategische respons uitsluitend op tactisch niveau</li> <li>▪ Lage mate van Integrative Capabilities</li> <li>▪ Laag niveau van DT</li> <li>▪ Overwegen deelname aan digitale marktplaatsen, nog geen concrete deelname</li> </ul>	<p><b>Digital Business Strategies (DBS):</b> 1. Deelnemen aan digitale marktplaatsen. 3. Gebruik maken van Bundeling</p>
DISCOUNTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenning van opkomst digitale marktplaatsen</li> <li>▪ Ontkenning van noodzaak strategische respons op ieder niveau</li> <li>▪ Lage mate van Integrative Capabilities</li> <li>▪ Geen DT</li> <li>▪ Negeren opkomst digitale marktplaatsen en investeren verder in eigen business model.</li> </ul>	<p><b>Digital Business Strategies (DBS):</b> 4. Concurrenieren op basis van klantervaring. 8. Versterken business-as-usual.</p>

## 5. Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit hoofdstuk 4 besproken en geduid. Hiertoe zullen de centrale onderzoeksvraag en onderliggende subvragen worden beantwoord aan de hand van de resultaten en het eerdere literatuuronderzoek. Aansluitend zullen de aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek worden besproken.

### 5.1. Discussie

De resultaten van het empirisch onderzoek geven veel inzichten in de standpunten van gevestigde Nederlandse retailorganisaties ten opzichte van digitale marktplaatsen. Deze standpunten verschillen sterk per type retailorganisatie. Deze verschillen blijken duidelijk wanneer de subvragen en centrale onderzoeksvraag in de volgende paragrafen worden beantwoord.

#### 5.1.1. SV1. Welke elementen maken retailorganisaties meer bewust van de opkomst van digitale marktplaatsen?

Er zijn drie elementen aangetroffen die retailorganisaties meer bewust maken van de opkomst van digitale marktplaatsen. Deze worden hieronder beschreven.

**i) Erkenning van een veranderend consumentengedrag.** Alle onderzochte retailorganisaties erkennen zich bewust te zijn van de opkomst van digitale marktplaatsen, overeenkomstig met de constatering van (Reinartz et al., 2019; Verhoef et al., 2019), hoewel er verschil is in op welk niveau binnen de organisatie deze erkenning ligt. Het feit dat er erkenning is blijkt uit het feit dat door alle deelnemers aangegeven is dat binnen de organisatie wordt erkend dat consumenten steeds vaker online winkelen op digitale marktplaatsen in plaats van op zoekmachines of webshops van retailers. Uit de interviews bleek dat de retailorganisaties de digitale marktplaats vooral zien als een concurrent (DISCOUNTER) of als een partner (WARENHUIS, SPORTM, ECOM) waarmee een alliantie wordt aangegaan; het beeld dat digitale marktplaatsen in feite platforms zijn die alleen de waarde-uitwisseling tussen onafhankelijke partijen bemiddelen (Hagiu & Wright, 2015) werd niet aangetroffen.

**ii) Een actieve positie van directieleden ten opzichte van digitale marktplaatsen.** Ook de rol van de directie van een retailorganisatie speelt een grote rol. Bij twee organisaties (WARENHUIS en DISCOUNTER) is een afwachtende of afwijzende houding bij de directie aangetroffen ten opzichte van digitale marktplaatsen, terwijl er in de onderliggende managementlaag wel groot bewustzijn heerste. Het geloof en bewustzijn op strategisch niveau is belangrijk om een organisatie als geheel bewust te maken van de opkomst van digitale marktplaatsen. Dit bevestigt de bevindingen van Ferreira et al. (2019) dat het management van retailorganisaties waardenetwerken zouden moeten creëren en niet slechts focussen op lineaire waardeketens. Opvallend is dat juist deze twee organisaties ook geen of weinig acties hadden ondernomen om de opkomst van digitale marktplaatsen te beantwoorden, wat kan duiden op een relatie tussen het bewustzijn van digitale marktplaatsen en het overgaan tot actie (strategische responses).

**iii) Geformuleerde kansen en bedreigingen die volgens de organisatie uitgaan van digitale marktplaatsen.** Tenslotte blijkt uit het aantal kansen en bedreigingen dat door de retailorganisaties wordt erkend of er een bewustzijn is van het externe fenomeen digitale marktplaatsen. Bij alle retailorganisaties werden onderbouwde kansen en bedreigingen genoemd die uitgaan van digitale marktplaatsen, wat duidt op een bewustzijn van de opkomst hiervan.

Hiermee kan de volgende propositie worden geconcludeerd.

**Propositie 1:** *De erkenning van veranderend consumentengedrag, een actieve positie van directieleden ten opzichte van digitale marktplaatsen, en geformuleerde kansen en bedreigingen die volgens de organisatie uitgaan van digitale marktplaatsen verhogen het bewustzijn bij organisaties van de opkomst van digitale marktplaatsen.*

### 5.1.2. SV2. Welk elementen verhogen het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren op digitale marktplaatsen?

Er zijn drie elementen aangetroffen die het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren verhogen. Deze worden hieronder beschreven.

i) **Een bestaand en rendabel online verkoopkanaal.** De noodzaak om (strategisch) te moeten reageren op digitale marktplaatsen werd bij één van de vier organisaties (DISCOUNTER) niet aangetroffen. Voor deze organisatie staat dit in contrast met bestaande wetenschappelijke bevindingen (Kretschmer & Khashabi, 2020; Verhoef et al., 2019), waarin wordt gesteld dat alle retailers genoodzaakt zijn om hun business model aan te passen als gevolg van veranderend consumentengedrag. Elementen die zijn aangetroffen die dit standpunt kunnen verklaren is (a) een lage gemiddelde verkoopprijs die het onrendabel maakt om online te verkopen, (b) een succesvolle winkelformule waarbij consumenten nog graag winkels bezoeken, en (c) het zien van digitale marktplaatsen als directe concurrent in plaats van een platform.

ii) **Prioriteit van het onderwerp digitale marktplaatsen bij de directie.** Bij de twee organisaties met een vergevorderde strategie (ECOM en SPORTM) ten opzichte van digitale marktplaatsen is er maximale prioriteit gegeven aan de respons. WARENHUIS ziet op tactisch niveau een harde noodzaak om te moeten reageren, echter op directieniveau wordt hier geen invulling aan gegeven vanwege andere prioriteiten en onvoldoende bewustzijn van de noodzaak of urgentie. Dit bevestigt de bevindingen van Ferreira et al. (2019) dat het management van retailorganisaties moeten focussen op het ontplooiën van waardenetwerken naast de traditionele lineaire waardeketens.

iii) **Bedrijfscultuur.** Een laatste element dat volgens de onderzochte retailorganisaties bijdraagt is een proactieve bedrijfscultuur een cultuur waarin veel geëxperimenteerd wordt, mensen open staan voor verandering en er bewustzijn is van de mogelijkheden van digitale technologie. Wanneer de cultuur binnen een retailorganisatie gericht is op vernieuwing en men extern georiënteerd is, zoals ook gesuggereerd door Delmond et al. (2016), lijkt er een grotere bewustwording van de opkomst van nieuwe fenomenen als digitale marktplaatsen. Deze cultuur is aangetroffen bij de twee organisaties die ook daadwerkelijk vergevorderde responses hebben gedefinieerd en uitgevoerd ten aanzien van digitale marktplaatsen. De overige twee organisaties hebben een meer traditionele en op bestaande business gerichte cultuur, waarin er minder sprake is van het verkennen van nieuwe kansen en technologieën.

Uit voorafgaande kan worden geconcludeerd:

**Propositie 2a:** *Het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren op digitale marktplaatsen wordt verhoogd door een combinatie van de volgende elementen: i) een bestaand en rendabel online*

*verkoopkanaal, ii) prioriteit van het onderwerp digitale marktplaatsen bij de directie, en iii) een proactieve bedrijfscultuur.*

**Propositie 2b:** *Een bedrijfscultuur waarin veel geëxperimenteerd wordt, management dat open staat voor verandering en er op ieder niveau in de organisatie bewustzijn is van de mogelijkheden van digitale technologie verhoogt het bewustzijn van de noodzaak om te moeten reageren op digitale marktplaatsen.*

### 5.1.3. SV3. Welke indicatoren bevestigen dat een gevestigde retailorganisatie erkent dat de opkomst van digitale marktplaatsen een bedreiging is?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat retailorganisaties vooral zouden beredeneren vanuit de dreigingen die uitgaan van digitale marktplaatsen, en zich genoodzaakt zouden moeten voelen om te reageren (Cozzolino et al., 2018; Zhang et al., 2018). Uit dit empirisch onderzoek blijkt dat drie van de retailorganisaties, met uitzondering van DISCOUNTER, voornamelijk redeneerden vanuit de *kansen* die digitale marktplaatsen hadden voor hun organisatie. Zij zien in digitale marktplaatsen vooral een nieuwe ontwikkeling die veel potentie voor de gevestigde organisatie biedt; toegang tot een groot aantal consumenten werd hierbij veel genoemd. Dit dwingt tot een herziening van de oorspronkelijke subvraag 3, omdat daarin wordt uitgegaan van het feit dat digitale marktplaatsen als bedreiging worden gezien.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dit echter niet, en zal de vraag moeten worden beantwoord met de bevinding dat retailorganisaties digitale marktplaatsen voornamelijk als kans zien. Uitzondering hierin zijn retailorganisaties met uitsluitend een offline kanaal (DISCOUNTER), zij lijken vooral een concurrent te zien in digitale marktplaatsen. Het is echter niet zo dat er geen bedreigingen worden ervaren door de gevestigde retailorganisaties. In hoofdstuk 4 zijn een aantal bedreigingen opgesomd die naar voren zijn gekomen tijdens het empirisch onderzoek. Onder deze vallen het gebruik van klantdata door marktplaatsen om betere proposities voor klanten te definiëren (o.a. genoemd door Hänninen et al. (2019)), het voeren van concurrerende prijzen door marktplaatsen ten opzichte van de retailorganisatie, en het verkrijgen van toenemende macht als gevolg van hun sterke groei. Dit laatste is in de literatuur aangeduid als het Indirect Network Effect (Hagiu & Wright, 2015) en wordt door de retailorganisaties dus bevestigd. Deze resultaten betekenen dat de retailorganisaties bedreigingen erkennen, en deze ook als zodanig hebben gedefinieerd.

Hiermee ontstaat de volgende propositie:

**Propositie 3:** *Gevestigde retailorganisaties met een eigen online verkoopkanaal zien digitale marktplaatsen voornamelijk als strategische kans voor verdere groei.*

### 5.1.4. SV4. Op welke wijze draagt DT bij aan de mogelijkheid om strategisch te kunnen reageren op de opkomst van digitale marktplaatsen?

Kretschmer en Khashabi (2020) beargumenteren dat organisaties nieuwe (digitale) processen en activiteiten zouden moeten ontwikkelen om hun toekomstige concurrentiepositie ten opzichte van disrupties zoals digitale marktplaatsen veilig te stellen, waarbij de organisaties die het best gebruik kunnen maken van digitale technologie de grootste kans maken op een sterke concurrentiepositie.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat retailorganisaties inderdaad menen dat digitale technologie noodzakelijk is om te kunnen overleven als retailorganisatie. Een prominent aspect dat door de retailorganisaties met een online verkoopkanaal binnen hun DT wordt genoemd is een innovatieve cultuur. Dit aspect is in paragraaf 5.1.2 ook al genoemd als belangrijk element voor de actiebereidheid ten opzichte van digitale marktplaatsen. Daarnaast zijn Integrative Capabilities (IC) zoals beschreven door Vial (2019) essentieel voor een succesvolle samenwerking met digitale marktplaatsen. Vial (2019) stelt in een andere passage echter dat DT een proces is dat als doel heeft significante wijzigingen door te voeren in een entiteit (retailorganisatie). In het empirisch onderzoek is van significante wijzigingen geen aanwijzing gevonden wanneer een retailorganisatie besluit zich aan te sluiten bij digitale marktplaatsen. De organisaties geven aan dat dit weliswaar een groter project is, maar van een transformatie is zeker geen sprake. Er wordt erkend dat DT bijdraagt aan een succesvolle en snelle respons op digitale marktplaatsen, zoals eerder beargumenteerd door Kretschmer en Khashabi (2020). De retailorganisaties geven aan dat dit vooral in de beginfase zeker geen randvoorwaarde is. Wanneer een retailorganisatie besluit op te schalen met de deelname aan digitale marktplaatsen, verandert dit standpunt. Genoemd wordt dat de organisatie dan weg beweegt van een rechtlijnige waardeketen, en zich gaat bevinden in een ecosysteem van partners en consumenten, zoals ook genoemd door Reinartz et al. (2019). Dit vereist verregaande digitale competenties, waarbij DT een grote rol speelt. Ook wanneer een retailorganisatie besluit zich te transformeren naar een digitale marktplaats, zoals in het geval van ECOM. In dit geval is er sprake van een volledige DT, waarbij digitale technologie wordt genoemd als 'de essentie' van het succes van de organisatie.

Hiermee kunnen de volgende twee proposities worden gesteld:

**Propositie 4a:** *DT is essentieel is voor het succesvol kunnen reageren op technologische disrupties zoals digitale marktplaatsen.*

Hierbij is er onderscheid te maken in welke fase een retailorganisatie zit met hun strategische respons, waarbij voor organisaties die nog experimenteren met het deelnemen aan digitale marktplaatsen DT geen randvoorwaarde is.

**Propositie 4b:** *Digitale competenties en kennis van digitale technologieën zijn essentieel voor retailorganisaties om strategisch te kunnen reageren op digitale marktplaatsen.*

#### 5.1.5. CV: Hoe kunnen gevestigde retailorganisaties strategisch reageren op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen en welke rol speelt DT hierin?

Voor de volgende in de literatuur aangetroffen strategieën om te reageren op digitale marktplaatsen (zie tabel 2 in paragraaf 2.3.5) is geen empirisch bewijs gevonden bij de onderzochte retailers: DBS 6 Berusten op externe kennis (Cozzolino et al., 2018), DBS 7 Allianties en overnames (o.a. Reischauer & Mair, 2018), DBS 9 investeren in een marktplaats (Zhang et al., 2018), anders 14 politieke acties (Reischauer & Mair, 2018).

Nu we de elementen vanuit de subvragen beter begrijpen, wordt duidelijk dat retailorganisaties bepaalde karakteristieken dienen te bezitten om strategisch te kunnen reageren op digitale marktplaatsen. Dit leidt tot een inzicht waarmee *drie kernstrategieën kunnen worden vastgesteld* die retailorganisaties kunnen nemen als respons op de disruptieve opkomst van digitale marktplaatsen.

In paragraaf 4.5 is in tabel 6 opgenomen hoe deze strategieën geïnclassificeerd kunnen worden aan de hand van de karakteristieken van een retailorganisatie. Deze drie strategieën, transformeren, deelnemen en negeren staan hieronder beschreven. Uit de resultaten blijkt dat deze strategieën elkaar uitsluiten, wat betekent dat een retailorganisatie een keuze dient te maken voor één van de drie.

**i. Transformeren naar een digitale marktplaats.**

Bij één onderzochte retailorganisatie (ECOM) is een strategie aangetroffen om het bedrijf volledig te transformeren naar een digitale marktplaats. Hiermee is deze strategie ook de meest ingrijpend, omdat het business model fundamenteel wordt gewijzigd. Er is sprake van een transformatie naar een technologiebedrijf omdat er alleen handel wordt gefaciliteerd, exact volgens de definitie van Cennamo (2019): *“een digitale infrastructuur die aanbieders en afnemers van diensten en producten aan elkaar verbindt en de waarde uitwisseling op basis van transacties faciliteert.”* Dit vraagt om een ander type bedrijf, maar ook om een fundamenteel andere interne organisatie, zoals ook aangetoond door (Matt et al., 2015). De beweegredenen om deze strategie te kiezen ligt in een fundamenteel geloof in het concept digitale marktplaats, en het strategisch besluit dat de toekomst van de organisatie hierin ligt. Een randvoorwaarde voor een dergelijke strategie is een volwaardige e-commerce propositie. Daarnaast blijkt uit alle interviews bij deze organisatie dat DT essentieel is voor het slagen van de transformatie naar een digitale marktplaats. Het bedrijf heeft zich moeten omwentelen naar een technologiebedrijf, wat zowel structurele wijzigingen vereist, maar ook het inzetten op een grote software ontwikkel competentie. Een combinatie van DBS en DTS met een focus op DTS is nodig voor het succesvol uitvoeren van deze strategie, zie paragraaf 4.5. Hieruit volgt:

**Propositie 5a:** *Om te transformeren naar een digitale marktplaats is het essentieel dat een retailorganisatie digitaal transformeert, structurele wijzigingen doorvoert, en op strategisch niveau volledig overtuigd is van de potentie van digitale marktplaatsen.*

**ii. Deelnemen aan digitale marktplaatsen.**

In deze studie is de meest aangetroffen strategie het deelnemen aan digitale marktplaatsen. Het platform-gebaseerde model van digitale marktplaatsen vereist een groot aantal aangesloten partijen om interessant te zijn voor consumenten en het Indirect Network Effect (Reinartz et al., 2019) te benutten. Het is gezien het succes van digitale marktplaatsen is het dan ook niet verbazend dat twee van de vier retailorganisaties (WARENHUIS en SPORTM) kiezen voor deze strategie. Er is een verschil te herkennen in de mate waarop retailorganisaties deelnemen. Zo is er bij één onderzochte organisatie (WARENHUIS) sprake van de intentie om deel te nemen aan digitale marktplaatsen, maar wordt de uitvoering hiervan op het moment van dataverzameling nog niet ingepland. Er lijkt sprake van terughoudendheid, wat te verklaren is door bovengenoemde ondersteuning door de directie en de beginfase van de DT die het bedrijf doormaakt. De andere retailorganisatie (SPORTM) is al aangesloten op meerdere digitale marktplaatsen, en spreekt voor over een volwaardige ‘derde poot’ van het bedrijf. Deze organisatie lijkt de kansen van digitale marktplaatsen dus serieuzer te nemen, wat ook terug te zien is in hun bewustzijn van het fenomeen en de erkenning dat erop gereageerd moet worden. Daarnaast is het bedrijf in een gevorderd stadium met hun DT, waarbij er tot op directieniveau een volledig geloof bestaat in de digitale toekomst van het bedrijf. De strategie om deel te nemen aan digitale marktplaatsen bevat voornamelijk Digital Business Strategies (Bharadwaj et al., 2013), maar ook één Digital Transformation Strategy (Matt et al., 2015), zie paragraaf 4.5. Hieruit volgt:



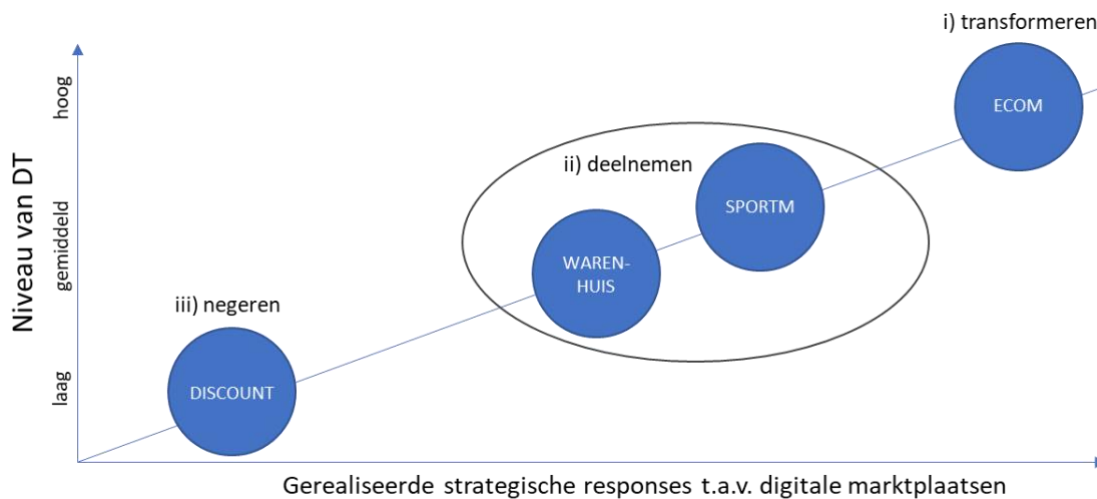
**Propositie 5b:** *Erkenning van de noodzaak om strategisch te reageren op alle managementniveaus binnen de organisatie, het inzetten op Integrative Capabilities, en een proactieve en orkestrerend IT functie is noodzakelijk om **deel te kunnen nemen** aan digitale marktplaatsen.*

iii. **Negeren van de opkomst van digitale marktplaatsen door voortzetting van bestaande commerciële propositie en verder investeren in bestaande business model.**

Deze strategie is bij één retailorganisatie (DISCOUNTER) aangetroffen. Zoals in de resultaten beschreven zien organisaties die hebben besloten de opkomst van digitale marktplaatsen te negeren hun eigen propositie niet complementair aan die van digitale marktplaatsen, en kiezen daarom om hun eigen commerciële propositie ongewijzigd voort te zetten. Dit is in contrast met de bevindingen van Kretschmer en Khashabi (2020), die stellen dat analoge businessmodellen in retail aan marktaandeel verliezen en alle organisaties moeten inzetten op digitale businessmodellen. In het geval van de organisatie DISCOUNTER is er sprake van een sterke focus op fysieke verkoop in winkels, waarbij een online verkoop slechts rendabel is in het geval van bulk-verkoop. Er wordt echter geen lange termijn visie aangetroffen, waar het scenario dat digitale marktplaatsen exponentieel blijven groeien wordt voorbereid. De organisatie heeft een volledig geloof in het huidige business model, en ziet (voor nu) geen mogelijkheden om digitale business modellen te gaan verkennen. Dit gaat gepaard met een lage mate van adoptie van digitale technologie. De strategie om digitale marktplaatsen te negeren wordt gecombineerd met een afwezige DT. Deze strategische respons is op dit moment succesvol voor DISCOUNTER, gezien de toenemende bedrijfsresultaten. Het is echter maar de vraag hoe deze respons zich zal gaan houden in een toenemende digitalisering van retail, met de COVID-19 pandemie als katalysator van dit proces. Een afwezige DT en afwezigheid op belangrijke digitale verkoopkanalen zou in de toekomst kunnen betekenen dat organisaties met deze strategische respons in versneld tempo alsnog moeten kiezen voor een andere strategie. Deze strategie komt uitsluitend overeen met in de literatuur aangetroffen DBS, zie paragraaf 4.5. Hieruit volgt:

**Propositie 5c:** *De voortzetting van een bestaand business model met uitsluitend offline verkoop gecombineerd met de lage adoptie van digitale technologie bemoeilijkt de concurrentiepositie van een retailorganisatie die **de opkomst van digitale marktplaatsen negeert** ten opzichte van digitale marktplaatsen op de lange termijn.*

Met de bovenstaande drie proposities is een deel van de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Duidelijk is dat retailorganisaties in ieder geval strategische responses hebben gedefinieerd, of zich in ieder geval bewust zijn van het fenomeen digitale marktplaatsen maar besluiten in te zetten op de bestaande commerciële propositie. De rol van DT in deze strategische responses is ook besproken, waarbij er zich een verband voordoet tussen het niveau van DT binnen de organisatie, en de gerealiseerde strategische responses ten aanzien van digitale marktplaatsen. Met het niveau van DT wordt bedoeld in hoeverre een organisatie bezig is met een DT en het verkennen van digitale business modellen. Met gerealiseerde strategische responses wordt bedoeld in hoeverre een organisatie actiegericht is ten aanzien van digitale marktplaatsen en hier dus actief beleid op voert. Wanneer de vier onderzochte organisaties worden geplot op deze twee dimensies, ontstaat onderstaande figuur 5.



Figuur 5. Vermoedelijk verband tussen DT en strategische responses van digitale marktplaatsen

Organisaties met een hoog niveau van DT lijken een hoge mate van actiegerichtheid ten aanzien van digitale marktplaatsen, terwijl organisaties met geen DT en weinig toepassing van digitale technologie ook geen actieve houding ten aanzien van digitale marktplaatsen hebben.

Naast de drie aangetroffen strategische responses kan worden gesteld dat DT van invloed is op de mate waarin organisaties strategisch reageren op digitale marktplaatsen. Organisaties met een vergevorderde DT, een open en verkennende bedrijfscultuur, en volledig commitment vanuit de directie lijken geneigd actiever te reageren op digitale marktplaatsen, bijvoorbeeld door zichzelf volledig te transformeren naar een digitale marktplaats. Organisaties met een volledig fysiek (of analog) business model en geen waarneembare initiatieven om de mogelijkheden van digitale technologie te verkennen, lijken ook weinig tot geen actie te ondernemen om te reageren op digitale marktplaatsen.

Hiermee ontstaat de laatste propositie uit deze studie.

**Propositie 6:** *Er is een relatie tussen het niveau van DT die retailorganisaties doormaken en hun gerealiseerde strategieën ten aanzien van digitale marktplaatsen.*

## 5.2. Beperkingen

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd bij vier retailorganisaties door middel van het afnemen van interviews met managers. Dit geeft een beeld van de houding van deze organisaties ten opzichte van digitale marktplaatsen, echter levert het ook wat beperkingen op met betrekking tot de generaliseerbaarheid:

- Bij iedere organisatie zijn interviews afgenomen met managers totdat er theoretische saturatie optreedt. Binnen iedere organisatie zou een volledige case-study echter mogelijk een nog completer beeld opleveren, wat de generaliseerbaarheid zou verhogen.
- Er zijn vier representatieve retailorganisaties geselecteerd die allen behoren tot de grotere Nederlandse bedrijven. Dit geeft een goed beeld hoe grote retailorganisaties omgaan met de opkomst van digitale marktplaatsen. Hierbij is er echter niet gekeken naar het midden- en kleinbedrijf, waar mogelijk andere bevindingen waren gedaan. De bevindingen zijn dan ook niet generaliseerbaar naar het midden- en kleinbedrijf.

- Er is uitsluitend gekeken naar Nederlandse retailorganisaties. De bevindingen geven mogelijk een goede indicatie van de situatie in andere landen, alleen is dit niet met zekerheid te beweren. Hierom zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliseerbaar naar retailorganisaties uit andere landen dan Nederland.

### 5.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek is exploratief van aard, en heeft als doel gehad om inzichten te verwerven in de ontwikkelingen van organisaties en het gedrag van mensen die binnen deze organisaties werken. Dit is wat betreft de onderzoeker slechts een eerste stap om de ontwikkelingen van retailorganisaties ten opzichte van digitale marktplaatsen te begrijpen. Aanbevelingen voor verder onderzoek zijn:

- I. Het kwantificeren van de proposities die deze studie voorstelt. Verder kwantitatief onderzoek zou deze proposities, bijvoorbeeld door middel van een survey onder retailorganisaties, kunnen aannemen of verwerpen.
- II. Een in-depth en longitudinale case study bij een retailorganisatie die een actieve strategie heeft ten opzichte van digitale marktplaatsen. Door in meer detail en over een langere tijd naar de organisatie te kijken met behulp van meerdere gegevensverzamelings technieken zou een completer beeld moeten ontstaan van de exact beweegredenen achter de gekozen strategie, en bovendien de ontwikkeling van deze strategie over langere tijd inzichtelijk worden.
- III. Het verbreden van de scope van dit onderzoek, en een vergelijkbare studie te doen in een andere regio dan Nederland. De huidige bevindingen zijn alleen generaliseerbaar naar de Nederlandse retailmarkt; een aanvullende studie in een wijder geografisch onderzoeksgebied zou de bevindingen breder generaliseerbaar maken.

### 5.4. Aanbevelingen voor de praktijk

Managers binnen gevestigde retailorganisaties kunnen met een aantal bevindingen uit dit onderzoek direct aan de slag:

- I. Maak directies bewust van de kansen en bedreigingen van digitale marktplaatsen en de rol die DT hierin speelt. Dit zorgt voor bewustzijn, wat op basis van dit onderzoek een randvoorwaarde is om succesvol te kunnen reageren.
- II. Neem een standpunt in voor welke strategie de organisatie gaat volgen. Wanneer hierin nog geen duidelijke keuze is gemaakt, helpen de drie strategieën uit dit onderzoek om onderbouwd de juiste keuze te maken.
- III. Investeer in digitale technologie om gemakkelijker in te kunnen springen op disruptieve ontwikkelingen in de markt. Dit onderzoek toont aan dat bedrijven met een vergevorderde DT beter in staat zijn om te reageren op de disruptieve werking van digitale marktplaatsen.
- IV. Werk aan een exploratieve en open bedrijfscultuur, waarin innovaties en nieuwe ontwikkelingen snel worden opgepakt en door middel van experimenten op haalbaarheid worden getoetst.

## Referenties

- Abdelkafi, N., Raasch, C., Roth, A., & Srinivasan, R. (2019). Multi-sided platforms. *Electronic Markets*, 29(4), 553-559. doi:10.1007/s12525-019-00385-4
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International journal of qualitative studies in education*, 22(4), 431-447.
- Algra, K., Bouter, L. M., Hol, A., & van Kreveld, J. (2018). Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. In.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2009). Design rules for platform leaders. *Chapters*.
- Cenamor, J., Sjödin, D. R., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54-65.
- Cennamo, C. (2019). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*(ja).
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16. doi:10.1177/0008125620942136
- Childs, M., Blanchflower, T., Hur, S., & Matthews, D. (2020). Non-traditional marketplaces in the retail apocalypse: investigating consumers' buying behaviours. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(3), 262-286. doi:10.1108/IJRDM-03-2019-0079
- Clement, J. (2020). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/#statisticContainer>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56. doi:10.1177/0008125620934864
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166-1202. doi:10.1111/joms.12352
- De Bruin, C., Sadowski, B., Tur, E. M., Raiteri, E., Nooij, R., & Fortuijn, J. (2020). Bundling as an ecosystem value proposition for an incumbent retail group.
- De Oliveira, D. T., & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747-758. doi:10.1016/j.bushor.2017.07.002
- Delmond, M.-H., Coelho, F., Keravel, A., & Mahl, R. (2016). How Information Systems Enable Digital Transformation: A Focus on Business Models and Value Co-Production. *HEC Paris Research Paper No. MOSI-2016-1161*.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101, 583-590. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.013
- Garfield, E. (2006). The history and meaning of the journal impact factor. *jama*, 295(1), 90-93.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.
- Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264-269. doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.005

- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi:10.1108/ijrdm-09-2015-0140
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Hall, A., Towers, N., & Shaw, D. R. (2017). Understanding how Millennial shoppers decide what to buy. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Hänninen, M. (2020). Review of studies on digital transaction platforms in marketing journals. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(2), 164-192. doi:10.1080/09593969.2019.1651380
- Hänninen, M., Mitronen, L., & Kwan, S. K. (2019). Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 380-388. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015>
- Hänninen, M., & Smedlund, A. (2019). On retail digital platforms suppliers have to become responsive customer service organizations. *Strategy & Leadership*.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. doi:10.1111/1467-8551.12406
- Hein, A., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). The emergence of native multi-sided platforms and their influence on incumbents. *Electronic Markets*, 29(4), 631-647. doi:10.1007/s12525-019-00350-1
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research policy*, 47(8), 1391-1399. doi:10.1016/j.respol.2018.01.019
- Hellwig, L., Pawlowski, J., & Schäfer, M. (2020). *An Innovation Activity Framework for Digital Innovation*. Paper presented at the Proceedings of the 2020 on Computers and People Research Conference.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Kim, H., Gibbs, J. L., & Scott, C. R. (2019). Unpacking organizational awareness: scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing. *Journal of Applied Communication Research*, 47(1), 47-68. doi:10.1080/00909882.2018.1544719
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104. doi:10.1177/0008125620940296
- Leonhardt, D., Haffke, I., Kranz, J., & Benlian, A. (2017). Reinventing the IT function: the role of IT agility and IT ambidexterity in supporting digital business transformation.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. doi:10.1111/isj.12153
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*: WW Norton & Company.
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20-36.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19-31. doi:10.1509/jm.15.0365

- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International journal of research in marketing*, 36(3), 350-366. doi:10.1016/j.ijresmar.2018.12.002
- Reischauer, G., & Mair, J. (2018). Platform organizing in the new digital economy: Revisiting online communities and strategic responses. In *Toward Permeable Boundaries of Organizations?* : Emerald Publishing Limited.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (Vol. 2): Blackwell Oxford.
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D'Ascenzo, F. (2018). The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 13(4), 1210-1225. doi:10.2478/mmcks-2018-0032
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*: Pearson education.
- Schmidt, A. L., Petzold, N., Lahme-Hütig, N., & Tiemann, F. (2020). Growing with others: A longitudinal study of an evolving multi-sided disruptive platform. *Creativity and Innovation Management*. doi:10.1111/caim.12401
- Scott, P., & Fridenson, P. (2018). New perspectives on 20th-century European retailing. *Business History*, 60(7), 941-958. doi:10.1080/00076791.2018.1494943
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 1-7. doi:10.1080/10580530.2020.1814461
- Stoffelsen, T., & Heinen, M. (2017). Customer Relevancy Model. *Capgemini Consulting Publication*.
- Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Q., Fabian, & Haenlein. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Verhoef, Kannan, & Inman. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45-55.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435. doi:10.1108/JSM-01-2019-0034
- Zangiacomi, A., Pessot, E., Fornasiero, R., Bertetti, M., & Sacco, M. (2020). Moving towards digitalization: a multiple case study in manufacturing. *Production Planning & Control*, 31(2-3), 143-157. doi:10.1080/09537287.2019.1631468
- Zhang, C., Kolte, P., Kettinger, W. J., & Yoo, S. (2018). Established Companies' Strategic Responses to Sharing Economy Threats. *MIS Quarterly Executive*, 17(1).
- Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. doi:10.1016/j.lrp.2019.101892
- Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms: Making the leap. *Harvard business review*, 94(4), 72-78.

Zoppelletto, A., Bullini Orlandi, L., & Rossignoli, C. (2020). Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study. *TQM journal*, 32(4), 561-585. doi:10.1108/TQM-04-2020-0077

## Appendix A. Strategische responses op digitale marktplaatsen

- (1) **Aansluiten bij één of meerdere digitale marktplaatsen.** Een voor de hand liggende strategie die kan worden gevolgd is het aansluiten van de gevestigde retailorganisatie bij één of meerdere digitale marktplaatsen (Hänninen & Smedlund, 2019). Dit houdt in dat een organisatie besluit om de producten en/of diensten aan te bieden op een digitale marktplaats, naast de eigen verkoopkanalen. Hierbij worden een aantal varianten aangetoond: retailorganisaties met geen eigen sterke logistieke operatie zouden gebruik kunnen maken van digitale marktplaatsen met een logistieke dienstverlening (bijv. Fulfilled by Amazon), en organisaties met een sterke eigen logistieke operatie de levering van producten zelf kunnen uitvoeren. Daarnaast tonen Hänninen en Smedlund (2019) aan dat retailorganisaties met nicheproducten van hoge kwaliteit het best terecht kunnen op de hiervoor bestemde niche marktplaatsen zoals Rakuten Ichiba.
- (2) **Een eigen digitale marktplaats starten als spin-off.** Een andere strategie is het zelf ontwikkelen van een digitale marktplaats door gevestigde retailorganisaties (Abdelkafi et al., 2019). Hierbij kunnen organisaties hun eigen marktplaats laten groeien door twee verschillende paden te kiezen: een volledige transformatie (DTS) naar een digitale marktplaats (Zhu & Furr, 2016) waarbij het product-georiënteerde business model volledig wordt verlaten, of het opzetten van een digitale marktplaats vanuit de bestaande organisatie als een spin-off of dochtermaatschappij (Brusoni & Prencipe, 2009). Als alternatief voor het ontwikkelen van een eigen marktplaats kan een bedrijf ook op andere vlakken innoveren en zo concurreren met de bestaande marktplaatsen. Helfat en Raubitschek (2018) laten bijvoorbeeld zien dat marktplaatsen kunnen worden geconfronteerd met potentiële en daadwerkelijke concurrentie van nieuwe en gevestigde bedrijven, waaronder huidige en voormalige deelnemers aan het platform, die innovatieve producten en diensten introduceren met behulp van innovatieve bedrijfsmodellen. Op basis van welke argumenten de keuze voor het innoveren van de eigen diensten, of het opzetten van een nieuwe marktplaats moet worden gemaakt is op dit punt niet duidelijk. Wel is duidelijk dat bestaande organisaties zich in ieder geval moeten onderscheiden om het hoofd te kunnen bieden aan de opkomende marktplaatsen (Soto-Acosta, 2020)
- (3) **Bundeling van verschillende producten in één aanbod.** De Bruin et al. (2020) beschrijven een strategie voor bedrijven die al een klein ecosysteem hebben opgezet (bijvoorbeeld een winkelnetwerk en meerdere webshops), waarbij middels een kwalitatief onderzoek wordt aangetoond dat bundeling van verschillende producten in één aanbod een eerste benadering kunnen zijn om complementaire effecten te creëren voor gevestigde retailorganisaties.
- (4) **Het inzetten op een uitmuntende klantervaring.** Veel retailorganisaties beseffen dat ze niet direct kunnen concurreren met digitale marktplaatsen als het aankomt op prijs of assortiment, en passen in toenemende mate de verbetering van de klantervaring (consumer experience) en het toevoegen van sensorische en haptische ervaringen voor klanten (Reinartz et al., 2019). Deze ervaringen kunnen veelal niet geboden worden door digitale marktplaatsen omdat zij alleen online interactie met hun klanten hebben, en zijn hierdoor in minder in staat om ondersteunende diensten en uitgebreide oplossingen aan te bieden of categorie-specifieke ervaringen op te bouwen zoals gespecialiseerde retailorganisaties dat kunnen (Verhoef et al., 2019). Het inzetten op een uitmuntende klantervaring wordt dan ook beschouwd als een DTS die gevestigde retailorganisaties kunnen toepassen als het aankomt op concurreren met digitale marktplaatsen. Hagberg et al. (2016) voegen hier nog aan toe



dat retailorganisaties met eigen winkels hiermee een belangrijke resource in handen hebben, waarbij er drie dimensies van winkelwaarde worden genoemd die relevant zijn bij het overwegen van wat fysieke winkels kunnen bieden in zo'n steeds meer gedigitaliseerde context: utilitair, hedonistisch en sociaal.

- (5) **Het ontwikkelen van Integrative Capabilities (IC).** Het ontwikkelen van zogenaamde Integrative Capabilities (IC), waarbij de integratie van digitale technologieën die door meerdere partijen worden aangeboden een cruciaal stukje van de puzzel is waardoor een organisatie succesvol kan deelnemen aan een digitaal platform of ecosysteem (Vial, 2019). Het vermogen om gemakkelijk te kunnen integreren met andere partijen (marktplaatsen, partners, klanten) is essentieel om te overleven in een toenemend digitale omgeving (Helfat & Raubitschek, 2018). Reischauer en Mair (2018) voegen hier nog aan toe dat bedrijven “loosely coupled” integraties met andere partijen moeten nastreven, om zo de afhankelijkheid van anderen te minimaliseren en de flexibiliteit van de eigen organisatie te bevorderen.
- (6) **Toegang verkrijgen tot externe resources.** Cozzolino et al. (2018) tonen aan de hand van een omvangrijke case study aan dat bestaande bedrijven geneigd zijn om meer te rusten op externe kennis wanneer zij geconfronteerd worden met een disruptie. Bestaande organisaties kunnen kansen grijpen voor de ontwikkeling van nieuwe producten, procesinnovatie en kostenreductie door toegang te verkrijgen tot externe resources in plaats van zich alleen te concentreren op hun interne productiefactoren.
- (7) **Uitbreiden en versterken van de bestaande propositie door middel van allianties of overnames.** Het uitbreiden en versterken van de bestaande positie door middel van allianties of overnames is ook een strategie die kan worden toegepast. Hiermee kunnen snel nieuwe capabilities worden ontwikkeld of bestaande capabilities worden versterkt, in plaats van dat deze vanuit de bestaande organisatie ontwikkeld moeten worden (Cozzolino et al., 2018). Ook Reischauer en Mair (2018) beargumenteren dat fusies en overnames een sterke respons zijn voor bestaande organisaties op disrupties in hun markt. Bestaande organisaties kunnen een partnerschap of strategische alliantie vormen met digitale marktplaatsen (De Bruin et al., 2020; He et al., 2020; Zhang et al., 2018). Een gevestigde retailorganisatie kan samenwerken met een succesvolle marktplaats uit een andere branche om de klanten van de marktplaats aan te trekken en nieuwe producten of diensten aan bestaande klanten aan te bieden. Het partnerschap geeft de bestaande organisatie ook toegang tot het ecosysteem van de marktplaats (Zhang et al., 2018). De verwachting is dat strategische allianties in toenemende mate belangrijk zullen zijn in het overleven van bestaande organisaties. Daarom zal het toekomstige management van strategische allianties zich in toenemende mate richten op het vinden van geschikte partners, het snel opbouwen van hun capaciteiten en het overschakelen naar die partners zodra dit nuttig is (He et al., 2020).
- (8) **Versterken van de business-as-usual.** Een andere strategie is het versterken van de “business-as-usual”, waarmee organisaties vol inzetten op hun bestaande business model en hiermee de concurrentie van andere business modellen zoals digitale marktplaatsen willen tegengaan (De Bruin et al., 2020; Zhang et al., 2018). Een voorbeeld hiervan wordt door Zhang et al. (2018) gegeven met de FedEx case-study, waarin het bedrijf vol heeft ingezet het uitbreiden van bestaande assets en het internationale bezorgnetwerk in plaats van investeren in een transformatie naar een deeleconomie.
- (9) **Investeren in een digitale marktplaats om te leren.** Een experimentele strategie wordt genoemd door (Zhang et al., 2018) waarbij een gevestigde retailorganisatie investeert in een marktplaats om meer te weten te komen over het bedrijfsmodel, het potentiële succes en de voorkeuren van klanten. Het leren kan resulteren in acties om het bestaande product- of

serviceaanbod van het product te verbeteren of aan te passen om beter te voldoen aan de behoeften van de klant als reactie op de bedreigingen van de deeleconomie.

- (10) **Focus op waardenetwerken.** DT zouden moeten toepassen om waardenetwerken te creëren en niet te focussen op lineaire waardeketens (Delmond et al., 2016; Ferreira et al., 2019)
- (11) **Structurele wijzigingen doorvoeren.** Het doorvoeren van structurele wijzigingen is een intern gerichte strategie die als doel heeft om een adequate basis te leggen voor de nieuwe operaties (Matt et al., 2015). Structurele veranderingen verwijzen naar variaties in de organisatorische opzet van een bedrijf, vooral met betrekking tot de plaatsing van de nieuwe digitale activiteiten binnen de bedrijfsstructuren (Vial, 2019).
- (12) **Zelf transformeren naar een digitale marktplaats.** Zelf transformeren naar een digitale marktplaats (Abdelkafi et al., 2019; Zhu & Furr, 2016)
- (13) **Transformatie van de interne IT-functie.** Een andere strategie ligt in de interne organisatie, namelijk de rol van de IT-afdeling binnen gevestigde retailorganisaties. Om concurrerend te blijven moet de IT-functie namelijk zelf transformeren van een lijnfunctie gericht op het mogelijk maken van communicatie of datastromen naar een meer proactieve en orkestrerende rol die digitale waardecreatie ondersteunt via snelle en exploratieve reacties (Leonhardt et al., 2017). De rol van de IT-afdeling is dus cruciaal in het behalen van voordelen uit digitale technologie, en de integratie met de business strategie om vanuit IT meer orkestrerend te zijn is een mooi voorbeeld van een DBS.
- (14) **Politieke acties en lobby's.** Een strategische respons die retailorganisaties ter beschikking staan, is het opzetten van politieke acties zoals campagnes die gericht zijn op het vormgeven van regelgeving. Hierbij kan een organisatie directe subsidies of marktbescherming zoeken, of de onzekerheid over de concurrentie verminderen door concurrenten te beschuldigen van antitrustovertredingen (Reischauer & Mair, 2018).

## Appendix B. Generiek interviewprotocol

### Segment A - introductie

- Voorstellen van interviewer en geïnterviewde.
- Uitleggen doel van het onderzoek
- Uitleggen onderzoeksvragen
- Benadrukken vertrouwelijkheid en anonimiteit gegevens
- Verzoek om interview op te nemen
- Vragen om functie, rol binnen organisatie.

### Segment B - kern

Nummer	Interviewthema's en onderliggende vragen	Wetenschappelijke onderbouwing (subset)
1.0	Hoe zie u de opkomst van digitale marktplaatsen in relatie tot uw organisatie?	(Cennamo, 2019; Verhoef et al., 2019; Zhang et al., 2018)
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is het bewustzijn van DM binnen uw organisatie?</li> <li>- Waar herken je dat aan?</li> <li>- Is dat voldoende?</li> </ul>	
1.2	Hoe ziet u de opkomst van online marktplaatsen verder ontwikkelen?	
1.4	Hoe verhoudt uw eigen organisatie zich ten opzichte van digitale marktplaatsen?	
1.5	Wat is de strategie van uw organisatie met betrekking tot digitale marktplaatsen?	
2.0	Welke bedreigingen op strategisch niveau gaan er volgens u uit van online marktplaatsen?	(Hagberg et al., 2017; Hänninen et al., 2019; Reinartz et al., 2019)
2.1	Waarom ziet u dit als dreigingen?	
2.2	Welke dreigingen ziet u nog meer?	
2.3	In hoeverre nemen deze dreigingen toe in de komende jaren?	
	Ziet u de volgende zaken (indien niet genoemd) ook als dreiging: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrentie op prijs</li> <li>- Concurrentie op een completer aanbod</li> <li>- Concurrentie op gemak voor consument</li> <li>- Concurrentie op klantervaring</li> <li>- Concurrentie op technologie</li> <li>- Concurrentie met nieuwe vormen van toegang (offline retail, mobiel, voice, etc.)</li> </ul>	
3.0	Welke kansen op strategisch niveau bieden online marktplaatsen volgens u?	(Cozzolino et al., 2018; Reinartz et al., 2019; Zaki, 2019)
3.1	Waarom ziet u dit als kansen?	
3.2	Welke kansen ziet u nog meer?	
3.3	In hoeverre heeft uw organisatie deze kansen benut? En waarom?	
3.4	Welke kansen bieden bestaande digitale marktplaatsen als Alibaba en JD.com?	

3.5	Ziet u het als een kans om zich aan te sluiten bij een digitale marktplaats? En waarom (niet)?	
4.0	Wordt de opkomst van online marktplaatsen binnen uw organisatie erkend, en waar merkt u dat aan?	(Hänninen, 2020; Zaki, 2019)
4.1	Zou er volgens u meer erkenning moeten zijn voor de opkomst van digitale marktplaatsen?	
4.2	Welke strategische responses onderneemt uw organisatie als gevolg van de opkomst van digitale marktplaatsen?	
4.3	Zou u zelf nog andere responses kunnen noemen? En waarom worden deze niet toegepast volgens u?	
4.4	Worden de volgende responses binnen uw organisatie toegepast? Tabel 2 uit paragraaf 2.3.5	
5	Hoe verhoudt de huidige strategie van uw organisatie zich tot de opkomst van online marktplaatsen?	(Reischauer & Mair, 2018; Schmidt et al., 2020; Verhoef et al., 2019)
5.1	Bent u het eens met deze strategie? Zo nee, wat zou er anders moeten volgens u?	
5.2	Hoe ziet u de strategie van uw organisatie zich ontwikkelen de komende tijd?	
5.3	Welke rol speelt DT op de respons op digitale marktplaatsen?	
6	Digitale Transformatie	
6.1	Welke rol speelt digitale technologie in het reageren op digitale marktplaatsen?	
6.2	Welke rol zou het moeten spelen?	
6.3	Welke digitale transformatie zou uw organisatie moeten doormaken om nog beter te kunnen reageren op DM?	

### Segment C – afsluiting

- Vragen of er nog onderwerpen zijn met betrekking tot het onderzoek die de moeite waard zijn om te bespreken
- Vragen of alle informatie is gedeeld met betrekking tot de vragen
- Mededelen dat het interview zal worden uitgeschreven en gedeeld via e-mail
- Vragen om e-mailadres
- Vragen om reactie met bevestiging dat de transcriptie inhoudelijk correct is. En indien niet, wat er dan aangepast zou moeten worden.
- Nogmaals benadrukken dat interview anoniem blijft en de organisatie ook
- Danken voor deelname
- Aanbieden om onderzoek te delen zodra deze gereed is.