

University of Groningen

Firm responses to disruptive innovations

Geurts, Amber

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2017

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Geurts, A. (2017). *Firm responses to disruptive innovations: Evidence from the music industry*. University of Groningen, SOM research school.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Chapter 8: Samenvatting

8.1 Introductie

In een tijd van snelle technologische veranderingen worden bedrijven steeds vaker geconfronteerd met (digitale) innovaties -vaak geïntroduceerd door nieuwkomers- die de normale bedrijfsvoering uitdagen of zelfs verstoren. Om de levensvatbaarheid op de lange termijn te waarborgen moeten gevestigde bedrijven, actief in verscheidene industrieën – bijvoorbeeld de kranten-, boek-, retail-, reis- en financiële industrie-, de uitdaging aangaan om te reageren op zulke disruptieve, technologische veranderingen. Menig onderzoek heeft daarom gekeken naar de verschillen tussen gevestigde bedrijven en nieuwkomers in hun omgang met disruptie (bv. Christensen, 1997, Markides, 2006; Nagy et al., 2016; King & Baartagtokh, 2015). Uitzonderingen in zowel academisch onderzoek als in de management praktijk tonen echter de noodzaak aan om meer aandacht te geven aan de reacties van bedrijven op disruptieve innovaties. In dit proefschrift concentreer ik mij daarom op wat bedrijven daadwerkelijk *doen* wanneer zij geconfronteerd worden met de schadelijke gevolgen van (dezelfde) disruptieve innovatie(s): hoewel bedrijven vaak op hetzelfde moment te maken hebben met een snel veranderende bedrijfsomgeving, gecreëerd door de introductie van disruptieve innovaties, lopen hun reacties daarop sterk uiteen. Dit proefschrift biedt daarom een grondige verkenning van de verschillende omstandigheden die de oorsprong en de evolutie van verschillende bedrijfsreacties op disruptieve innovaties beïnvloeden.

Dit proefschrift maakt gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methodologieën. De verschillende studies in dit proefschrift zijn gebaseerd op primaire en secundaire gegevens afkomstig van meerdere bronnen. Deze gegevens zijn verzameld in nauwe samenwerking met bedrijven in de Nederlandse muziekindustrie. Drie totaal verschillende empirische studies – een survey studie, een vergelijkende case studie en een diepgaande (groeps-) case studie- bieden hierdoor een ongekeende mogelijkheid om het

overkoepelende onderzoeksprobleem van dit proefschrift te adresseren. De muziekindustrie is een uitstekende onderzoek omgeving om de bedrijfsreacties op dezelfde disruptieve innovaties in een recent tijdsbestek te onderzoeken. De introductie van innovatieve nieuwe platformen zoals Napster, KaZaA en Limewire, die gebruik maakte van disruptieve nieuwe technologieën in geluidscompressie en file sharing, veroorzaakten eind jaren '90 een dramatische ommekeer van geluk voor de meeste gevestigde bedrijven in de muziekindustrie: bestaande competitieve voordelen en traditionele bedrijfscompetenties, zoals de productie van fysieke albums of toegang tot belangrijke traditionele retailers en tussenpersonen (bv. radio- en tv-stations), werden steeds minder effectief en de wereldwijde muziekopbrengsten werden gehalveerd (Moreau, 2013).

8.2 Empirische studies

Drie studies openen de zogenaamde 'black box' van bedrijfsreacties op disruptieve innovaties. De eerste studie van dit proefschrift (Hoofdstuk 2) verkent de oorsprong van verschillende bedrijfsreacties op disruptieve innovaties door te onderzoeken hoe het type respons op disruptie (Charitou & Markides, 2003) afhankelijk kan zijn van bepaalde organisatorische drijfveren, die betrekking hebben tot een bedrijf 's bewustzijn, capaciteiten *en* motivaties (Chen, 1996; Chen, Su & Tsai, 2007). De veronderstelde relaties worden getest aan de hand van een enquête, afgenomen onder onafhankelijke platenmaatschappijen in Nederland. De resultaten laten zien dat er sterke, significante verschillen zijn aangaande de drijfveren van een defensieve dan wel een offensieve reactie op disruptieve innovaties: offensieve en defensieve reacties zijn afkomstig van totaal verschillende constellaties van de impact van de disruptie, de capaciteit om te reageren en de motivatie om te reageren. Deze resultaten tonen de toegevoegde waarde aan van ons model over de link tussen organisatorische drijfveren en de type bedrijfsreactie op disruptieve innovaties.

De tweede studie van dit proefschrift (Hoofdstuk 3) biedt een van de eerste vergelijkende inzichten over de rol van bedrijfsidentiteit tijdens het *veranderingsproces* van bedrijven in reactie op disruptieve innovaties die de gevestigde identiteit uitdagen. Aan de hand van de bedrijfsidentiteit-theorie (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989) onderzoeken we het concept '*bedrijfsidentiteit verschuiving*' of de mate waarin een bedrijf de duurzame, centrale en onderscheidende aspecten van de bedrijfsidentiteit aanpast na een disruptie die de gevestigde identiteit uitdaagt. Door meerdere platenmaatschappijen en uitgevers in de Nederlandse muziekindustrie met elkaar te vergelijken op deze kenmerken via in-depth case studies, identificeren we 3 verschillende types identiteitsverschuiving tijdens disruptie: *identiteitsaffirmatie*, *identiteitsacculturatie* en *identiteitsaccommodatie*. Onze resultaten geven verder aan dat de type identiteitsverschuiving wordt weerspiegeld in de strategische beslissingen en acties van bedrijven tijdens de disruptie, omdat bedrijven consistente gedragingen nastreven die overeenkomen met de type identiteitsverschuiving. Onze bevindingen tonen dan ook aan dat de bedrijfsidentiteit een belangrijke rol speelt in het bedrijfstransformatie proces tijdens disruptie, die kan uitleggen hoe en waarom soortgelijke bedrijven anders reageren op disruptie, terwijl verschillende bedrijven op soortgelijke wijze reageren op disruptie.

De derde studie van deze proefschrift (Hoofdstuk 4) gaat voorbij het adresseren van individuele bedrijfsreacties en bedrijfstransformatieprocessen door de aandacht te vestigen op hoe bedrijfsreacties kunnen worden geplaatst binnen een grotere ecologie van onderling afhankelijke bedrijven, die op hetzelfde moment met de disruptie moeten omgaan. Door middel van een in-depth case studie van 9 concurrerende bedrijven, die over een periode van 1 jaar samenwerken om een nieuwe platformdienst in de Nederlandse muziekmarkt te introduceren, biedt dit hoofdstuk een van de eerste accounts van hoe coöperatie (Bengtsson & Kock, 2000; 2014 ; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Gnyawali & Park, 2009) de

bedrijfsreacties op disruptie beïnvloeden. Onze resultaten laten zien dat coopetitie een rendabele en strategische bedrijfsreactie op disruptie is, waarmee bedrijven hun eigen, collectieve "disruptie capaciteit" kunnen ontwikkelen om disruptieve groeikansen te exploiteren die buiten het bereik van individuele bedrijven liggen. Onze resultaten tonen verder een nieuwe paradox van coopetitie aan: tijdens disruptie stimuleren coöperatieve stappen tussen bedrijven (ook wel: coopetitors) juist competitieve krachten, terwijl competitieve stappen de coöperatieve krachten tussen de bedrijven (ook wel: coopetitors) verbeteren. Spanningen tussen meerdere bedrijven binnen een coopetitie (ook wel: coopetitors) ontstaan derhalve niet alleen door inherente organisatorische verschillen, maar ook door interacties tussen de bedrijven binnen de coopetitie (ook wel: coopetitors). Dit hoofdstuk laat daarom zien dat coopetitieve bedrijfsreacties naast andere bedrijfsreacties op disruptie moeten worden overwogen, en dat interessante concurrentie dynamieken zich voordoen tijdens disruptie.

8.3 Conclusie

De verschillende theoretische en empirische verkenningen van dit proefschrift bieden nieuwe inzichten in bedrijven en hun reacties op disruptieve innovaties. Uit de studies blijkt dat eerder onderzoek grotendeels heeft genegeerd hoe disruptie verschillende kansen om te reageren creëert, zelfs voor de bedrijven die het sterkst getroffen zijn door disruptie. Het herkennen van kansen om te reageren speelt dus een essentiële rol tijdens disruptie. Dit veronderstelt dat er geen enkele "beste" reactie op disruptie is; in plaats daarvan geldt dat verschillende kansen kunnen worden geïdentificeerd en nagestreefd wanneer gevestigde, nieuwe of disruptieve bedrijven disruptieve voordelen zien. Deze proactieve zoektocht naar kansen door iedereen verklaart waarom sommige bedrijven, maar niet anderen, specifieke kansen identificeren en nastreven. Als gevolg hiervan moeten de verschillende bedrijfsreacties

op disruptieve innovaties niet worden beschouwd als "afwijkingen"; in plaats daarvan geven dergelijke verschillen aan dat bedrijven handelen naar aanleiding van de diverse kansen die zich voordoen wanneer zij te maken krijgen met disruptie. De bevindingen van dit proefschrift laten dus zien dat alhoewel disruptie vergaande en ontwrichtende gevolgen heeft voor (gevestigde) bedrijven en industrieën, disruptie ook de mogelijkheid biedt om doelbewust bepaalde, (h)erkende kansen na te streven die door de disruptie zijn ontstaan. De belangrijke theoretische inzichten en praktische bedrijfsimplicaties voor bedrijven die geconfronteerd worden met disruptie bieden interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek naar de dynamiek van bedrijfsreacties op disruptieve innovaties.