

INNOVATIE IN TOERISME

EEN ECOSYSTEEM PERSPECTIEF

PROF. DR. BAS HILLEBRAND



Travel
Tomorrow

Innovatie in Toerisme een ecosysteem perspectief

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van hoogleraar Innovatie in Toerisme aan de
Nyenrode Business Universiteit op 3 oktober 2018.

Door prof. dr. Bas Hillebrand

Copyright © 2018 Bas Hillebrand
ISBN 978-90-8980-113-5
Nyenrode Business Universiteit

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd
zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

Index

Een bekentenis en een perspectief	5
Toerisme	9
Hoe ecosystemen innovativiteit verklaren	15
Hoe ecosystemen innovatie succes verklaren	19
Hoe te innoveren in ecosystemen	23
Ecosystemen en customer experience	27
Conclusie	29
Dankwoord	31
Referenties	33

Een bekentenis en een perspectief

Met het uitspreken van deze rede aanvaard ik officieel de leerstoel 'Innovation in tourism'. En nu voel ik mij genoodzaakt om direct al te beginnen met een bekentenis, want ik weet niet zo heel veel van toerisme. Nog maar een jaar geleden was toerisme voor mij voornamelijk wat het voor iedereen betekent, namelijk: toerist zijn. In mijn geval betekende dat vooral musea bezoeken, in goede restaurants eten, in een luie stoel boeken lezen en Zwitserse bergen beklimmen. Wellicht vraagt u zich daarom af wat ik hier doe, waarom ik deze leerstoel bekleed? Dat is een valide vraag die ik in deze rede hoop te beantwoorden.

Waar ik wel iets vanaf weet is marketing en innovatie, de twee basisfuncties van elke bedrijf (Drucker 1954). Marketing heeft zich in haar relatief korte bestaan flink ontwikkeld. In de jaren vijftig werd marketing overwegend gezien als een functie binnen een bedrijf waarbij de bekende 4 P's (product, prijs, promotie en plaats) als instrumenten dienen om transacties met klanten tot stand te brengen. Nog steeds zien we hiervan de sporen in het marketingonderwijs. Maar in de jaren negentig drong steeds meer het besef door dat een dergelijke transactionele benadering onvoldoende was en werd steeds meer benadrukt dat marketing gaat over het bouwen van relaties met klanten in plaats van het stimuleren van individuele en los van elkaar staande transacties. Dit is de periode waarin we ons als marketing community meer en meer gingen bezig houden met zaken als klanttevredenheid, vertrouwen, commitment en loyaliteit (Morgan en Hunt 1994). We zouden naar deze benadering van marketing kunnen refereren als 'relational marketing'. Hoewel de inzichten van deze benadering nog steeds waardevol zijn, beschouwt deze benadering de klant nog steeds als een relatief passieve actor: het bedrijf onderneemt allerlei activiteiten en de klant reageert daarop. Dat is, zo besefte men in toenemende mate, een al te simplistische weergave van de werkelijkheid. Aan het begin van deze eeuw werd daarom de volgende stap in de ontwikkeling van het marketing denken gezet: in plaats van dat de klant de passieve ontvanger van waarde

is, wordt de klant nu gezien als een actor die samen met het bedrijf waarde creëert. Met andere woorden, er is sprake van co-creatie (Prahalad & Ramaswamy 2000, Vargo & Lusch 2004). Volgens dit nieuwe perspectief op marketing is een product of dienst niet meer dan een belofte van een bedrijf aan de klant dat deze iets van waarde kan krijgen bij gebruik van dat product of die dienst. Met andere woorden, een product of dienst is een waardepropositie. Het bedrijf geeft de klant een waardepropositie en de klant zet deze waardepropositie om in waarde door het te personaliseren en feitelijk te gebruiken in zijn of haar persoonlijke context. Het bedrijf en de klant worden daarmee meer gelijken van elkaar want ze creëren samen waarde.

Maar we zijn er daarmee nog niet, want (uitzonderingen daar gelaten) wordt bij het co-creatie perspectief nog steeds voornamelijk gekeken naar de één-op-één relatie tussen bedrijf en klant en worden andere stakeholders niet mee genomen. In de (voorlopig) laatste stap in de ontwikkeling van het marketing denken is daarom stakeholder marketing geïntroduceerd (Hillebrand et al. 2015). In een recent artikel heb ik samen met Paul Driessen en Oliver Koll uiteengezet wat de theoretische basis is van stakeholder marketing. Het voert hier te ver om dit hier allemaal te herhalen, maar voor een goed begrip van het vervolg van mijn verhaal is het wel nuttig om enkele punten hieruit nader toe te lichten, temeer omdat stakeholder marketing bij uitstek van belang is bij innovatie.

Een ecosysteem perspectief

Stakeholders zijn actoren die een belang hebben bij het wel en wee van de organisatie of een innovatie (Freeman et al. 2010). Met andere woorden: stakeholders zijn actoren die in positieve of negatieve zin beïnvloed worden door of invloed kunnen hebben op een organisatie of innovatie. Vanuit een marketing perspectief zijn klanten uiteraard een zeer belangrijke stakeholder groep, maar een bedrijf heeft meestal ook andere stakeholders, zoals leveranciers, geldschieters, overheden, vakbonden en andere belangengroepen.

Het belang van een stakeholder perspectief is wellicht het best te illustreren aan de hand van een voorbeeld dat iedereen wel zal kennen: de iPhone. Vanuit een traditioneel perspectief zou men kunnen zeggen dat een bedrijf, in dit geval Apple, een transactie aangaat met een klant. De klant krijgt hierbij een iPhone in ruil voor een flinke som geld. En dat laatste, die flinke som geld, suggereert al dat er iets niet helemaal klopt aan deze voorstelling

van zaken. Want waarom zou een klant zo'n €800 uitgeven voor een apparaat waar het niet zo heel veel mee kan? We kunnen dit eigenlijk alleen maar goed begrijpen als we andere stakeholders erbij betrekken die ervoor zorgen dat de iPhone daadwerkelijk van waarde is voor de klant: network operators zorgen ervoor dat je er ook feitelijk mee kunt bellen, app ontwikkelaars zorgen ervoor dat er apps beschikbaar zijn et cetera. Zonder deze stakeholders zou Apple niet in staat zijn om een interessant waardepropositie te maken en zou de klant niet bereid zijn zo'n groot bedrag uit te geven. Dit betekent dat Apple al deze stakeholders zover moet zien te krijgen om mee te werken en dat al deze actoren afhankelijk zijn van elkaar.

Vooral die onderlinge afhankelijkheid is van belang en heeft ervoor gezorgd dat men ook wel spreekt over een ecosysteem perspectief (Moore 1993). Het begrip ecosysteem is afkomstig uit de biologie en refereert daar naar een geheel van verschillende elementen die gezamenlijk een bepaalde leefomgeving vormen, bijvoorbeeld een rivierdelta of een tropisch bos. Kenmerkend voor ecosystemen is dat het veranderen of weghalen van slechts één element de rest van het ecosysteem zal beïnvloeden: in de Afrikaanse savanne leveren acacia bomen nectar aan verschillende soorten mieren¹. Sommige van die mieren beschermen de acacia tegen allerlei agressieve insecten. Andere miersoorten daarentegen hebben de neiging om de acacia's geheel te overwoekeren. Giraffen zorgen er echter met hun graasgedrag voor dat de acacia's zo groeien dat ze geschikter zijn voor de mieren die de bomen beschermen en minder geschikt zijn voor de meer destructieve mieren. Zo zijn de acacia's, mieren en giraffen van elkaar afhankelijk en zorgt een verandering bij één van hen dat het hele ecosysteem verandert.

Nu zijn biologische ecosystemen niet geheel identiek aan ecosystemen in de bedrijfswereld (Mars et al. 2012), maar ze vormen wel een mooie metafoor voor wat we daar zien. In de sociale wetenschappen wordt het begrip ecosysteem op verschillende wijzen gebruikt. In navolging van onder andere Ron Adner (Adner 2012) gebruik ik het begrip ecosysteem hier om een netwerk te beschrijven van een heterogene verzameling van actoren die met elkaar verbonden zijn door onderlinge relaties en die de potentie hebben om de waardepropositie (in de vorm van een product of service) voor andere actoren in het ecosysteem positief of negatief te beïnvloeden.

¹ Dit voorbeeld is afkomstig uit Mars et al. 2012.

Daarbij is het belangrijk te beseffen dat de focus van een ecosysteem hier dus ligt op de waardepropositie in de vorm van een product of dienst, zoals bijvoorbeeld de iPhone. Daarmee wijk ik een beetje af van sommige andere onderzoekers die ecosystemen opvatten als het stakeholder netwerk van een bedrijf (bijvoorbeeld Apple), of als een industrie of productcategorie (zoals smart phones), of als een regio (zoals Silicon Valley). Ik focus op de waardepropositie, omdat we daarmee een zo'n gedetailleerd mogelijk beeld kunnen krijgen van innovaties en beter kunnen begrijpen waarom sommige innovaties wel een succes worden en andere niet. Een ander belangrijk aspect van ecosystemen is dat het gaat om heterogene elementen die samen een geheel vormen: net als in de biologie is de diversiteit aan actoren (klanten, maar ook leveranciers, belangengroepen, overheden et cetera) kenmerkend voor ecosystemen.

Ecosystemen zijn niet per se stabiel: net als biologische ecosystemen kunnen ze veranderen over de tijd: actoren kunnen erbij komen, meer of minder belangrijk worden of zelfs uit het ecosysteem verdwijnen. En ook de relaties tussen actoren kunnen in aard of belang veranderen. Hierdoor kan het gehele ecosysteem zelfs zodanig veranderen dat men zich kan afvragen of we nog wel kunnen spreken over hetzelfde ecosysteem: de savanne kan langzaam maar zeker veranderen in een regenwoud of woestijn. Vooral innovaties hebben de potentie om ecosystemen te veranderen en omgekeerd kunnen bestaande ecosystemen een grote invloed hebben op innovaties. Ondanks de nauwe wisselwerking tussen ecosystemen en innovaties, staat wetenschappelijk onderzoek naar innovaties in ecosystemen nog in de kinderschoenen. Voor mensen in de praktijk is dit uiteraard jammer, want het ontbreekt ons nog aan duidelijke richtlijnen die hen kunnen helpen bij het oplossen van de problemen waar ze tegenaan lopen bij het innoveren in ecosystemen. Maar voor wetenschappers betekent dit een mooi startpunt voor nieuw en relevant onderzoek.

Toerisme

U zult zich inmiddels wellicht afvragen wanneer ik nu eens over toerisme zal beginnen. En u zult zich misschien zelfs afvragen waarom iemand die geïnteresseerd is in innovatie zich gaat bezig houden met toerisme. Want de toerismesector staat bij de meeste mensen niet bekend als een erg innovatieve sector. Zo stellen Sundbo en collega's (2007, p. 88) in een toonaangevend academisch tijdschrift op het gebied van innovatie: "Tourism firms are in most cases only moderately - if at all - innovative". En ook mensen uit de toerismesector zelf hebben me het afgelopen jaar regelmatig toegefluisterd "de toerisme industrie is erg conservatief". Tijdens de borrel na afloop van de algemene ledenvergadering van de ANVR eerder dit jaar betoogde iemand: "innovatie in toerisme is alleen maar oude wijn in nieuwe zakken". Het schept een weinig opwindend beeld van deze sector. Maar de vraag is uiteraard of dit beeld klopt.

Een ecosysteem perspectief op de toerismesector

Laten we deze vraag eens proberen te beantwoorden vanuit een ecosysteem perspectief. Een traditioneel ecosysteem in de toerismesector ziet er ongeveer als volgt uit (en ik hou het eenvoudig omdat het later nog ingewikkeld genoeg wordt): een toerist boekt een vakantie bij een reisbureau, die op zijn beurt hotelkamers heeft ingekocht bij een hotel. Maar het ecosysteem veranderde drastisch door een innovatie uit onverwachte hoek (Cetin et al. 2016, Hjalager 2010): online travel agents (ofwel OTA's) zoals Booking.com maken het nu mogelijk voor toeristen om op een andere manier een hotel te boeken. De opkomst van OTA's zette sommige relaties in het ecosysteem onder spanning, want de traditionele reisbureaus zagen een flink deel van hun klanten vertrekken en de hotels zijn ook niet altijd even blij met de OTA's omdat ze erg afhankelijk van OTA's werden en flinke commissie moeten betalen aan OTA's (Cetin et al. 2016).

Deze laatste ontwikkeling heeft zo zijn eigen gevolgen. Eén ervan is dat nieuwe software bedrijven, zoals Hotelchamp en Triptease, zich op de toerisme industrie hebben gestort om met name de wat kleinere hotels wat onafhankelijker te maken van de OTA's. Deze software bedrijven ontwikkelen en verkopen software die ervoor zorgt dat toeristen eerder geneigd zijn om een hotelkamer op de website van het hotel te boeken in plaats van bij Booking.com en collega's. Iets soortgelijks doen grote hotelketens als Hilton: ook zij proberen zich onafhankelijker te maken van de OTA's door via loyalty programs en websiteoptimalisatie direct contact te leggen met de toerist die op zoek is naar een hotelkamer.

Maar daar blijft het niet bij. Nog niet zo heel lang geleden kwam er nog een andere innovatie op de toerisme markt: Airbnb (en soortgelijke platforms zoals HomeAway en Flipkey). De toerist blij want hij of zij kan nu op een heel andere manier een toeristische bestemming ervaren: bij 'locals' thuis, alsof je zelf daar woont, met unieke tips van locals, en vaak ook nog eens goedkoper dan een hotel. En de huisbewoner is ook blij want die kan wat bijverdienen met een tijdelijk leegstaand huis of leegstaande kamer.

Maar niet iedereen is blij met deze ontwikkeling. Hotels vrezen voor hun omzet en ten dele is dat terecht want recent onderzoek heeft uitgewezen dat Airbnb een negatieve invloed heeft op hotels, hoewel niet alle hotels (Zervas et al. 2017). Dat is niet erg opzienbarend, want hotels zijn nu eenmaal een directe concurrent van Airbnb. Wat wel bijzonder is dat ook andere actoren niet blij zijn met Airbnb (Guttentag 2015): lokale gemeenschappen en ook lokale overheden beginnen steeds meer te protesteren tegen de overlast van de nieuwe drommen Airbnb-gasten en het verlies aan toeristenbelastingen. In sommige steden, zoals Barcelona, hebben ze inmiddels liever vluchtelingen dan toeristen en zijn er toeristen fysiek lastig gevallen, al kan dit uiteraard niet alleen aan Airbnb worden toegeschreven en al kan niet worden uitgesloten dat hier ook andere politieke motieven achter zitten. En in sommige steden, zoals San Francisco, zijn er pogingen gedaan om de regelgeving aan te passen omdat bewoners de huren en huizenprijzen omhoog zagen schieten als gevolg van Airbnb. Na een verhitte campagne, waarin Airbnb maar liefst 8 miljoen dollar stak, stemde 55% van de kiezers in San Francisco tegen de nieuwe regelgeving, maar het signaal is duidelijk: Airbnb is zeer omstreden en heeft de nodige moeite om haar innovatie geaccepteerd te krijgen. Zelfs bij haar eigen verhuurders begint Airbnb nu problemen te krijgen omdat deze zich steeds vaker als een crimineel behandeld voelen (Rovers 2018). Ook in

Nederland heeft Airbnb het steeds moeilijker en daarom is het afgelopen zomer begonnen met een campagne om het negatieve beeld bij te stellen door advertenties te plaatsen waarin 'hosts' hun (positieve) ervaringen vertellen. Bovenal illustreert het voorbeeld van Airbnb dat innovaties vaak de support nodig hebben van actoren die aanvankelijk helemaal niet in beeld waren van de innovator. Dat suggereert dat een ecosysteem perspectief bedrijven kan helpen met het succesvol maken van hun innovaties.

Sterker, een ecosysteem perspectief kan een bedrijf zelfs nieuwe innovatierichtingen wijzen. Want wat voor Airbnb een obstakel is bij de verdere commercialisering van hun innovatie, is voor andere actoren juist een bron van nieuwe initiatieven. Zo hebben sommige kleine hotels begrepen dat samenwerking met de lokale gemeenschap juist een oplossing kan zijn. Het interessante daarbij is dat die lokale gemeenschap veel minder negatief is (of zelfs positief is) tegenover toeristen als ze zelf zeggenschap hebben over het product en er ook zelf van profiteren. Initiatieven in deze richting zijn nog schaars, maar hebben de potentie om een product te bieden dat aantrekkelijk is voor de toerist omdat het een veel authentiekere en lokale dienst is die bovendien breder geaccepteerd wordt door de gemeenschap. Iets soortgelijks probeert een reisbureau als African Luxury, dat nadrukkelijk de lokale gemeenschap betreft bij haar reisproducten om zo een authentiekere en meer verantwoorde reis aan te kunnen bieden aan haar klanten. Dus niet alleen hotels, ook reisbureaus kunnen een dergelijke strategie volgen.

Want daar begon het hele verhaal mee: de opkomst van OTA's bracht de traditionele reisbureaus in de verdrukking. Dat kan er ook toe leiden dat sommige bedrijven hun strategie drastisch wijzigen. TUI, het grootste reisbureau van Nederland, is daar een mooi voorbeeld van. Een paar maanden geleden citeerde het Financieel Dagblad TUI-topman Fritz Jousen in de kop van het artikel: "Booking.com en Expedia zijn geen concurrentie meer voor TUI". En daarmee bedoelde hij niet dat hij dacht dat TUI de directe concurrentie met twee vingers in de neus zou winnen, maar dat TUI in feite een andere positie zoekt in het ecosysteem. Het investeert nu miljoenen in eigen hotels, resorts en cruiseschepen en ziet Booking.com nu steeds vaker als een verkoopkanaal in plaats van als een concurrent. Verticale integratie dus. En dit mag wellicht overkomen als een weinig innovatieve strategie, maar het bevat toch ook innovatieve elementen, want zo zijn de cruises steeds minder de traditionele cruises die

geassocieerd worden met ouden van dagen en Love Boat. Om u een idee te geven: één van TUP's nieuwe producten is de Full Metal-cruise, bestaande uit 7 dagen lang heavy metal concerten. Het was naar verluid in enkele minuten uitverkocht. Of u nu van heavy metal houdt of niet, het is in ieder geval wel iets nieuws in deze branche.

Overigens is TUI niet de enige die zijn strategie aan het veranderen is en naar verticale integratie streeft: ook Booking, één van de grote online uitdagers beweegt sinds kort in deze richting.

Is de toerismesector innovatief?

U ziet, er is de afgelopen jaren behoorlijk wat veranderd in de toerismesector en ik pretendeer hier niet eens volledig te zijn geweest. Ik zou de stelling dat deze sector zo conservatief en weinig innovatief is daarom enigszins willen nuanceren. De zojuist gegeven beschrijving van recente ontwikkelingen in de toerismesector laat zien dat er verschillende kleine maar zeker ook meer radicale innovaties zijn geweest die de hele sector ingrijpend hebben veranderd. Natuurlijk zijn niet alle bedrijven in de toeristische sector even innovatief, maar in dat opzicht is deze sector niet heel veel anders dan andere sectoren: in de meeste sectoren zijn veel bedrijven niet heel innovatief in de zin dat ze (1) ofwel geen nieuwe producten of diensten ontwikkelen en op de markt zetten (2) ofwel, als ze dat wel doen, alleen nieuwe producten en diensten op de markt zetten die slechts incrementeel nieuw zijn. Dit is ook niet zo heel verwonderlijk: baanbrekende ideeën zijn nu eenmaal wat zeldzamer dan kleine verbeteringen.

Wat wel opmerkelijk is aan de toerismesector is dat vooral de radicalere innovaties niet altijd, ik druk me hier wat voorzichtig uit, afkomstig waren van bedrijven die men traditioneel als toeristische bedrijven zou omschrijven, de zogenaamde 'incumbents'. Met andere woorden, innovatie was vaak afkomstig van nieuwkomers zoals Booking.com, Airbnb en Hotelchamp. Wat opvalt is dat veel van deze bedrijven zichzelf eerder zien als ICT-bedrijven dan als toerisme bedrijven.

Al met al blijkt de toeristische sector een aantal interessante vragen op te roepen op het gebied van innovatie. Wat de toeristische sector daarbij bijzonder maakt, en ik hoop u daarvan in het voorgaande een beetje van overtuigd te hebben, is dat deze sector bij uitstek ecosysteem aspecten heeft: meer dan sommige andere sectoren zijn er veel verschillende partijen

prominent betrokken bij innovatie, hetgeen het voor een onderzoeker zoals ik uitermate interessant maakt om zich in toerisme te gaan verdiepen.

In het navolgende wil ik u een paar onderzoeksrichtingen voorleggen die ik de komende jaren nader wil verkennen. De onderliggende (en, toegegeven, zeer algemene) vraag die ik probeer te beantwoorden met dit onderzoek is: wat zijn de consequenties van een ecosysteem perspectief voor het begrijpen van innovatie in de toerismesector?.

Eén opmerking alvorens ik deze onderzoeksrichtingen verder met u wil doornemen. De meer ingewijden onder u zullen zien dat mijn onderzoeksrichtingen verschillende raakvlakken hebben met het Travel Tomorrow programma van de ANVR. Binnen dat programma probeert de ANVR meer aandacht te geven aan drie onderwerpen, te weten technologie (zoals artificial intelligence en Blockchain), customer experience en sustainability. Ik heb mijn onderzoeksrichtingen los van het Travel Tomorrow programma ontwikkeld, dus in zoverre kan men de raakvlakken toeval noemen. Maar het suggereert ook dat zowel vanuit de praktijk als vanuit de wetenschap een aantal onderwerpen als interessant en belangrijk wordt gezien en dat stemt hoopvol.

Hoe ecosystemen innovativiteit verklaren

Waarom zijn sommige bedrijven innovatiever dan andere bedrijven? Dit is een belangrijke vraag, omdat een beter begrip van het waarom achter deze verschillen in innovativiteit een eerste stap is naar het verbeteren van de innovativiteit van bedrijven.

Maar voordat we deze vraag kunnen beantwoorden moeten we eerst begrijpen wat we bedoelen met innovativiteit. Ik beschouw innovativiteit hier op twee verschillende manieren. Innovativiteit kan betrekking hebben op de vraag hoeveel innovaties een bedrijf ontwikkelt en op de markt zet en de mate waarin deze innovaties ook echt nieuw zijn. Zo is een bedrijf dat enkele kleine aanpassingen doorvoert aan bestaande producten en diensten (zogenaamde incrementele innovaties) minder innovatief dan een bedrijf dat met nieuwe producten en diensten komt die de markt substantieel veranderen (de zogenaamde radicale innovaties). Innovativiteit kan ook betrekking hebben op de mate waarin bedrijven geneigd zijn om nieuwe technologieën te adopteren. Bedrijven die meer en sneller bereid zijn om bijvoorbeeld blockchain te gebruiken zien we als meer innovatief. Het zal u duidelijk zijn dat beide vormen van innovativiteit niet altijd even makkelijk van elkaar te onderscheiden zijn omdat het adopteren van nieuwe technologieën vaak gepaard gaat met het introduceren van nieuwe, al dan niet radicale, producten en diensten.

Inertia

Soms wordt gezegd dat bedrijven in de toeristische sector niet innovatief zijn (oftewel inert zijn) omdat ze vaak een grote nadruk leggen op kwaliteitsmanagement (Faché 2000): de grote focus op het meten van de kwaliteit van de dienstverlening en het identificeren van fouten in de dienstverlening heeft vaak tot gevolg dat men slechts incrementeel verbetert en nauwelijks toekomt aan meer radicale innovaties. Dit zou zeer goed kunnen en sluit aan bij onderzoek dat ik samen met verschillende collega's heb gedaan dat laat zien dat bedrijven die meer gericht zijn op het tevreden

stellen van hun huidige klanten minder innovatief zijn dan bedrijven die meer gericht zijn op toekomstige markten (Hillebrand et al. 2011). Waarom is dat nu zo? Waarom blijven sommige bedrijven min of meer doen wat ze altijd al deden en innoveren ze niet of nauwelijks? Ons onderzoek liet zien dat dit goed te verklaren is door het begrip *willingness to cannibalize* (Nijssen et al. 2005, Nijssen et al. 2006), een begrip dat is geïntroduceerd door Chandy en Tellis (1998) en dat refereert naar de mate waarin een bedrijf bereid is om de waarde van haar huidige resources te verminderen. Het refereert naar een vrij algemeen menselijke neiging om liever te behouden wat men heeft dan dit in de waagschaal te zetten door iets nieuws en risicovols te ondernemen, zelfs wanneer dit op de lange termijn beter zou kunnen uitpakken. In ons eerdere onderzoek onderscheidden wij drie soorten willingness to cannibalize:

- De mate waarin een bedrijf bereid is haar *huidige verkopen* op het spel te zetten door nieuwe producten of diensten te introduceren. Huidige verkopen zijn een belangrijke resource voor bedrijven omdat ze zorgen voor het geld dat nodig is om de rekening te betalen en om winst te maken. Vooral marketing managers zijn daarom vaak bevreesd om nieuwe en vaak risicovolle nieuwe producten en diensten op de markt te zetten omdat deze kunnen kannibaliseren op de omzet van succesvolle huidige producten.
- De mate waarin een bedrijf bereid is om haar *investeringen in machines en systemen* overbodig te maken door nieuwe producten en diensten te introduceren. Nieuwe producten en diensten kunnen vaak niet gemaakt worden met oude machines en systemen, hetgeen betekent dat de investeringen die een bedrijf in die oude machines en systemen heeft gedaan minder waard worden of zelfs overbodig worden. Veel mensen vinden het moeilijk om bestaande machines en systemen terzijde te schuiven, zeker als ze pas onlangs zijn aangeschaft. Een dergelijke houding kan bedrijven ervan weerhouden om te innoveren.
- De mate waarin een bedrijf bereid is om opgebouwde routines en vaardigheden overbodig te maken door nieuwe producten en diensten te introduceren. Nieuwe producten en diensten vergen, zeker als ze radicaal nieuw zijn, vaak nieuwe routines en vaardigheden en oude routines en vaardigheden kunnen juist in de weg zitten. Bedrijven die willen innoveren dienen dus bereid te zijn om datgene wat ze over de jaren hebben geleerd aan routines en vaardigheden af te leren. Zeker voor diensten, waarbij innovatie voor een groot deel bestaat uit het

ontwikkelen van het dienstverleningsproces, blijkt deze vorm van willingness to cannibalize van belang te zijn (Nijssen et al. 2006).

Een ecosysteem perspectief op inertia

Willingness to cannibalize heeft zich bewezen als een nuttig concept om inertia onder bedrijven te begrijpen (Chandy en Tellis 1998, Nijssen et al. 2005, Nijssen et al. 2006, Hillebrand et al. 2011), maar vanuit een ecosysteem perspectief is het wellicht nog niet helemaal compleet. Hoewel relaties met andere partijen in de literatuur en in de praktijk vaak gezien worden als bronnen van creativiteit en als zodanig goed voor innovatie, kunnen ecosystemen ook belemmerend werken. Het ecosysteem waarin een bedrijf zich bevindt en waar het in de loop der jaren vaak veel tijd en energie heeft gestopt kan ook fungeren als een 'tie that binds'. Innovatie (en zeker radicale innovatie) impliceert vaak dat het ecosysteem moet worden aangepast: sommige actoren zullen uit het ecosysteem vallen of minder belangrijk worden, anderen, die aanvankelijk geen rol speelden in het ecosysteem, zullen juist het ecosysteem binnen komen. Daarnaast zullen relaties tussen actoren binnen het ecosysteem veranderen omdat het nieuwe product andere activiteiten vereist en invloed kan hebben op de verdeling van de marges. Zeker bedrijven die zich in een comfortabele positie in een ecosysteem bevinden zullen daarom minder geneigd zijn om te innoveren. Onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen. Zeker gezien het grote belang van ecosystemen in de toeristische sector zou het aan te bevelen zijn om onderzoek te doen naar de belemmerende rol van ecosystemen bij innovatie in deze sector. Meer specifiek stel ik voor dat er een vierde dimensie van willingness to cannibalize is die refereert naar de mate waarin een bedrijf bereid is om zijn relaties op het spel te zetten, om zijn ecosysteem te veranderen, om op die wijze nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en op de markt te zetten. Bedrijven die veel geïnvesteerd hebben in het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties met belangrijke actoren in hun ecosysteem zullen weliswaar goed presteren in de huidige situatie, maar zijn zij ook klaar voor de toekomst? Kunnen zij ook afscheid nemen van dergelijke goede relaties als een nieuw product of een nieuwe dienst een nieuw ecosysteem met nieuwe actoren vereist? Het is een belangrijke vraag voor vervolgonderzoek en zeker ook een belangrijke vraag die bedrijven zichzelf kunnen stellen.

Hoe ecosystemen innovatie succes verklaren

Een ecosysteem perspectief kan niet alleen een betere verklaring bieden voor de inertia bij sommige bedrijven (waarom innoveren sommige bedrijven meer of minder), het kan ook een nuttige lens zijn bij het verklaren waarom sommige innovaties een succes worden en andere niet. Traditioneel werd daarbij vooral gekeken naar de klant: veel marketing en innovatie literatuur is gericht op het begrijpen waarom sommige klanten meer geneigd zijn om een innovatie te kopen en gebruiken (ofwel adopteren) dan anderen. Onderzoek hiernaar gaat terug tot de jaren zestig van de vorige eeuw toen Everett Rogers zijn adoptie model uitlegde in zijn standaardwerk *Diffusion of innovations*.

Maar vanuit een ecosysteem perspectief bezien is een focus op alleen klanten erg beperkt. In veel gevallen dient niet alleen de klant de innovatie te omarmen, maar ook andere actoren in het ecosysteem moeten de innovatie ondersteunen (Hillebrand et al. 2010, Talke & Hultink 2010). Men zou daarom van een multi-actor adoptieproces kunnen spreken, waarbij het succes van de innovatie afhangt van de acceptatie van de innovatie door niet alleen de klanten, maar ook door andere actoren in het ecosysteem. Zoals eerder uitgelegd: langdurig succes van een innovatie vereist de 'support' van een breed pallet aan stakeholders. Zonder deze support zal de adoptie van de technologie door het bedrijf dat adoptie overweegt aanmerkelijk minder interessant zijn of zelfs onmogelijk worden gemaakt. Dat geldt wellicht voor alle innovaties, maar bij uitstek voor twee soorten innovaties die ik hier kort wil bespreken, namelijk radicale technologieën en duurzame innovaties.

Radicale technologieën

Radicale innovaties en technologieën, zoals blockchain technologie en artificiële intelligentie, hebben de potentie om invloed te hebben op veel of zelfs alle actoren in een ecosysteem. Vandaar dat juist bij dit soort

innovaties een ecosysteem perspectief extra van belang is. Het dwingt bedrijven om nog beter na te denken over welke actoren nodig zijn om van de innovatie een succes te maken: welke actoren worden er beïnvloed door de innovatie (in positieve dan wel negatieve zin), wat zijn hun achterliggende belangen, hoe verhouden de verschillende actoren zich tot elkaar en hoe gaat dit veranderen als de innovatie haar intrede doet? Laten we blockchain eens als voorbeeld nemen, een technologie die ik samen met collega Arnoud Lagendijk, de TU Delft en de Dutch Blockchain Coalition bestudeer. Heel simpel gezegd is blockchain een nieuwe technologie om informatie uit te wisselen en derhalve bij uitstek een technologie die men zou verwachten in de toeristische sector die van oudsher bol staat van de informatie-uitwisseling. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de ANVR in haar Travel Tomorrow programma ruim aandacht besteedt aan blockchain.

Bij de vraag of blockchain een hype is of dat het daadwerkelijk een succes gaat worden, wordt vaak vooral gekeken naar de technische uitdagingen. Nu wil ik de technische problemen niet veronachtzamen, maar een belangrijkere vraag is hoe de ecosystemen eruit komen te zien die de blockchain applicaties moeten gaan ondersteunen, als ze er al komen. Want het succes van blockchain in de toeristische sector is niet alleen afhankelijk van de bereidheid van individuele bedrijven (bijvoorbeeld reisbureaus) om blockchain applicaties te ontwikkelen en te gebruiken, maar het is vooral afhankelijk van de vraag of andere actoren zoals ketenpartijen (hotels, vliegtuigmaatschappijen), banken, overheden, klanten en wellicht zelfs belangenpartijen (bijvoorbeeld Bits of Freedom) daarin mee willen gaan. Sterker, deze actoren bepalen voor een groot deel ook de vorm van de blockchain applicaties. Om dit goed te begrijpen zal bestudeerd moeten worden hoe al deze actoren denken over blockchain. In ons eerder genoemde blockchain project hebben we een media-analyse uitgevoerd en de eerste resultaten laten zien dat er maar liefst 8 positieve en 6 negatieve beelden (of frames) bestaan over blockchain. Een dergelijke diversiteit aan interpretaties van wat blockchain is of zou moeten zijn maakt het uiteraard lastig om tot samenwerking te komen en blockchain tot een succes te maken. Mijn verwachting is dat dit in de toeristische sector niet anders zal zijn en onderzoek hiernaar is daarom zeker de moeite waard.

Duurzame innovaties

De toenemende druk van toerisme op natuur en leefbaarheid laat zien dat duurzaamheid en toerisme vaak op gespannen voet met elkaar staan (Budeanu 2009, Sigala 2008): het hoeft verder geen betoog dat vliegen niet goed is voor het milieu, dat steden als Venetië, Barcelona en Amsterdam soms onleefbaar worden door de grote stroom toeristen en dat sommige culturen verdwijnen onder de druk van het toerisme. Iedereen weet dit, maar consumenten willen ook graag op vakantie, overheden willen ook graag werkgelegenheid en de toerismesector wil uiteraard ook geld verdienen. Het probleem daarbij is dat het korte termijn perspectief vaak overheerst. Een lange termijn perspectief laat makkelijk zien dat óók die consument, óók die lokale overheid en óók die toerismesector weinig gebaat is bij het verpesten van natuur, steden en culturen. De ANVR heeft dit gelukkig begrepen en in haar Travel Tomorrow programma duurzaamheid als een belangrijk aandachtspunt bestempeld.

Net als bij radicale innovaties hangt het succes van duurzame innovaties af van de mate waarin de verschillende actoren deze innovatie omarmen. Duurzame innovaties zijn bij uitstek innovaties waarbij een veelheid aan actoren een rol spelen. Nieuwe producten of diensten duurzaam maken impliceert per definitie dat er rekening gehouden zal moeten worden met meer actoren dan alleen de traditionele actoren die men tegenkomt als men puur op bedrijfsresultaat gericht is. Denk bijvoorbeeld aan certificering van reizen op basis van de mate waarin deze duurzaam zijn. In principe is dit een mooie innovatie die toeristen kan helpen bij het maken van hun keuze, maar het wordt alleen een succes wanneer voldoende hotels en vliegtuigmaatschappijen de benodigde informatie correct aanleveren, wanneer reisbureaus de certificering op een prominente wijze onder de aandacht brengt, wanneer belangenorganisaties en overheden deze certificering voldoende legitimiteit verschaffen. Het ontwikkelen van een dergelijke duurzame innovatie gaat dus niet alleen om het ontwikkelen van een methode om de duurzaamheid van een reis te bepalen (bijvoorbeeld door de carbon footprint te berekenen), maar vooral ook om het ontwikkelen van een ecosysteem dat deze certificering tot een succes kan maken.

Ik zou hier zelfs één stap verder willen gaan: niet alleen bevordert een ecosysteem perspectief de succeskans van duurzame innovaties, maar een ecosysteem perspectief maakt innovaties ook duurzamer (Driessen et al. 2013). Het serieus betrekken van een breed pallet aan stakeholders zorgt

ervoor dat alle belangen (inclusief die van milieuorganisaties, lokale bevolking et cetera) beter afgewogen worden en verkleint het risico dat de korte termijn het wint van de lange termijn en de duurzaamheid. Vandaar dat ook vanuit het oogpunt van duurzaamheid het van groot maatschappelijk belang is om een ecosysteem perspectief te gebruiken bij het bestuderen en managen van innovatie in de toerismesector. Er is daarom meer onderzoek nodig naar hoe actoren in een ecosysteem denken over duurzame innovaties, hoe die actoren elkaar beïnvloeden, hoe hun percepties zich ontwikkelen en hoe men daarop kan inspelen.

Hoe te innoveren in ecosystemen

Dat brengt ons op de volgende vraag, want of het nu om radicale of duurzame innovaties gaat, de vraag blijft hoe organisaties nu moeten innoveren in complexe ecosystemen zoals we die zien in de toeristische sector. Zowel de praktijk als de wetenschap worstelen nog zeer met deze vraag, maar recente ontwikkelingen geven wel een paar suggesties. Daarbij wil ik me concentreren op de ecosysteem capabilities die organisaties moeten hebben, dat wil zeggen, wat organisaties moeten kunnen om op een adequate wijze innovaties tot een succes te maken in ecosystemen².

Ecosysteem capabilities

In de wetenschappelijke literatuur zijn er veel studies gedaan naar de capabilities die organisaties nodig hebben om goed te kunnen samenwerken (Kandemir et al. 2006, Lambe et al. 2002). Maar dit betreft meestal capabilities die betrekking hebben op dyadische samenwerkingsverbanden zoals allianties of buyer-supplier relaties. Er is slechts weinig bekend over wat organisaties moeten kunnen in de context van complexe ecosystemen, waar de verschillende actoren ook invloed op elkaar hebben. Samen met Paul Driessen en Oliver Koll heb ik recentelijk een drietal ecosysteem capabilities geïdentificeerd (Hillebrand et al. 2015). De onderliggende gedachte bij deze capabilities is dat organisaties die (radicale of duurzame) innovaties willen ontwikkelen of commercialiseren de complexiteit van ecosystemen moeten omarmen. Daarmee bedoel ik dat organisaties in staat moeten zijn om samen met het gehele ecosysteem (dus inclusief andere keten-partijen, lokale gemeenschappen, milieuverenigingen, overheden) tot nieuwe diensten te komen die van waarde zijn voor al deze actoren, wetende dat al deze actoren soms tegengestelde belangen hebben en wetende dat ze op elkaar invloed hebben en daarmee ook op de vorm en het succes van de innovatie.

² Een ecosysteem perspectief vereist niet alleen nieuwe capabilities, maar ook het proces van innoveren zal naar alle waarschijnlijkheid moeten veranderen, van een meer planmatige naar een meer 'effectual' (of sense and probe) manier van opereren. Ook hiernaar is onderzoek in voorbereiding, maar ik zal daar niet verder op in gaan in deze lezing.

Systems thinking

Ten eerste moeten organisaties beschikken over systems thinking. Organisaties die beschikken over systems thinking zijn in staat om het hele ecosysteem te overzien en te begrijpen wat de verschillende actoren binnen dat ecosysteem beweegt. Dit lijkt wellicht makkelijk, maar is in de praktijk erg lastig, vooral omdat mensen nu eenmaal snel geneigd zijn om te denken dat ze hun eigen sector wel kennen en weten wat anderen vinden. Het vraagt dus om een kritische en reflecterende blik. Organisaties die goed zijn in systems thinking zijn beter in staat om antwoord te geven op een aantal vragen die cruciaal zijn wanneer ze een nieuw product of een nieuwe service willen ontwikkelen en introduceren, zoals: zal de innovatie nieuwe actoren aan het licht brengen die aanvankelijk niet relevant waren? Zal de innovatie bestaande actoren in het ecosysteem minder relevant maken? Zal de innovatie relaties tussen actoren veranderen en zo ja hoe?

Organisaties die goed zijn in systems thinking maken vaak gebruik van social network analysis (Wasserman en Faust 1994), value blueprints (Adner 2012) of agent-based modeling (Gilbert 2008) om antwoord te krijgen op dergelijke vragen. Daarnaast hebben zij vaak beloningsstructuren en mensen in dienst die gericht zijn op waarde creëren voor het hele ecosysteem in plaats van alleen voor de eigen organisatie of alleen voor klanten. Want dergelijke organisaties begrijpen de belangen van de andere actoren in het ecosysteem en weten dat hun innovatie meer kans van slagen heeft als die andere actoren de innovatie omarmen.

Paradoxical thinking

Ten tweede moeten organisaties beschikken over paradoxical thinking. Paradoxical thinking is de mate waarin een organisatie goed is in het omgaan met tegenstellingen. Dat is van groot belang bij innoveren in ecosystemen omdat er een grote kans is dat de verschillende actoren binnen een ecosysteem verschillende opinies hebben over de innovatie. Zo zagen we eerder dat verschillende partijen hele verschillende en vaak tegengestelde ideeën hebben over Airbnb. Hoe moeten innoverende organisaties daarmee omgaan? De meeste organisaties zijn geneigd ervan uit te gaan dat er maar één waarheid is. Paradoxical thinking daarentegen gaat ervan uit dat het mogelijk is dat er verschillende waarheden kunnen zijn. Het neemt daarmee de belangen van de verschillende actoren serieus en probeert de

problematiek vanuit verschillende perspectieven te bekijken en te leren van de tegenstellingen tussen de verschillende actoren.

Paradoxical thinking is niet makkelijk aan te leren want de meeste mensen staan niet erg open voor andere waarheden dan die van henzelf en vermijden daarom liever tegenstellingen dan ze te omarmen en ervan te leren. Door in dialoog te gaan met de actoren in het ecosysteem kan men tot een gezamenlijke oplossing komen die wellicht niet perfect is voor alle actoren, maar die er wel voor kan zorgen dat iedereen zich daadwerkelijk gehoord voelt en die van enige waarde is voor alle actoren waardoor er ook meer support ontstaat voor de innovatie. In die zin kan paradoxical thinking leiden tot betere beslissingen (Eisenhardt et al. 1997, Norman et al. 2004).

Democratic thinking

Ten derde moeten organisaties beschikken over democratic thinking. Zoals eerder betoogd, betekent denken in termen van ecosystemen per definitie dat men zich bewust is van het feit dat het succes van de innovatie mede afhankelijk is van andere actoren in het ecosysteem. Zoals Prahalad (2004, p. 23) al aan gaf: “No single firm can provide the total co-creation experience. Often, a network of firms must work together to provide a unique co-creation experience”. Dat impliceert dat men het succes van de innovatie niet geheel onder controle heeft, maar dat een deel van die controle bij anderen ligt. Men zal dus beslissingen over de innovatie voor een deel samen moeten nemen.

Democratic thinking is de mate waarin een organisatie in staat is om dat te doen. Organisaties die daarin goed zijn kunnen antwoord geven op moeilijke vragen als welke actoren betrek je wel in je beslissingen en welke niet? Welke beslissingen moet je met andere actoren nemen en welke neem je zelf? Hoe informeer je andere actoren zodanig dat ze voldoende weten om goede beslissingen te nemen? Democratic thinking betekent niet dat je alles met iedereen moet delen, maar juist dat je een goede afweging moet maken waarin je actoren wel of niet betreft. Organisaties die experimenteren met het betrekken van klanten hebben al ervaren dat het lastig is om dit te doen (Gatzweiler et al. 2017), dus het ligt voor de hand om te veronderstellen dat dit zeker zo lastig is bij meerdere actoren van verschillende pluimage.

Toekomstig onderzoek zal zich moeten gaan richten op de vraag hoe bedrijven in de toeristische sector systems thinking, paradoxical thinking en democratic thinking kunnen vormgeven en opbouwen.

Ecosystemen en customer experience

Een ecosysteem perspectief kan ook implicaties hebben voor hoe we kijken naar de waarde die uiteindelijk geleverd wordt aan de klant. In de toeristische sector gaat het dan met name om de customer experience die de toerist ervaart, want toerisme gaat niet zozeer om het reizen maar om de ervaring die toeristen ontleen aan dat reizen. Customer experience is de “internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company” (Meyer en Schwager 2007, p. 118) en biedt dus een klantperspectief op de waarde die gecreëerd wordt. Customer experience gaat om hoe een klant de interacties met een bedrijf ervaart, wat hij of zij voelt en denkt ten aanzien van deze interacties. De meeste bedrijven die werken in toerisme zijn wel bekend met het fenomeen customer experience: zij weten wat touchpoints zijn (contact momenten), ze weten hoe ze deze in kaart kunnen brengen in termen van customer experience en ze weten dat je daarvan veel kunt leren over waar je het als bedrijf nog beter kunt doen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat customer experience analysis een belangrijke drijfveer is voor de design van nieuwe toeristische diensten (Tussyadiah 2014).

Maar in veel gevallen, en zeker in de toeristische sector, gaat het vaak niet om de interacties die een klant heeft met één enkel bedrijf, maar om de interacties die een klant heeft met een breed pallet van organisaties die gezamenlijk het product maken (Gopalan & Narayan 2010, Van Riel et al. 2013). Met andere woorden de customer experience wordt gecreëerd door een heel ecosysteem van organisaties. Dat maakt customer experience management er niet makkelijker op want het betekent dat al die actoren afhankelijk van elkaar zijn voor het bereiken van een positieve algehele customer experience. Gedurende hun vakantie komen toeristen in contact met verschillende andere actoren die de totale customer experience kunnen beïnvloeden. Het roept de vraag op hoe bedrijven er nu voor kunnen zorgen dat toeristen een consistente positieve customer experience krijgen

ondanks het feit dat ze met een veelheid aan actoren in aanraking komen gedurende hun vakantie?

Het afgelopen jaar hebben we³ daar een eerste, explorerende studie naar gedaan. In de literatuur is al vaker gesuggereerd dat klanten consistentie waarderen (Homburg et al. 2017, Nguyen et al. 2018), ook consistentie in touchpoints, maar het is nog onduidelijk wat deze consistentie nu feitelijk is in de context van een toeristisch ecosysteem. Daar zijn we dus begonnen met onze exploratie. We hebben 90 mensen gevraagd om te vertellen over een recente stedentrip die ze hadden gemaakt en om uit te leggen waarom ze de verschillende diensten binnen die stedentrip meer of minder bij elkaar vonden passen, of de trip dus consistent was in hun ogen. Het is te vroeg om definitieve conclusies te trekken, maar een eerste, voorzichtige conclusie is dat touchpoint consistency bestaat uit 7 verschillende dimensies. Ik zal ze hier niet bespreken, maar het is wel interessant om te zien dat er dimensies bij zitten die specifiek voor de toerismesector relevant lijken te zijn (zo is de taal van communiceren een veel genoemde dimensie) en dat niet alle dimensies even vaak genoemd worden. Dat laatste is een voorzichtige indicatie dat klanten niet elke vorm van consistentie even belangrijk vinden voor hun overall begrip van consistentie.

Verder zagen we ook in onze eerste analyses dat consistentie een positieve relatie heeft met tevredenheid en dat tevredenheid op haar beurt weer positief gerelateerd is aan verschillende dimensies van customer experience. Consistentie lijkt dus wel degelijk van belang te zijn en managers in de toerismesector doen er goed aan om de verschillende touchpoints die een toerist tegenkomt tijdens zijn of haar reis (en zelfs daarvoor en daarna) op elkaar af te stemmen.

Vervolgonderzoek zal het begrip touchpoint consistency verder moeten bestuderen. Het zal vooral moeten bekijken hoe en onder welke omstandigheden het positieve effecten heeft op klantentevredenheid en customer experience en het zal moeten bestuderen hoe touchpoint consistency ecosysteem actoren kan helpen om activiteiten op elkaar af te stemmen bij de ontwikkeling, commercialisatie en implementatie van nieuwe toeristische diensten.

³ De studie werd onder begeleiding van Paul Driessen en mijzelf uitgevoerd door Kim Bosman, Stijn van Rooij en Muriël Baack.

Conclusie

Aan het begin van mijn rede gaf ik aan dat ik een nieuwkomer ben in de toeristische sector. Ik hoop dat intussen duidelijk is geworden dat dit geen nadeel hoeft te zijn. Wellicht is het zelfs een voordeel. In de wetenschappelijk toerisme literatuur is soms geklaagd over het feit dat er te weinig degelijk onderzoek wordt gedaan naar de toeristische sector, dat er te weinig empirisch getest wordt en dat de toerisme literatuur te traag is in het omarmen van theorieën, concepten en methoden uit andere velden (Hjalager 2010). Mijn positie als relatieve buitenstaander kan daarin hopelijk verandering brengen. Ik zie het als mijn opdracht om mijn kennis toe te passen op de toeristische sector en daarmee inzichten over innovatie in toerisme te verrijken. Andersom hoop ik ook dat de toerismesector, mede door haar specifieke ecosysteem karakteristieken, als inspiratiebron kan dienen voor managers en wetenschappers die gericht zijn op innovatie in andere sectoren.

Ik hoop ook dat ik het belang en de rijkheid van een ecosysteem perspectief duidelijk heb kunnen maken. Veel van mijn toekomstige onderzoek zal dit perspectief, impliciet of expliciet, hebben. Ik weet dat ik daarmee een lastige reis begonnen ben want een ecosysteem perspectief maakt onderzoek niet makkelijker. Een paar jaar geleden stuurde ik met mijn co-auteurs een paper naar een wetenschappelijk toptijdschrift. In die paper legden we uit wat de consequenties waren van een ecosysteem perspectief en de reactie van de editor was dat samenwerken met klanten al zo moeilijk was: waarom moesten wij zo nodig ook nog allerlei andere actoren erbij halen? Ik kan die editor niet helemaal ongelijk geven want een ecosysteem perspectief impliceert dat mensen uit de praktijk met nog meer actoren rekening moeten houden en wetenschappers nog meer moeite moeten doen om data te verzamelen. In die zin maakt een ecosysteem perspectief het leven inderdaad alleen maar moeilijker. Maar is dat een reden om dan maar de complexiteit te omzeilen? Ik denk het niet, want een ecosysteem perspectief geeft wel een beter inzicht in de innovatie praktijk. Naar mijn vaste

overtuiging is het daarom beter als zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk deze complexiteit omarmen en er van proberen te leren.

Gelukkig is mijn ervaring dat mensen uit de praktijk hier meer open voor staan dan wetenschappers. Vandaar dat ik hoop dat dit betoog niet alleen gezien wordt als een uiteenzetting van een onderzoeksprogramma, maar ook als een, enigszins lange, uitnodiging om samen met mij te kijken welke van bovengenoemde onderwerpen de meeste aandacht behoeven en om samen te werken aan het beter begrijpen van innovaties in ecosystemen. Want ik ben me er terdege van bewust dat zonder medewerking van de praktijk er geen nieuwe kennis gegenereerd kan worden: wat dat betreft zit ook ik als onderzoeker in een ecosysteem, waarbij het bedrijfsleven een belangrijke rol speelt. Ik hoop op een interessante gezamenlijke reis.

Dankwoord

Aan het eind van mijn rede gekomen, wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik het College van Bestuur en de leden van de benoemingsadviescommissie van de Nyenrode Business Universiteit bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik hoop van harte uw verwachtingen waar te kunnen maken. Daarnaast, en in het bijzonder, wil ik Kitty Koelemeijer bedanken voor al haar inzet voor deze leerstoel. Jouw enthousiasme was een niet te verwaarlozen reden om deze positie te aanvaarden. Ook de overige leden van het cluster Marketing and Supply Chain Management wil ik danken voor hun hartelijke ontvangst: hoewel een parttime aanstelling niet bevorderlijk is voor een snelle integratie in een nieuwe werkomgeving, voel ik mij toch zeer welkom en ik zie uit naar nadere samenwerking en discussies.

Een speciaal woord van dank wil ik richten tot de ANVR, de sponsor van deze leerstoel. Vooral Frank Oostdam, Frank Radstake en Gerben Hardeman wil ik hierbij met name noemen. Ik ben altijd zeer verheugd als het bedrijfsleven bereid is te investeren in wetenschappelijk onderzoek. Ik heb het afgelopen jaar al verschillende interessante discussies gevoerd met mensen uit de toerimesector en ik heb gemerkt dat zij uitermate open staan voor academische reflecties op hun werk. Dat stemt mij hoopvol voor toekomstige samenwerking.

Gedurende mijn academische carrière heb ik ongelooflijk veel gehad aan een aantal mensen die mij successievelijk aangemoedigd, geholpen en geïnspireerd hebben: Will Reijnders en Ruud Frambach wakkerden begin jaren negentig mijn academische aspiraties aan toen ik bij hen afstudeerde aan de universiteit in Tilburg, mijn co-promotor Wim Biemans gaf mij alle ruimte om me verder te ontplooien in Groningen en van Ed Nijssen, die mij naar Nijmegen haalde en waarmee ik in verschillende

onderzoeksprojecten heb samengewerkt, heb ik erg veel geleerd. Zonder deze mentoren had ik hier niet gestaan.

Dank ook aan mijn collega's in Nijmegen, vooral die van de marketing-sectie: ik voel me gezegend dat ik van zo'n warme en sociale club deel mag uitmaken, al is het dan één dag per week minder dan voor het aanvaarden van deze functie. Ik heb veel geleerd van mijn vele co-auteurs, maar ik ben vooral zo blij dat verschillende daarvan ook vrienden zijn geworden. Ik zal ze niet allemaal noemen, maar speciale dank gaat uit naar Rosalinde Klein Woolthuis, Robert Kok, Patrick Vermeulen, Nicolette van Gestel en mijn partner in crime Paul Driessen: samenwerken met jullie maakt onderzoek ongelooflijk leuk en dat is misschien nog wel het belangrijkste van onderzoek (Nabokov 1966).

Gelukkig zijn er ook mensen buiten de ivoren toren. Zij doen mij beseffen dat er meer is dan de academische wereld: zonder anderen te kort te willen doen noem ik daarbij met name Niek Knol, Hans de Beer en Wilfred en Karin. En uiteraard dank ik ook mijn familie: mijn vader, mijn beide zusjes, hun partners en Thomas en Morris.

Het is ongebruikelijk om een leerstoel op te dragen aan iemand, maar ik doe het toch. Mijn moeder zou trots zijn geweest, maar daarnaast zou ze met haar ongelimiteerde nieuwsgierigheid en reislust blij verrast zijn dat ik me nu professioneel bezig hou met toerisme. Deze leerstoel draag ik daarom aan haar op. Maar de meeste dank gaat uit naar mijn grote liefde. Ingrid, je weet niet half hoe gelukkig ik met je ben: nothing compares 2u!

Ik heb gezegd.

Referenties

- Adner, R. 2012. *The wide lens; a new strategy for innovation*. London: Penguin.
- Budeanu, A. 2009. "Environmental supply chain management in tourism: the case of large tour operators." *Journal of Cleaner Production* 17 (16): 1385-1392.
- Cetin, G., Aydogan Cifci M., Istanbulu Dincer F., & Fuchs M. 2016. "Coping with reintermediation: the case of SMHEs." *Information Technology & Tourism* 16 (4): 375-392.
- Chandy, R.K., & Tellis G.J. 1998. "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize." *Journal of Marketing Research* 35 (4): 474-487.
- Cooper, R.G. 1983. "A process model for industrial new product development." *IEEE Transactions on Engineering Management* 30 (1): 2-11.
- Driessen, P.H., & Hillebrand B. 2013. "Integrating multiple stakeholder issues in new product development: an exploration." *Journal of Product Innovation Management* 30 (2): 364-379.
- Drucker, P. 1954. *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy J.L., & Bourgeois III L.J. 1997. "Conflict and strategic choice: how top management teams disagree." *California Management Review* 39 (2): 42-62.
- Faché, W. 2000. "Methodologies for innovation and improvement of services in tourism." *Managing Service Quality* 10 (6): 356-366.

- Freeman, R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., & De Colle S. 2010. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gatzweiler, A., Blazevic V., & Piller F.T. 2017. "Dark side or bright light: destructive and constructive deviant content in consumer ideation contests." *Journal of Product Innovation Management* 34 (6): 772-789.
- Gilbert, N.G. 2008. *Agent-based modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Gopalan, R., & Narayan B. 2010. "Improving customer experience in tourism: a framework for stakeholder collaboration." *Socio-Economic Planning Sciences* 44 (2): 100-112.
- Guttentag, D. 2015. "Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector." *Current Issues in Tourism* 18 (12): 1192-1217.
- Hillebrand, B., Driessen P.H., & Koll O. 2015. "Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (4): 411-428.
- Hillebrand, B., Driessen P., & Kok R. 2010. "De acceptatie van innovaties in de context van een netwerksamenleving." In: *Strategie in verbouding: netwerken, stakeholders, samenwerken*, B. Tjemkes, T. van den Hout, & I. Schrijver (eds). Utrecht: Lemma. P. 73-86.
- Hillebrand, B., Kemp R.G.M., & Nijssen E.J. 2011. "Customer orientation and future market focus in NSD." *Journal of Service Management* 22 (1): 67-84.
- Hjalager, A.-M. 2010. "A review of innovation research in tourism." *Tourism Management* 31 (1): 1-12.
- Homburg, C., Jozić D., & Kuehnl C. 2017. "Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept." *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (3): 377-401.

- Lambe, C.J., Spekman R.E., & Hunt S.D. 2002. "Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test." *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2): 141-158.
- Kandemir, D., Yaprak A., & Cavusgil S.T. 2006. "Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (3): 324-340.
- Mars, M.M., Bronstein J.L., & Lusch R.F. 2012. "The value of a metaphor: organizations and ecosystems." *Organizational Dynamics* 41 (4): 271-280.
- Meyer, C., & Schwager A. 2007. "Understanding customer experience." *Harvard Business Review* 85 (2): 116-126.
- Moore, J.F. 1993. "Predators and prey: a new ecology of competition." *Harvard Business Review* 71 (3): 75-86.
- Morgan, R.M., & Hunt S.D. 1994. "The commitment-trust theory of relationship marketing." *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- Nabokov, V. 1966. *Speak, memory*. Pyramid Books.
- Nguyen, H.T., Zhang Y., & Calantone R.J. 2018. "Brand portfolio coherence: scale development and empirical demonstration." *International Journal of Research in Marketing* 35 (1): 60-80.
- Nijssen, E.J., Hillebrand B., & Vermeulen P.A.M. 2005. "Unraveling willingness to cannibalize: a closer look at the barrier to radical innovation." *Technovation* 25 (12): 1400-1409.
- Nijssen, E.J., Hillebrand B., Vermeulen P.A.M., & Kemp R.G.M. 2006. "Exploring product and service innovation similarities and differences." *International Journal of Research in Marketing* 23 (3): 241-251.
- Norman, P.M., Palich L.E., Livingstone L.P., & Carini G.R. 2004. "The role of paradoxical logic in innovation: the case of Intel." *The Journal of High Technology Management Research* 15 (1): 51-71.

Prahalad, C.K. 2004. "The cocreation of value." *Journal of Marketing* 68 (1): 23.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy V. 2000. "Co-opting customer competence." *Harvard Business Review* 78 (1): 79-87.

van Riel, A.C.R., Calabretta G., Driessen P.H., Hillebrand B., Humphreys A., Krafft M., & Beckers S.F.M. 2013. "Consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation." *Journal of Service Management* 24 (3): 314-329.

Rogers, E.M. (1962) *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Rovers, E. 2018. "‘Gemeente Amsterdam gebruikt Airbnb als bliksemafleider’." *Het Financieele Dagblad* 22 mei, p. 12.

Sigala, M. 2008. "A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI." *Journal of Cleaner Production* 16 (15): 1589-1599.

Sundbo, J., Orfila-Sintes F., & Sørensen F. 2007. "The innovative behaviour of tourism firms—comparative studies of Denmark and Spain." *Research Policy* 36 (1): 88-106.

Talke, K., & Hultink E.J. 2010. "Managing diffusion barriers when launching new products." *Journal of Product Innovation Management* 27 (4): 537-553.

Tussyadiah, I.P. 2014. "Toward a theoretical foundation for experience design in tourism." *Journal of Travel Research* 53 (5): 543-564.

Vargo, S.L., & Lusch R.F. 2004. "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of Marketing* 68 (1): 1-17.

Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social network analysis: methodology and applications*. NY: Cambridge University Press.

Zervas, G., Proserpio D., & Byers J.W. 2017. "The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry." *Journal of Marketing Research* 54 (5): 687-705.

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

ISBN 978-90-8980-113-5

 B.HILLEBRAND@FM.RU.NL