



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

**UNIVERSITEIT GENT**

**FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE**

ACADEMIEJAAR 2012 – 2013

Ownership in online community building:

Supporting e-business processes

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de

Toegepaste Economische Wetenschappen: Handelsingenieur

**Astrid Thienpont & Bart Van Der Vurst**

onder leiding van

**Prof. Dr. Steve Muylle and Willem Standaert**

# PART VI: Conclusions

## 1. Conclusions

The objective of this study is to structure a decision framework that guides firms in making beneficial decisions concerning ownership in online communities. In their pursuit of online presence companies can opt to support e-business processes using online communities. First, prior knowledge on e-business, online communities and ownership is aggregated. Next, a theoretical framework defining ownership across e-business processes is structured and presented. To conclude, an empirical study is constructed to cross-validate our research results.

E-business is defined as *“the use of open networks such as the Internet and the World Wide Web environment for business processes”* (Basu & Muylle, 2009, p. 8). One at a time, management theories have tried to explain the value creation potential of e-business. However, Amit and Zott (2001) were the first to present a comprehensive model integrating all main constructs; they highlight four interlinked benefits: efficiency, novelty, lock-in and complementarities. Similarly, Basu and Muylle (2007) clarify the e-business environment by structuring the business processes that e-business can support; they identify three levels: trade processes, decision support processes and integration processes. The latter framework serves as an important dimension in our research.

Online communities are *“aggregations of Internet users who form webs of personal relationships”* (Kannan et al., 2000, p. 416). The perception of online communities is nevertheless changing from a social phenomenon to a valid business model; serving as a tool for e-business implementation. Armstrong and Hagel (1997) thus introduce the concept Commercial Online Communities, or COCs. We further focus in our thesis on COCs organized by an existing company. We structure recent literature and identify four defining characteristics: distinctive focus, capacity to integrate content and communication, appreciation of member-generated content and community affiliation.

Ownership related to social media or e-business has rarely been discussed in literature. We take a distinct perspective and zoom in on ‘company ownership of the online community’. To structure our review of ownership of an OC, we discuss four dimensions: the company dimension, platform dimension, moderator dimension and technology dimension. In each of these dimensions, literature acknowledges a management choice for the community organizer.

As set in our research objectives, we add to literature an ownership framework combining two earlier defined dimensions: ownership and e-business processes. We identified three levels in our ownership suggestions: optional, recommended and required. The first stipulates superior

performance is not achieved through ownership. The second level of 'recommended' ownership still realizes superior performance, but no ownership will not prevent process execution. Where the framework states ownership is 'required', execution of the business process is not possible without owning this dimension. Our framework is empirically validated via ten in-depth explorative interviews in both B2B and B2C, IT and non-IT organizations. We conclude that the presented framework holds across its four ownership dimensions.

Firstly, the company dimension analyzes whether a company should formally link itself to the community in order to support e-business processes. Our literature-based framework suggests ownership is optional for most trade processes but required towards payment, logistics, decision support and integration processes. Although our framework suggestions are confirmed empirically, we remark opinions differ between B2B and B2C respondents.

Secondly, a company owns the platform dimension when a customer log-in does not allow access to other communities except the company's. On the contrary, a third-party platform like Facebook or LinkedIn allow this. The constructed framework stresses the increased importance of ownership when we talk about decision support and more importantly integration processes. In the first case it is recommended, in the latter required. Respondents generally agree but note extra categorization variables in our sample may explain divergent answers. We conclude the framework holds, but suggest further research across these and other categorization variables.

The third dimension discusses if day-to-day moderation should be outsourced or kept in-house. We suggest ownership is required for interactive processes, decision support processes as well as customer service. Similarly, respondents state interaction should be done by in-house employees.

Finally, the technology dimension describes the software choice of a community organizer: available software or self-programming. Although generally we suggest ownership is optional, we recommend self-programming towards integration processes. Empirical validation shows companies only opt for ownership in processes where a customized solution is desirable. Additionally, respondents argue ownership may also mean paying for self-programmed software. This was not highlighted in our definition of technology ownership and thus serves as a valuable extension.

The topic of this research has not yet been tackled in literature. This is why the added value of this research is to present a comprehensive theoretical framework defining ownership and its dimensions across e-business processes. The framework holds after qualitative validation and proves to be applicable in a real-life business setting.

## **2. Limitations**

We discuss the limitations inherent to this study. As stated in our objective, this research is of the explorative theoretical type, validated through qualitative in-depth interviews. Three main limitations can be drawn from this.

Firstly, our ownership framework is based on theory, literature and reasoning. As limited prior research is available on the topics of ownership concerning e-business and OCs, theories stemming from various research fields structure the basics of this research. It serves as a limitation that only in its validation phase, the study touches ground with real-life business examples, insights, etc. In follow-up studies, theory and practical insights should be combined to improve reasoning.

Secondly, the validation of this study has several limitations. The sample consists of no more than ten in-depth interviews and mostly covers multinationals. Only one non-profit organization was interviewed; no smaller companies (<250 employees) were included. The number of interviews is limited which as a result stresses that insights are not exhaustive and results cannot be generalized. To partly anticipate this limitation, the sample was a priori categorized by two dimensions: market (B2B vs. B2C) and sector (IT vs. non-IT). Respondents from all four categorization quadrants were identified and contacted. Nonetheless, respondents state other dimensions or characteristics might further clarify diverging opinions. Therefore, we suggest that further research uses an increased sample size and includes more company categorizations.

Lastly, qualitative research results are case-specific and cannot be generalized. After all, results are interviewer and interviewee dependent due to difference in experience, objectivity and capabilities. An interviewing guide was followed to structure the interviews and standardize the questions. All conclusions drawn are thus indicative results, observed but not quantitatively proven. No rigorous methods for analysis are available for in-depth interviews. This, however, is not the focus on our explorative study.

As a result, reliability of explorative research results is often doubted. In this case, however, it proves a suitable method to explore the topic before diving into extensive research.

## **3. Strength of this study**

No prior research analyzed ownership across e-business or online communities. The strength of this study lies in structuring the path towards OCs and providing directions for further research. Firstly, it draws from literature on e-business and significant prior research results. Secondly, it introduces online community concepts and a modern clear definition for business use. Thirdly, it encourages critical thinking by introducing the structured ownership framework gathered from literature. Finally,

in PART III, the study presents the final framework; a decision framework for ownership in online community building supporting e-business processes. Both the presented framework and the explorative validation offer valuable new insights and thus serve as a catalyst for further detailed research on ownership concerning online communities in e-business.

The four ownership dimensions structure and facilitate thinking as well as decision-making concerning online communities. As a result, all respondents agree on the comprehensive character of this framework and show great interest in using it themselves.

#### **4. Suggestions for further research**

The decision framework and explorative validation provide several pathways for future research. First of all, research validation has its limitations. It consists of no more than ten in-depth interviews and mainly covered multinationals. To tackle these limitations, follow-up research may focus on more interviews across a broader spectrum of organizations. More organizational characteristics may be included to clarify unexplained differences in validation results. Furthermore, non-profit institutions may prove to be an interesting direction for further research. Next to that, a study can be conducted with a deeper focus on the difference in ownership decisions yet discovered; so far ownership dimensions are still interrelated. Additionally, further research could take a quantitative approach to improve reliability of results.

# PART VII: Conclusies

## 1. Conclusie

Het doel van deze studie bestaat eruit een raamwerk voor te stellen dat organisaties helpt bij het maken van beslissingen omtrent ownership van online communities. Eerst aggregeren we bestaande kennis omtrent e-business, online communities en ownership. Daarna presenteren wij het theoretisch raamwerk dat ownership linkt aan de e-business processen zoals beschreven door Basu en Muylle (2007). Om af te sluiten, voeren wij een empirische studie uit om de onderzoeksresultaten te valideren.

E-business wordt gedefinieerd als “het gebruik van open netwerken zoals het Internet en het wereldwijde web voor business processen” (Basu & Muylle, 2009, p.8). Verschillende managementtheorieën probeerden reeds de potentiële waardecreatie van e-business uit te leggen, maar Amit en Zott (2001) slagen er als eersten in een allesomvattend model voor te stellen dat vier onderling afhankelijke voordelen bespreekt: efficiëntie, innovatie, lock-in en complementariteit. Op gelijkaardige wijze verduidelijken Basu en Muylle (2007) de e-business omgeving door het structureren van de businessprocessen dewelke e-business kan ondersteunen.; drie niveau's worden onderscheiden: handels-, besluitvormingsondersteunings- en integratieprocessen. Dit raamwerk dient als een belangrijke dimensie in ons onderzoek.

Online communities zijn “aggregaties van Internetgebruikers die een web van persoonlijke relaties vormen” (Kannan et al., 2000, p. 416). De perceptie van online communities is aan het veranderen van een sociaal fenomeen naar een valide businessmodel, waarbij het gebruikt wordt als hulpmiddel voor de implementatie van e-business. Armstrong en Hagel (1997) introduceren het concept van Commerciële Online Communities (COC). We definiëren vier karakteristieken: specifieke focus, de mogelijkheid om inhoud en communicatie te integreren, appreciatie van inhoud gegenereerd door leden en het gevoel van aansluiting bij de community.

De relatie tussen het concept ownership en sociale media of e-business werd slechts zelden besproken in de literatuur. We gaan uit van een fris perspectief en nemen het onderwerp ‘ownership van de online community’ onder de loep. Om onze studie te structureren, bespreken we vier dimensies: de bedrijfsdimensie, platformdimensie, moderator dimensie en technologiedimensie. De literatuur bevestigt voor elk van deze dimensies een managementkeuze voor de organisator van de online community.

Zoals vooropgesteld in de doelen van het onderzoek, dragen wij bij tot de reeds bestaande onderzoeksliteratuur. We voegen een raamwerk toe dat de volgende twee eerder aangehaalde dimensies aan elkaar verbindt: ownership en e-business processen. We identificeren drie niveau's in onze suggesties omtrent ownership: optioneel, aanbevolen en verplicht. Het eerste niveau duidt aan dat superieure performantie niet bereikt wordt door ownership. Het tweede niveau duidt aan dat ownership superieure performantie toelaat, hoewel het niet toe-eigenen van deze dimensie de uitvoering van het proces niet zal tegenhouden. Wanneer het raamwerk de beslissingsmaker verplicht om zich de dimensie toe te eigenen, betekent dit dat ownership broodnodig is voor de uitvoering van het proces. Het raamwerk wordt empirisch gevalideerd aan de hand van tien uitgebreide exploratieve interviews in zowel B2B en B2C, IT en niet-IT organisaties. We concluderen dat het voorgestelde raamwerk sluit omtrent zijn vier dimensies.

Ten eerste analyseert de 'bedrijfsdimensie' of een organisatie zichzelf al dan niet formeel zou moeten linken aan de online community om zo de e-business processen te ondersteunen. Ons op de literatuur gebaseerde raamwerk adviseert dat ownership optioneel is voor de meeste handelsprocessen, maar verplicht is voor betaling, logistiek, beslissingsondersteunende- en integratieprocessen. Hoewel de suggesties van het raamwerk empirisch bevestigd worden, willen wij benadrukken dat de meningen van B2B en B2C respondenten verschillen.

Ten tweede eigent een organisatie zich de platformdimensie toe wanneer de log-in van een klant geen toegang verleent tot online communities behalve deze van de organisatie in kwestie. Een platform zoals Facebook of LinkedIn laat dit wel toe. Het geconstrueerde raamwerk benadrukt het groeiende belang van ownership, vooral wanneer we het hebben over beslissingsondersteunende en integratieprocessen. In het eerste geval is ownership van de dimensie aanbevolen, in het laatste verplicht. In het algemeen zijn de respondenten het eens, maar merken zij op dat de verschillende categorisering van de bedrijven in de steekproef uiteenlopende antwoorden kan verklaren. We besluiten dat het raamwerk sluit, maar stellen verder onderzoek voor.

De derde dimensie bespreekt of dagelijkse operationele moderatie al dan niet uitbested zou moeten worden. We stellen voor dat ownership verplicht is voor interactieve processen: beslissingsondersteunende en klantenprocessen. Respondenten bevestigen dat interactie uitgevoerd moet worden door de eigen werknemers van het bedrijf.

De laatste dimensie beschrijft de softwarekeuze van de organisator van de online community. De keuze bestaat uit het zelf programmeren of gebruik maken van beschikbare software op de markt. Wij stellen voor dat het toe-eigenen van deze dimensie optioneel is, maar adviseren het zelf programmeren wanneer integratieprocessen ondersteund dienen te worden. Empirische validatie

toont aan dat bedrijven enkel opteren voor ownership wanneer een gespecialiseerde oplossing voor de klant wenselijk is. Daarbij komt nog dat respondenten ondervinden dat het zich toe-eigenen van deze dimensie tevens kan betekenen dat men betaalt voor gespecialiseerde en zelf geschreven software. Dit werd niet besproken in onze definitie van ownership van de technologie en is dus een waardevolle uitbreiding van het raamwerk.

## **2. Beperkingen**

Zoals reeds aangegeven, is het doel van deze exploratieve studie een raamwerk te valideren door het voeren van kwalitatieve diepte-interviews. We bespreken drie belangrijke beperkingen van deze studie.

Het raamwerk is gebaseerd op theoretische stellingen uit de literatuur en logische redenering. Gezien er slechts beperkte literatuur beschikbaar is omtrent ownership met betrekking tot e-business en online communities, beroepen we ons op theorieën uit allerlei onderzoeksdomeinen. Het is een beperking dat dit onderzoek zich enkel in de validatiefase beroept op levensechte voorbeelden en inzichten uit de bedrijfswereld. In vervolgstudies zouden theorie en ervaring gecombineerd kunnen worden.

De validatie van deze studie heeft enkele beperkingen. De streekproef bestaat uit slechts tien diepte-interviews en omhelst voornamelijk grote internationale bedrijven. Er werd slechts een organisatie zonder winst oogmerk geïnterviewd en bedrijven met minder dan 250 werknemers werden niet opgenomen in de steekproef. Het aantal gesprekken met respondenten is gelimiteerd. Dit betekent dat conclusies en resultaten niet-exhaustief zijn en niet gegeneraliseerd kunnen worden. Wij hebben geprobeerd te anticiperen op deze beperking door de steekproef a priori te categoriseren aan de hand van twee dimensies: markt (B2B versus B2C) en sector (IT versus niet-IT). Ondanks het feit dat respondenten uit alle kwadranten gecontacteerd werden, zou het opnemen van andere dimensies en karakteristieken de uiteenlopende meningen van respondenten verder verklaren. Daarom stellen wij voor dat verder onderzoek een uitgebreidere steekproefgrootte aanhoudt en meer dimensies gebruikt om de steekproefelementen te categoriseren.

Als laatste beperking benadrukken we dat dit een kwalitatief onderzoek is en dat de resultaten gevalspecifiek zijn en niet gegeneraliseerd kunnen worden. Het is namelijk zo dat de resultaten interviewerafhankelijk zijn door verschillen in ervaring, objectiviteit en kunde. Wij gebruikten een interviewgids om de vragen van het exploratief onderzoek te structureren. De conclusies die wij afleidden zijn met andere woorden indicatief, geobserveerd en niet kwantitatief aangetoond. Er zijn namelijk geen rigoureuze methoden voor analyse van diepte-interviews beschikbaar.



Dit zijn allemaal redenen waarom resultaten van een exploratief onderzoek vaak in twijfel getrokken worden. Deze methode is echter zeer toepasbaar voor ons onderzoek daar het doel is om het onderwerp verder uit te diepen vooraleer uitgebreid kwantitatief onderzoek gevoerd wordt.

### **3. Sterkte**

Er werd nauwelijks eerder onderzoek gevoerd naar ownership omtrent e-business of online communities. Deze studie is een meerwaarde doordat wij het onderwerp verder ontdekken, uitdiepen en het pad voor verder onderzoek vrijmaken. Eerst en vooral vat dit onderzoek de belangrijkste definities en concepten uit de literatuur omtrent e-business samen. Ten tweede, introduceert dit werk de verschillende concepten van online communities alsook een moderne definitie voor praktisch gebruik. Ten derde, moedigt deze studie het kritisch denken aan door het introduceren van een gestructureerd raamwerk omtrent ownership, gestaafd door de literatuur. Kortom, deze studie presenteert het finale raamwerk voor ownership met betrekking tot het bouwen van online communities. Dit raamwerk helpt beslissingsmakers om beslissingen te nemen omtrent ownership opdat online communities e-business processen zouden ondersteunen. Zowel het raamwerk als de exploratieve validatie bieden waardevolle nieuwe inzichten en dienen als katalysator voor verder gedetailleerd onderzoek omtrent ownership van online communities.

De vier ownership dimensies vergemakkelijken het denk- en beslissingsproces omtrent online communities. Alle respondenten zijn het eens over het allesomvattende karakter van dit raamwerk en tonen grote interesse om dit zelf toe te passen.

### **4. Suggesties voor verder onderzoek**

Zowel het beslissingsraamwerk als de exploratieve validatie voorzien verschillende uitvalswegen voor verder onderzoek. Eerst en vooral kan een vervolgonderzoek de beperkingen van de steekproef teniet doen, door de volgende wijzigingen; een breder spectrum aan organisaties, groter aantal respondenten en verschillende dimensies en karakteristieken ter categorisatie van de steekproef toepassen. Daarbij komt nog dat organisaties zonder winstoogmerk een interessante uitvalsbasis bieden voor verder onderzoek. Verder kan een studie gevoerd worden met een diepere focus op het verschil in beslissingen omtrent ownership; de huidige dimensies zijn immers afhankelijk van elkaar. Een kwantitatieve aanpak zou waardevolle en betrouwbare resultaten kunnen opleveren.