



Les mécanismes d'orchestration des ressources au niveau d'un portefeuille de Business Models conflictuels

Rabeb HABIBI

LUMEN (4999), Université de Lille, LECSTRA, IHEC Carthage

Mail : hbibi.rabeb@gmail.com

Résumé :

Les entreprises qui gèrent un portefeuille de *Business Models* (BM) conflictuels sont confrontées à un dilemme lié au management des ressources : la séparation stricte entre les BM prive l'entreprise des potentielles synergies et leur intégration simultanée renforce les conflits potentiels entre les ressources.

Ce papier propose un modèle conceptuel sur les mécanismes d'orchestration des ressources au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels. Nous avançons trois mécanismes d'orchestration des ressources en fonction des différents types de ressources. Le redéploiement et le co-déploiement des ressources génériques et complémentaires sont présentés comme des mécanismes d'exploitation des synergies et la séparation des ressources spécifiques et des ressources conflictuelles comme mécanismes de réduction des conflits.

Nous avançons également quelques propositions de recherche sur l'orchestration des ressources pour orienter les travaux futurs.

Mots-clés : Portefeuille de Business Models, Synergies, Conflits, Orchestration des ressources.



INTRODUCTION

Le concept de portefeuilles de BM a reçu un intérêt croissant ces dernières années. Plusieurs travaux ont montré que de nombreux BM peuvent coexister dans une même organisation et ont étudié les conditions dans lesquelles un portefeuille de BM peut avoir plus de succès qu'un autre (Markides et Charitou, 2004 ; Aversa et al., 2015 ; Kim et Min, 2015 ; Sohl et al., 2020). Un élément central mis en évidence par ces travaux est que la gestion simultanée de plusieurs BM représente une tâche stratégique non triviale (Ahuja et Novelli, 2016). D'une part, proposer plusieurs BM peut offrir aux entreprises des possibilités de synergies, surtout si les BM partagent certains éléments de similarités (Markides & Charitou, 2004). D'autre part, des BM concurrents peuvent également entrer en conflit les uns avec les autres, réduisant ainsi la performance globale du portefeuille (Markides & Charitou, 2004 ; Kim et Min, 2015). A ce propos, la littérature sur la diversification de BM (DBM) distingue les portefeuilles de BM complémentaires des portefeuilles de BM conflictuels. Les portefeuilles de BM complémentaires impliquent des complémentarités soit au niveau de l'offre soit au niveau de la demande (Aversa et al., 2020 ; Sohl et al., 2020). Par contre, on parle de portefeuille de BM conflictuels quand une entreprise adopte deux ou plusieurs BM qui se basent sur des mécanismes de création et de capture de valeur contradictoires sur le même marché (Markides et Charitou, 2004 ; 2013 ; Velu et Stiles, 2013 ; Kim et Min, 2015).

Généralement, les BM conflictuels mobilisent des stratégies contradictoires (exemple, low cost et premium). Par exemple, une compagnie aérienne pourrait mener ses activités à la fois avec un BM basé sur des tarifs bas, des vols vers des aéroports secondaires, l'absence de repas, des vols court-courriers et une standardisation élevée et avec un BM basé sur un confort accru et des offres différenciées, la fourniture d'offres supplémentaires de nourriture, le transfert des bagages et des vols vers des aéroports primaires (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). De plus, les BM conflictuels impliquent un niveau de conflits élevé entre les ressources (Smith et al, 2010 ; Markides et Charitou, 2004 ; Markides, 2013 ; Velu et Stiles, 2013). Parallèlement, ce type de portefeuilles de BM se caractérise par un niveau de complexité plus élevé et peut générer un problème de cannibalisation de l'offre (Smith et al, 2010 ; Velu et Stiles, 2013).

Par exemple, une entreprise de commerce de détails via des magasins physiques qui choisit de lancer en parallèle avec son BM traditionnel un BM en ligne pourrait être confrontée à un



problème de réduction des ventes dans ses magasins physiques (Kim et Min, 2015). Cela rend le choix difficile et place les entreprises devant des défis stratégiques qui concernent la mise en œuvre de telles stratégies. Les exemples englobent d'autres secteurs notamment, la presse et le secteur bancaire avec l'apparition des banques en ligne.

Parallèlement, l'introduction d'un nouveau BM nécessite un examen attentif des avantages et des coûts associés aux différentes configurations des ressources (Ahuja et Novelli, 2016). Les travaux de recherche antérieurs se limitent principalement, à l'identification des types de synergies et/ou de conflits au niveau du portefeuille (Ahuja et Novelli, 2017). Toutefois, les mécanismes d'exploitation des synergies et de réduction des conflits manquent encore de fondements théoriques. Parallèlement, peu de travaux ont étudié les mécanismes d'exploitation des synergies et de réduction des conflits en fonction des différents types de ressources pouvant exister au niveau d'un portefeuille de BM.

Nous avons choisi dans ce papier, de travailler sur les portefeuilles de BM conflictuels. Spécifiquement, quand une entreprise introduit sur le même marché, un nouveau BM contradictoire avec son (ses) ancien (s) BM. Le choix de ce type de portefeuilles se justifie par le fait qu'il implique un niveau de conflits (notamment entre les ressources) et de complexité plus importants par rapport à un portefeuille de BM complémentaires (Markides et Charitou, 2004 ; Snihur et Tarzijan, 2018). Parallèlement, comme il s'agit d'un BM conflictuel avec le (les) ancien(s), cela pourrait cannibaliser l'offre et la base de ressources existantes dans l'entreprise et donc, sa performance globale (Kim et Min, 2015).

Notre objectif dans ce papier, est de proposer un modèle conceptuel sur l'orchestration des ressources au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels. Nous allons identifier les mécanismes d'orchestration des ressources en se basant sur deux mécanismes : l'exploitation des synergies et la réduction des conflits. Nous commencerons par justifier le recours au BM en tant qu'unité d'analyse de la diversification. Ensuite, nous passerons en revue les différents types de synergies et conflits potentiels entre les BM. Comme notre travail s'inscrit dans une approche par les ressources, nous présenterons la théorie basée sur les ressources (RBV) et la théorie d'orchestration des ressources en tant que fondements théoriques de la recherche. La deuxième partie du papier sera consacrée à la présentation de notre modèle conceptuel. Nous présenterons et expliquerons nos réflexions et nous avancerons au fur et à mesure, nos propositions de recherche sur l'orchestration des ressources au niveau du portefeuille de BM.



1. CADRE THÉORIQUE

1.1. LE BUSINESS MODEL UN TYPE DE DIVERSIFICATION ET UNE UNITÉ D'ANALYSE DISTINCTE

La littérature en stratégie identifie traditionnellement trois principaux types de diversification. La diversification des produits consiste à s'étendre à de multiples biens et/ou services et donc à s'engager dans un portefeuille de produits. La diversification d'activités consiste à étendre les activités de l'entreprise à différentes étapes de sa chaîne de valeur. La diversification géographique signifie l'entrée de l'entreprise sur des marchés régionaux et internationaux. Dans une perspective de DBM, on parle d'une entreprise qui met en place un portefeuille de BM lorsqu'elle s'engage dans différentes (c'est-à-dire au moins deux) façons de créer et/ou de capturer de la valeur, chacune d'entre elles étant associée à un mécanisme de monétisation distinct...La diversification des BM est l'activité qui consiste à établir, gérer et éventuellement mettre fin à des portefeuilles de BM (Aversa et Haefliger, 2017).

La première conceptualisation spécifique du portefeuille de BM revient à Sabatier et al., (2010) qui l'ont défini "*comme étant l'ensemble des différentes façons dont les entreprises apportent de la valeur à leurs clients pour assurer à la fois leur viabilité à moyen terme et leur développement futur*" (p: 431). En d'autres termes, une DBM est une diversification de la façon dont l'offre est créée et capturée par l'entreprise « *The how to do business* » (Zott et al., 2011). Ainsi, nous distinguons la DBM des autres types de diversification en stratégie. Pour clarifier la distinction entre la DBM et les autres types de diversification, nous notons qu'une entreprise présente sur plusieurs marchés de produits pourrait cibler différents clients/besoins des clients. Au contraire, différents BM peuvent cibler le même marché et impliquer différentes manières de s'engager avec les clients. Par exemple, la DBM est indépendante du nombre de produits offerts. Si une entreprise peut être diversifiée horizontalement, en offrant une grande variété de produits, elle peut fondamentalement s'appuyer sur le même BM. Contrairement, certaines entreprises gèrent un seul produit en le monétisant de différentes manières et auprès de différents clients (Aversa et al., 2015). Ainsi, parallèlement aux travaux antérieurs, nous adoptons dans ce papier, la DBM comme un type distinct mais complémentaire aux autres types de diversification en stratégie (Sohl et Vroom, 2014 ; Aversa et al., 2015 ; Aversa et al., 2020 ; Sohl et al., 2020).



Parallèlement, la littérature reconnaît le BM comme une nouvelle unité d'analyse distincte (Winterhalter et al., 2015 ; Sohl et al., 2020). Par exemple, Zott et al., (2011) distinguent le BM en tant qu'unité d'analyse du produit, de l'entreprise, de l'industrie et du réseau. Nous estimons que l'unité d'analyse BM correspond à notre recherche. En effet, le BM reflète directement le mode de fonctionnement d'une entreprise et par conséquent, les ressources et processus spécifiques nécessaires pour créer et capturer de la valeur (Demil et Lecocq, 2010 ; Teece, 2010). Zott et Amit (2010) décrivent un BM comme un système d'activités interdépendantes qui est centré sur une entreprise focale et dépasse ses frontières en reliant les marchés de facteurs et de produits.

Comme l'affirme Teece (2010 : 172), *"l'essence d'un business model consiste à définir la manière dont l'entreprise fournit de la valeur aux clients, incite les clients à payer pour cette valeur et convertit ces paiements en bénéfices"*. Les définitions partagent une vision commune selon laquelle le BM concerne à la fois la création et la capture de valeur et relie les marchés de facteurs et de produits. De plus, comme notre travail s'inscrit dans une approche par le contenu, l'adoption du BM comme unité d'analyse nous permettra de considérer les mécanismes d'exploitation et de valorisation des ressources pour créer et capturer de la valeur et donc le « comment » ?

1.2. LES TYPES DE SYNERGIES ET CONFLITS AU NIVEAU D'UN PORTEFEUILLE DE BM

Les synergies ont été traditionnellement identifiées comme un mécanisme central sous-jacent à la performance d'une stratégie de diversification (Grant & Jammine, 1988; Rumelt, 1974, 1982). Une classification commune des synergies distingue les synergies matérielles et immatérielles (Porter, 1985). Les synergies matérielles, sous la forme d'économies d'échelles et de gammes, résultent de l'utilisation commune des ressources typiquement tangibles (par exemple, des usines de fabrication ou des canaux de distribution, etc.), tandis que les synergies immatérielles résultent du partage ou du transfert de ressources intangibles (par exemple, des connaissances technologiques, ou des compétences des employés).

Parallèlement, les synergies désignent *"la capacité de deux ou plusieurs unités ou entreprises à générer une plus grande valeur en travaillant ensemble qu'en travaillant séparément"* (Goold & Campbell, 1998, 133). Ainsi, les synergies se traduisent soit sous formes d'économies d'échelles et de gammes soit sous forme d'une valeur super-additive des



ressources. Toutefois, les synergies ne sont bénéfiques que si les avantages qui y sont tirés sont supérieurs aux coûts de leur exploitation. Ainsi, les entreprises sont amenées à trouver les mécanismes appropriés pour exploiter les synergies avec le minimum de coûts.

Les coûts notables liés à l'exploitation des synergies identifiés traditionnellement par les travaux sur la diversification comprennent : les coûts de coordination requis pour partager les ressources entre les entreprises (Hill & Hoskisson, 1987 ; Rawley, 2010 ; Zhou, 2011) ; les coûts d'attention (Penrose, 1959), les coûts de contagion lorsque les problèmes (par ex, l'atteinte à la marque) d'une entreprise se répercutent sur une autre entreprise (Greenwood et al., 2005) ; les coûts administratifs liés aux rigidités d'une structure intégrative ou complexe (Williamson, 1975) ; les coûts d'adaptation (Leonard-Barton, 1992 ; Rawley, 2010) ; les coûts de conflit découlant de la concurrence interne entre divisions (Hoskisson & Hitt, 1988) et la cannibalisation (Chandy and Tellis, 1998) etc.

Conformément aux plusieurs autres travaux sur la DBM (Markides et Charitou, 2004 ; Kim et Min, 2015; Ahuja et Novelli, 2016; Kuo, 2017; Sohl et al., 2020), nous soutenons que les réflexions sur les synergies et conflits relatifs aux autres types de diversification s'appliquent également à la DBM. En effet, ces travaux ont montré qu'une DBM est, entre autres, motivée par la recherche des synergies entre les BM même dans le cadre d'un portefeuille de BM conflictuels (Markides et Charitou, 2004 ; Kim et Min, 2015 ; Kuo, 2017). Parallèlement, ces travaux ont montré que dans le cadre d'une DBM, l'interaction entre les ressources au niveau des activités de création et de capture de valeur implique également des synergies au niveau de la demande et au niveau de l'offre (Markides et Charitou, 2004 ; Casadesus-Masanell et Tarzijan, 2012 ; Kim et Min, 2015; Ahuja et Novelli, 2016; Kuo, 2017; Sohl et al., 2020). Ces synergies proviennent du partage et du transfert des ressources entre les BM. Ces synergies englobent entre autres, les économies d'échelle et de gamme, une valeur super-additive des ressources liée à l'intégration des ressources complémentaires, des synergies de mise sur le marché pour des segments de clientèle similaires, transfert du capital marque, concentration des risques etc. (Markides et Charitou, 2004 ; Kim et Min, 2015 ; Kuo, 2017 ; Sohl et al., 2020 ; Lüthge et al., 2021). Parallèlement, ces travaux ont montré que les conflits potentiels entre les BM peuvent se manifester sous formes de coûts supplémentaires engendrés par l'intégration d'un certain type de ressources notamment, des coûts d'ajustement et de coordination (Helfat & Eisenhardt, 2004 ; Zhou, 2011) ou causés par des rigidités organisationnelles (Léonard-Barton, 1992). Ainsi, nous considérons les coûts engendrés par



l'intégration ou la mise en commun des ressources comme faisant partie des potentiels conflits. Les conflits proviennent également de l'intégration ou la mise en commun d'un certain type de ressources ou d'activités incompatibles ou d'une offre conflictuelle des BM au niveau du portefeuille (par exemple, la cannibalisation (Chandy and Tellis, 1998)).

Bien que l'aspect financier ne soit pas le seul enjeu derrière une stratégie de diversification, nous nous focalisons dans ce papier sur les synergies et les coûts associés à la gestion d'un portefeuille de BM conflictuel. Nous estimons que les BM low cost et premium par exemple, sont basés sur deux structures de coûts et de revenus (et donc, les ressources qui y sont associées) totalement différentes et dont l'aspect financier est le principal mécanisme qui détermine la performance globale du portefeuille. En effet, un BM low cost est basé sur une réduction maximale des coûts ainsi, en essayant d'exploiter les synergies entre les BM, une entreprise doit veiller à ce que cela se fasse avec le minimum de coûts. Donc, nous mettons en avant l'aspect financier dans le choix de la façon dont les ressources doivent être gérées au niveau du portefeuille. Notre objectif est ainsi, de lier les mécanismes d'orchestration des ressources avec les types de ressources qui permettent d'exploiter le maximum de synergies entre les ressources tout en minimisant les coûts de leur exploitation.

1.3. LA RBV ET LA THÉORIE DE L'ORCHESTRATION DES RESSOURCES COMME FONDEMENTS THÉORIQUES

Les travaux des chercheurs tels que Penrose (1959), Wernerfelt (1984) et Barney (1991) ont contribué à l'élaboration d'une vision de l'entreprise basée sur les ressources et de la RBV qui en découle. Barney (1991, 101) définit les ressources comme : *"tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc., contrôlés par une entreprise et qui permettent à celle-ci de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité"*. Ultérieurement, Barney et Arikan (2001, 138), ont défini les ressources comme étant *"des actifs tangibles et intangibles que les entreprises utilisent pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies"*.

Malgré sa large application, la RBV a attiré certaines critiques notamment, concernant l'attention insuffisante accordée au rôle des ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables dans la croissance des entreprises et la constitution d'un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Barney 2001). La RBV est aussi critiquée pour sa tautologie étant donné que les ressources qui génèrent un avantage concurrentiel sont définies par leur capacité à générer



un avantage concurrentiel (Barney, 2001 ; Priem et Butler, 2001 b). En effet, ne pas aborder la question de savoir comment transférer ses ressources précieuses, rares et non substituables en un avantage compétitif implique une autre limite de la RBV à savoir le manque d'explication des différences entre les résultats des entreprises (Kraaijenbrink et al., 2010). Ainsi, le rôle des gestionnaires dans l'évaluation de l'importance d'une ressource est négligé dans la RBV (Priem et Butler, 2001a ; 2001b ; Sirmon, Hitt, et Ireland 2007 ; Kraaijenbrink et al., 2010 ; Sirmon et al. 2011). À l'égard de ces critiques, les améliorations à apporter à la RBV sont peut-être celles du " comment" (Priem et Butler, 2001a).

Compte tenu de ces critiques, nous nous sommes également inspirés de la théorie de l'orchestration des ressources en tant qu'extension de la RBV, car nous estimons que la possession de telles ressources n'est pas une condition suffisante de performance du portefeuille. En effet, ces ressources doivent être orchestrées d'une façon qui permet de profiter au maximum possible de leur combinaison unique. Une bonne combinaison des ressources permet de tirer les avantages de leur possession et d'éviter au maximum les conflits qui peuvent en découler. La théorie de l'orchestration des ressources se base sur l'idée que les managers jouent un rôle actif dans le développement des ressources et des capacités et qu'une bonne combinaison des ressources et des capacités entraîne une performance supérieure de l'entreprise (Sirmon et al., 2007 ; Sirmon et al., 2011 ; Chadwick et al., 2015 ; Badrinarayanan et al., 2019). Plus spécifiquement, l'orchestration des ressources met l'accent sur trois actions managériales pour gérer le portefeuille de ressources d'une organisation afin de créer un avantage concurrentiel : la structuration des ressources, le regroupement des ressources pour créer des capacités et l'exploitation des capacités (Sirmon et al., 2008 ; Sirmon et al., 2011). L'orchestration des ressources a été développée comme une extension théorique de la RBV avec un accent mis sur les actions managériales relatives aux ressources et aux capacités (Badrinarayanan et al., 2019). Nous estimons que la théorie de l'orchestration des ressources a permis de dépasser une des critiques majeures adressées à la RBV à savoir: comment mobiliser les ressources pour créer de la valeur et pour détenir d'un avantage compétitif lié à la possession d'un certain type de ressources. Nous adoptons dans ce papier le terme « orchestration des ressources » pour désigner la façon dont les ressources sont partagées, reconfigurées ou encore transférées entre les BM pour produire de la performance. Le rôle du gestionnaire dans la valorisation des ressources est appréhendé dans cet article,

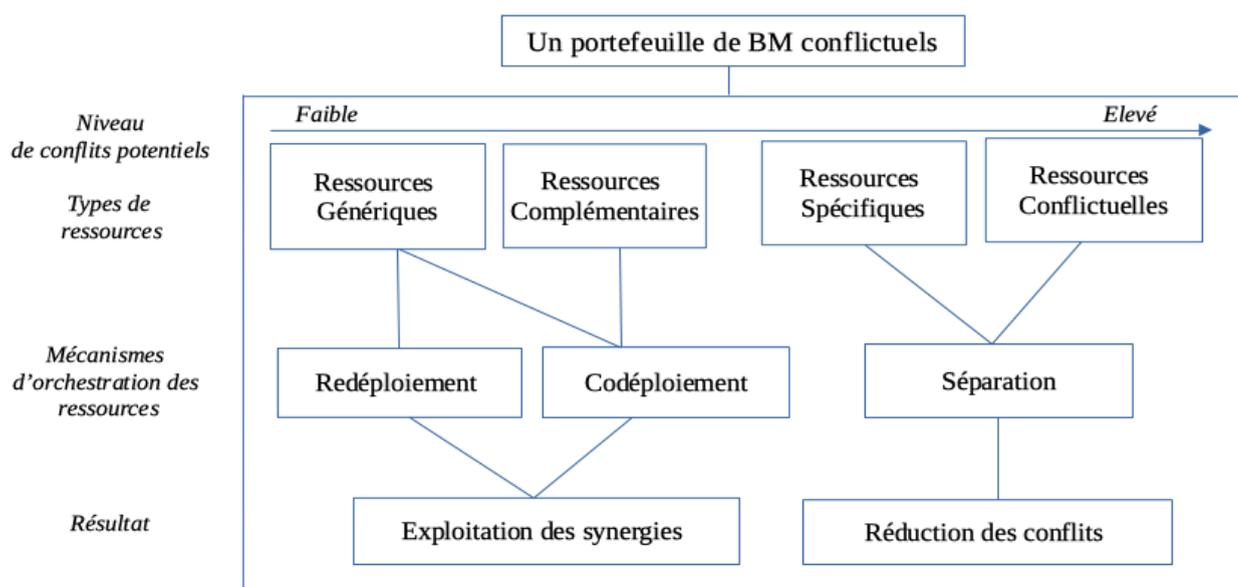


sous l'angle des mécanismes d'orchestration des ressources mis en place au niveau portefeuille pour exploiter les synergies et réduire les conflits.

2. LES MÉCANISMES D'ORCHESTRATION DES RESSOURCES D'UN PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS CONFLICTUELS

Nous avons schématisé nos réflexions dans le modèle ci-après (figure 1). Le modèle est basé sur une approche par les ressources. Nous avons identifié pour chaque type de ressources, le ou les mécanismes d'orchestration des ressources qui permettent d'exploiter les synergies et/ou réduire les conflits au niveau du portefeuille. Notre niveau d'analyse est ainsi le portefeuille de BM. Nous appréhendons les ressources relatives à chaque BM mais, pour étudier les mécanismes d'orchestration au niveau du portefeuille.

Figure 1 : Les mécanismes d'orchestration des ressources au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels



Source : Auteurs

2.1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE RESSOURCES AU NIVEAU D'UN PORTEFEUILLE DE BM CONFLICTUELS

Avant de parler des mécanismes d'orchestration des ressources, nous présentons les différents types de ressources que les managers doivent gérer au niveau du portefeuille. En fait, notre réflexion est basée sur l'idée que les mécanismes d'orchestration des ressources varient en fonction du type des ressources en question. Nous distinguons entre les ressources génériques



et spécifiques et les ressources complémentaires et conflictuelles. Nous avons choisi cette typologie de ressources car nous estimons qu'elle permet de mieux cerner les synergies et les coûts liés à l'orchestration des ressources au niveau du portefeuille. En effet, cette typologie à la différence des autres typologies de ressources (par exemple, tangibles intangibles ou humaines, financières, matérielles etc.) classe les ressources en fonction des potentiels de synergies et coûts associés à leur utilisation.

2.1.1. Les ressources génériques

Les ressources génériques sont des ressources tangibles ou intangibles à usage général qui n'ont pas besoin d'être adaptées à leur nouvelle utilisation (Teece, 1986). Les ressources génériques sont totalement transférables. En effet, il s'agit des ressources flexibles à l'usage qui permettent aux entreprises de les faire passer d'un marché à un autre ou d'un BM à un autre à des coûts relativement faibles. Ceci renforce la capacité d'une entreprise à réagir avec souplesse aux changements défavorables sur son marché (Sohl et Flota, 2021).

Parallèlement, le partage des ressources génériques sur plusieurs activités permet une exploitation maximale de la ressource en question. De même, le partage de ce type de ressources ne présente aucun risque de cannibalisation entre les BM puisqu'il s'agit des ressources à usage général. Ainsi, l'entreprise pourrait préserver le caractère distinctif de chaque BM en même temps que de s'assurer d'une exploitation de ces ressources à leur capacité maximale. Une ressource est considérée comme générique si elle peut être appliquée à un autre usage sans avoir besoin des ajustements pour l'adapter à sa nouvelle utilisation. Par exemple, un robot programmable, un logiciel ou un espace de bureau peuvent être affectés à différents usages sans perdre de valeur (Sohl et Flota, 2021). Lorsque les BM au niveau du portefeuille s'appuient sur des ressources similaires, le partage de ce type de ressources permet à l'entreprise de bénéficier des économies d'échelles (Lüthge, 2020).

2.1.2. Les ressources complémentaires

Les complémentarités apparaissent chaque fois que le regroupement d'activités au sein d'un système a plus de valeur que la gestion séparée des activités (Amit et Zott, 2010). La complémentarité fait référence à la combinaison unique de ressources telles que les connaissances, la technologie ou les compétences pour obtenir des avantages synergiques. La complémentarité se trouve souvent dans la combinaison de ressources intangibles, de capital humain spécialisé, de savoir-faire managérial, ou de savoir-faire technologique (Lüthge,



2020). Les travaux fondateurs de Teece (1986) ont souligné l'importance cruciale des ressources complémentaires pour le succès commercial d'une technologie de base. Le terme "ressources complémentaires" englobe non seulement les ressources physiques et incorporelles, mais aussi les capacités organisationnelles permettant d'exercer des activités complémentaires à une technologie de base (Teece, 1986). Le partage des ressources entre les BM est plus facile à réaliser quand les ressources partagées sont complémentaires. En fait, ce type de ressources, à l'inverse des ressources conflictuelles, ne pose pas de problèmes liés à la mise en commun, le partage et la transférabilité des ressources. La mise en commun de ce type de ressources avec celles du nouveau BM permet la réalisation des synergies qui ne peuvent pas se réaliser au cas où les ressources en question seraient exploitées séparément. Par exemple, Winterhalter et al., (2015) ont montré comment plusieurs entreprises qui ont lancé des nouveaux BM low cost en parallèle avec leurs BM haut de gamme ont mis en commun leurs équipes R&D et marketing pour le développement des deux BM pour faire bénéficier le nouveau BM de l'expertise de l'équipe de son BM existant.

2.1.3. Les ressources spécifiques

Les ressources spécifiques ont une transférabilité partielle (Teece, 1986). En effet, le transfert des ressources spécifiques d'un BM à un autre, nécessite des efforts d'ajustement et d'adaptation de ces ressources à la nouvelle utilisation. Ce qui implique des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Cela signifie que le partage des ressources génériques entre les BM d'un portefeuille coûte moins cher que le partage des ressources spécifiques qui peuvent entraîner des coûts notamment, d'ajustement et d'adaptation et des rigidités organisationnelles (Léonard-Barton, 1992). Les ressources à usage spécifique, telles que des types particuliers de machines ou d'outils de production, d'usines de fabrication ou de magasins, doivent être ajustées si elles sont affectées à différentes utilisations, ce qui implique une diminution de leur valeur lorsque l'entreprise les applique à différents usages (Sohl et Flota, 2021). Par exemple, dans le transport aérien, le transfert d'un avion du BM à service complet au BM low cost nécessite souvent des ajustements en termes de configuration des cabines, du nombre de sièges etc.

2.1.4. Les ressources conflictuelles

Les ressources conflictuelles sont des ressources qui sont en conflit les unes avec les autres notamment, en ce qui concerne les allocations budgétaires et les spécificités de gestion (Kim



et Min, 2015). Elles sont souvent mobilisées pour atteindre des objectifs totalement contradictoires (Smith et al., 2010). Au niveau d'un portefeuille de BM, les conflits peuvent se manifester au niveau de l'offre et ainsi, peuvent conduire à la cannibalisation de l'offre de l'un des BM (Chandy and Tellis, 1998). Cela pourrait également, réduire la valeur des routines organisationnelles développées spécifiquement pour le BM existant (Gibbons, 2005).

Globalement, les contributions théoriques sur la gestion d'un portefeuille de BM conflictuels ont montré que les avantages tirés de l'exploitation des ressources du portefeuille dépendent largement de la capacité de l'entreprise à exploiter les synergies entre ces ressources tout en évitant au maximum les potentiels conflits (Markides et Charitou, 2004). Chaque type de ressources présentées ci-dessus, implique un niveau de conflits différent entre les BM. En fonction du niveau de conflits potentiels, les managers décident du mécanisme approprié pour exploiter les synergies à moindre coût et/ou réduire les conflits au niveau du portefeuille. Nous présentons dans ce qui suit, nos réflexions sur les mécanismes d'orchestration des ressources permettant l'exploitation des synergies et la réduction des conflits au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels et nous alimentons ces réflexions au fur et à mesure, par des propositions de recherche associées à ces mécanismes.

2.2. LES MÉCANISMES D'ORCHESTRATION DES RESSOURCES PERMETTANT L'EXPLOITATION DES SYNERGIES

Les synergies n'ont de sens que si les différentes activités sont liées dans le sens où les ressources peuvent être partagées, transférées ou mises en commun entre les différents BM. Bien que nous étudions le cas d'un portefeuille de BM conflictuels, nous pensons que cela n'empêche pas le fait que certains types de ressources peuvent être utilisés simultanément par des BM conflictuels pour créer des synergies (Markides et Charitou, 2004). Dans cet article, nous suggérons en particulier que les concepts de co-déploiement et de redéploiement peuvent être particulièrement pertinents pour exploiter les synergies entre les BM.

2.2.1. Le redéploiement des ressources génériques

Le concept de redéploiement des ressources fait référence au fait de retirer des ressources d'une utilisation pour les appliquer à une autre (Helfat et Eisenhardt, 2004 ; Ahuja et Novelli, 2016). Autrement dit, le transfert des ressources d'une activité à une autre ou d'un BM à un autre. Selon les travaux sur la diversification en stratégie, le redéploiement des ressources crée davantage de valeurs notamment, par le biais d'économies des gammes (Helfat et



Eisenhardt, 2004). Le redéploiement des ressources procure aux organisations certains avantages, tels que : des économies de coûts, une flexibilité, des réponses rapides aux changements de la demande (Helfat et Eisenhardt, 2004 ; Ahuja et Novelli, 2016).

Les travaux précédents sur le redéploiement des ressources ont plutôt employé ce concept pour étudier le cas où une entreprise décide de changer de domaine d'activité et donc redéploie ses ressources existantes dans le nouveau domaine (Helfat & Eisenhardt, 2004 ; Sakhartov & Folta, 2014). Dans ce cas, les avantages du redéploiement découlent de l'utilisation d'une ressource existante dans une nouvelle entreprise où l'accès antérieur à la ressource réduit le coût d'obtention de ses services dans le nouveau domaine (Helfat & Eisenhardt, 2004). Dans ce papier, nous employons ce concept pour désigner le transfert des ressources d'un BM à un autre au niveau du portefeuille (Ahuja et Novelli, 2016).

Au-delà des avantages tirés du redéploiement des ressources, la littérature a également mis l'accent sur les coûts d'ajustement ou d'adaptation liés à ce redéploiement (Helfat & Eisenhardt, 2004 ; Snihur et Tarzijan, 2018 ; Wang et Habibulla, 2021) et aux rigidités organisationnelles des ressources et des routines (Léonard-Barton, 1992). Wang et Habibulla, (2021) ont prouvé que le redéploiement des ressources génère des conflits entre les BM ce qui influence négativement la performance globale du portefeuille. Parallèlement, Snihur et Tarzijan, (2018) ont montré que le redéploiement des ressources entre les BM augmente le niveau de complexité. Ainsi, nous supposons que les avantages du redéploiement des ressources dépendent de la nature des ressources transférées. Plus les ressources redéployées sont applicables à des multiples usages, c'est-à-dire des ressources génériques, plus la complexité et les coûts associés à son transfert seront réduits. Par exemple, une compagnie aérienne à service complet peut transférer certains créneaux horaires (*slots*) ou même certaines destinations déficitaires à son BM low cost (Casadesus-Masanell et Tarzijan, 2012). Pour conclure, nous estimons que le redéploiement des ressources au niveau d'un portefeuille de BM est plus avantageux si les ressources redéployées sont génériques car c'est dans ce cas que les synergies peuvent être exploitées à moindre coûts. Au final, nous soutenons que le co-déploiement et le redéploiement des ressources de type génériques permet de bénéficier des synergies à moindre coûts et d'éviter les conflits entre les BM.

2.2.2. Le co-déploiement des ressources génériques



Le concept de co-déploiement (ou partage) des ressources est un mécanisme central identifié comme sous-jacent à la performance d'une stratégie de diversification (Rumelt, 1974, 1982 ; Bettis, 1981 ; Bettis & Hall, 1982 ; Grant & Jammine, 1988). Ce concept fait référence au partage des ressources entre plusieurs activités (ou BM le cas échéant). Le co-déploiement signifie donc une utilisation simultanée de la même ressource par deux ou plusieurs BM (Casadesus-Masanell et Tarzijan, 2012 ; Ahuja et Novelli, 2016 ; Snihur et Tarzijan, 2018).

Cependant, des coûts supplémentaires peuvent résulter du co-déploiement des ressources (Ahuja et Novelli, 2017). Notamment, les coûts de coordination requis pour partager les ressources (Hill & Hoskisson, 1987 ; Rawley, 2010 ; Zhou, 2011), les coûts de compromis qui minent la valeur ajoutée d'une ressource dans chaque utilisation spécifique pour le rendre utilisable dans différentes utilisations (Porter, 1980 ; Zahavi & Lavie, 2013) ; les coûts administratifs liés aux rigidités d'une structure intégrée ou complexe (Williamson, 1975) ; les coûts d'adaptation des routines et pratiques actuellement institutionnalisées (Leonard-Barton, 1992 ; Rawley, 2010) etc. L'existence de ces coûts est d'autant plus probable dans le cadre d'un portefeuille de BM conflictuels où l'ampleur et le degré des conflits entre les ressources sont plus importants. Dès lors, nous nous interrogeons sur le type des ressources qui doivent être partagées pour minimiser au maximum les coûts cités ci-dessus.

Nous estimons que le partage des ressources génériques, vu leur nature, coûte moins cher que le partage d'autres types de ressources qui demandent des efforts d'ajustements et de coordination plus élevés. En effet, par définition, les ressources génériques sont des ressources qui s'appliquent à de multiples usages et génèrent des coûts d'ajustement et de coordination faibles par rapport aux ressources spécifiques par exemple. De même, comme ce sont des ressources à multiples usages, ils sont moins rigides par rapport à d'autres types de ressources (Teece, 1986). Le co-déploiement des ressources génériques signifie le partage des ressources matérielles et immatérielles identiques par deux BM (par exemple, les moyens de production, l'information, la culture, la logique dominante) pour réaliser des économies d'échelle et de gamme (Lüthge, 2020). Par exemple, avoir une usine commune pour plusieurs BM ou partager la fonction approvisionnement. Les gains de performance obtenus grâce à la similarité des ressources utilisées se matérialisent généralement sous la forme d'une réduction des coûts unitaires. La similarité dans l'allocation des ressources a également été considérée comme une indication de la similarité stratégique, qui peut produire des avantages synergiques pour les gestionnaires, car les connaissances et les informations essentielles



peuvent être utilisées dans les deux BM (Lüthge, 2020). Ainsi, le partage des ressources génériques dépend de la similarité des ressources entre les BM que l'on cherche à combiner. Sur la base de ces réflexions, nous avançons la proposition suivante:

P1. Plus les BM que l'on cherche à combiner s'appuient sur des ressources génériques, plus les stratégies de DBM seront couronnées de succès.

2.2.3. Le co-déploiement des ressources complémentaires

Les avantages concurrentiels des organisations dépendent, dans une large mesure, de leurs ressources complémentaires (Teece, 1986 ; Tripsas, 1997). Les complémentarités apparaissent chaque fois que le regroupement d'activités au sein d'un système a plus de valeur que la gestion séparée des activités (Amit et Zott, 2010). Les ressources complémentaires sont associées à des fonctions organisationnelles spécifiques, telles que la fabrication, le marketing et la R&D (Teece, 1986).

L'emprunt du concept de ressources complémentaires pour expliquer les synergies entre les BM conflictuels repose sur l'idée que les ressources complémentaires d'une entreprise en place améliorent sa performance lorsqu'elles sont combinées avec une innovation de BM (Kim et Min, 2015). Même si un BM émergent peut potentiellement éroder la valeur de la base des ressources existantes d'une entreprise, celle-ci doit veiller à minimiser cet effet et à s'aligner sur ce nouveau BM de manière à préserver autant que possible les ressources complémentaires sources d'avantage concurrentiel (Khanagha et al., 2014). Le co-déploiement des compétences et expertises complémentaires de chaque équipe permet de bénéficier des synergies qui ne peuvent pas être générées si chaque équipe travaille seule. Par exemple, Winterhalter et al., (2015) ont montré comment un leader mondial dans le domaine des outils de construction basé en Europe a développé un BM low-cost en parallèle avec son BM haut de gamme. Pour le BM à faible coût, l'entreprise s'est appuyé sur le codéveloppement par des ingénieurs européens du BM haut de gamme et des nouveaux ingénieurs recrutés pour le développement d'une offre à bas prix pour le BM low cost.

La principale différence entre le co-déploiement des ressources génériques et celui des ressources complémentaires est que le partage des ressources génériques repose sur l'idée de similarité (Lüthge, 2020). Si les BM s'appuient sur l'utilisation de la même ressource, l'entreprise va partager cette ressource dans la mesure du possible pour bénéficier des économies d'échelle. Donc, c'est la même ressource qui va être partagée entre deux ou



plusieurs BM ou activités. Dans la complémentarité, deux ressources uniques se combinent pour créer une valeur synergique. Cela rend la complémentarité des ressources plus difficile à identifier et sans doute plus difficile à imiter car les inter-relations complémentaires sont souvent tacites, intangibles ou inobservables et donc idiosyncratiques (Bryce et Winter 2009). Par conséquent, les avantages synergistiques de la complémentarité sont considérés comme plus susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise que ceux de la similarité (Lüthge, 2020). Les examens de la complémentarité comme source discrète de valeur dans la diversification semblent confirmer cette idée et ont trouvé des effets positifs significatifs sur la performance (par exemple, Harrison et al. 2001 ; Hitt et al. 1998). A l'instar de ces idées, nous avançons la proposition suivante :

P2. En général, les portefeuilles de BM qui s'appuient sur le co-déploiement des ressources complémentaires sont plus susceptibles d'améliorer l'avantage compétitif de l'entreprise que les portefeuilles de BM qui s'appuient sur le co-déploiement des ressources génériques.

2.3. LES MÉCANISMES D'ORCHESTRATION DES RESSOURCES PERMETTANT LA RÉDUCTION DES CONFLITS

La performance d'un portefeuille de BM conflictuels dépend de la capacité de l'entreprise à trouver les bons moyens pour gérer les conflits entre les BM (Markides et Charitou, 2004 ; Kim et Min, 2015). Au niveau des ressources, les managers doivent trouver une façon efficace d'orchestration des ressources qui permet d'éviter au maximum les conflits. Nous avons distingué ci-dessus, entre les ressources spécifiques et conflictuelles. Nous allons expliquer comment la séparation de ces deux types de ressources réduit les conflits et nous avancerons également, deux propositions de recherche à ce propos.

2.3.1. La séparation des ressources spécifiques

Globalement, les ressources spécifiques sont des ressources qui nécessitent d'être adaptées à leurs nouvelles utilisations (Teece, 1986). Si on se base sur le critère coût uniquement pour qualifier une ressource de spécifique ou non, on peut conclure qu'une ressource spécifique est une ressource qui nécessite des coûts supplémentaires pour l'adapter à sa nouvelle utilisation. Au-delà des coûts de la ressource elle-même, l'entreprise doit dépenser des coûts supplémentaires pour ajuster la ressource à sa nouvelle utilisation. L'exploitation de ce type de ressources implique des coûts liés notamment, aux rigidités organisationnelles (Leonard-Barton, 1992), aux coûts d'ajustement de ces ressources (Helfat & Eisenhardt, 2004



; Zhou, 2011). L'idée est qu'une ressource est considérée comme spécifique à un BM, si son co-déploiement ou redéploiement coûte plus cher que l'acquisition externe de cette ressource. Toutefois, le co-déploiement/redéploiement d'une ressource spécifique pourrait également apporter des synergies. Les travaux antérieurs ont soutenu que le potentiel de réalisation des synergies d'une ressource dépend dans une large mesure des similarités stratégiques et du degré des conflits entre les BM (Markides et Charitou, 2004). Si on prend l'exemple d'un portefeuille de BM: low cost et premium. Les deux BM se basent sur deux stratégies contradictoires. Donc, si on se base sur le facteur coût, le potentiel synergique (en termes d'économies de coûts) entre les deux BM est faible puisque chaque BM se base sur une structure de coûts différente (Markides et Charitou, 2004). Par exemple, si une entreprise adoptant un BM premium décide d'intégrer un nouveau BM low cost, ce dernier sera basé sur une stratégie de réduction maximale des coûts. Ainsi, le redéploiement des ressources et capacités spécifiques au BM premium vont coûter plus cher au BM low cost. Ces ressources développées spécifiquement pour le BM premium ne correspondent pas à la structure de coûts du nouveau BM peuvent même entrer en conflits avec les ressources du BM low cost (Kim et Min, 2015). Par exemple, Winterhalter et al., (2015) ont montré comment un leader suisse de machines à tordre pour l'industrie textile a lancé un BM à faible coût en parallèle avec son BM haut de gamme et a opté pour la séparation de toutes les activités et ressources des deux BM et s'est basé uniquement sur des ressources acquises de l'externe qui coûtent moins cher. En effet, une nouvelle équipe locale de R&D a développé une machine à bas prix dont la production a été séparée du modèle haut de gamme et transférée en Chine. Le BM à bas coût a également impliqué une nouvelle force de vente moins formée techniquement et donc moins chère, tout en étant payée avec un régime fortement variable (c'est-à-dire en fonction du nombre de machines vendues au lieu d'un salaire fixe, qui est en place avec le BM premium). Cette séparation a permis à l'entreprise d'assurer sa performance et de garder le caractère distinctif de chaque BM ainsi que d'éviter les conflits potentiels. Les arguments présentés ci-avant nous amènent à la proposition de recherche suivante :

P3. Les BM conflictuels sont plus susceptibles de s'appuyer sur des ressources spécifiques et donc sont plus appropriés à une stratégie de séparation de ces ressources.

2.3.2. La séparation des ressources conflictuelles

Les ressources conflictuelles sont des ressources de l'ancien BM qui sont en compétition avec le nouveau BM notamment, en ce qui concerne l'allocation budgétaire et les spécificités de



gestion (Kim et Min, 2015). En effet, ces ressources sont mobilisées pour mettre en œuvre des stratégies contradictoires (Smith et al., 2010). La littérature a mis l'accent sur deux implications potentielles des ressources conflictuelles : la cannibalisation (Velu et Stiles, 2013) et le conflit de canaux (Webb, 2002 ; Sa Vinhas et Anderson, 2005). L'intégration d'un nouveau BM conflictuel peut également réduire la valeur des routines organisationnelles développées spécifiquement pour le BM existant. Par conséquent, les ressources d'un BM existant peuvent entrer en conflit avec celles du nouveau BM (Gibbons, 2005). Le conflit des canaux concerne les tensions créées entre les ressources conflictuelles et le nouveau BM. A ce propos, Webb (2002) suggère que le conflit de canaux peut être la préoccupation la plus sérieuse pour les entreprises qui veulent ajouter le commerce électronique en parallèle avec leur BM traditionnels et confirme la nécessité de gérer les actifs conflictuels pour atténuer l'influence négative potentielle sur la performance de l'entreprise en place. Prenons l'exemple d'un commerçant de détail qui a décidé d'ajouter un nouveau BM en ligne en parallèle avec ses magasins physiques. L'idée d'avoir de nombreux magasins physiques, bien qu'elle soit essentielle au succès de la vente au détail traditionnelle, va à l'encontre de l'idée de la vente au détail en ligne où tous les clients peuvent être servis par un seul site Web (Kim et Min, 2015). La nature conflictuelle de ces ressources augmentent les tensions internes entre le BM existant et le nouveau BM. De plus, le co-déploiement (ou redéploiement) de telles ressources augmente le niveau de complexité et les tensions entre les BM et peut nuire à la performance globale du portefeuille (Smith et al., 2010 ; Velu et Stiles, 2013 ; Kim et Min, 2015). Sur la base de ces idées, nous avançons la proposition de recherche suivante :

P4. Plus le BM que l'on cherche à combiner s'appuie sur des ressources conflictuelles avec l'ancien BM, plus la possibilité de partager des synergies entre les BM est faible, plus la stratégie de séparation des ressources est appropriée.

CONCLUSION

Nous avons choisi de travailler sur les portefeuilles de BM conflictuels. Spécifiquement, nous avons pour objectif de lier les mécanismes d'orchestration des ressources avec les types de ressources qui permettent l'exploitation des synergies et la réduction des conflits au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels. L'idée est d'identifier les mécanismes d'orchestration des ressources par type de ressources qui peuvent potentiellement impliquer des niveaux de conflits différents. Nous avons proposé que les ressources génériques sont des ressources à usage général et qui n'impliquent pas un niveau élevé de conflits et ainsi, peuvent être



co-déployés et re-déployés au niveau du portefeuille. Parallèlement, nous avons essayé d'expliquer comment le co-déploiement des ressources complémentaires permet d'exploiter les synergies. De l'autre côté, nous avons distingué deux types de ressources qui impliquent un niveau plus élevé de conflits à savoir : les ressources spécifiques et les ressources conflictuelles. Nous avons proposé que la séparation de ce type de ressources au niveau du portefeuille permet d'éviter et de réduire certains types de conflits ou de coûts. En effet, au niveau d'un portefeuille de BM conflictuels, les ressources spécifiques sont plus susceptibles d'avoir un faible potentiel de synergies surtout quand le degré de conflits entre les BM est élevé et le degré de similarité stratégique est faible (Markides et Charitou, 2004). De plus, un niveau élevé de ressources conflictuelles augmente les tensions entre les BM.

Nous aimerions souligner le fait que notre modèle n'est pas généraliste. En effet, nous estimons que la décision de séparer ou partager une ressource revient en fonction des avantages perçus par les managers de la réutilisation d'une telle ressource par rapport à un autre choix. Plusieurs facteurs doivent être considérés pour décider de l'intégration ou de la séparation d'une telle ressource entre les BM. Cette décision doit tenir notamment compte, du prix d'acquisition sur le marché par rapport à sa réutilisation, de la valeur supérieure de cette ressource (par exemple quand la ressource en question est une ressource humaine qui avec le temps acquiert un savoir-faire supplémentaire lié à l'effet d'expérience) ou encore à la dégradation de la valeur d'une ressource (notamment, l'amortissement d'un actif tangible) et d'associer ça avec l'enjeu derrière son redéploiement ou co-déploiement. En effet, nous avons basé nos réflexions sur l'aspect financier (exploitation des synergies et réduction des coûts), la prise en compte d'autres enjeux de la diversification pourrait apporter d'autres résultats. De plus, nous avons choisi une typologie de ressources qui se base sur une distinction selon le potentiel conflits/synergies, une classification selon d'autres typologies de ressources pourrait fournir des résultats différents.

Nous reconnaissons la limite de cet article étant de ne pas considérer l'approche managériale dans l'étude des mécanismes, nous avons essayé à travers le recours aux mécanismes d'orchestration des ressources de considérer indirectement le rôle des managers dans la bonne gestion du portefeuille. En effet, les mécanismes d'orchestration des ressources reflètent implicitement des choix managériaux concernant le transfert, le partage ou la séparation des ressources. Ce papier contribue à la littérature sur les portefeuilles de BM par l'étude des mécanismes d'orchestration des ressources et le classement de ces mécanismes en fonction



des types de ressources. Nous contribuons également à la littérature à travers le croisement des travaux sur la diversification en stratégie et celle des BM. Désormais, les prochains travaux peuvent étudier les mécanismes de performance sous l'angle d'une approche managériale. De plus, nous avons basé nos réflexions dans ce modèle, sur les portefeuilles de BM conflictuels, les prochains travaux peuvent appliquer le modèle dans cadre des portefeuilles de BM complémentaires par exemple, ou encore peuvent tester empiriquement notre modèle.

RÉFÉRENCES

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Ahuja, G., & Novelli, E. (2016). Incumbent responses to an entrant with a new business model: Resource co-deployment and resource redeployment strategies. In *Resource redeployment and corporate strategy*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ahuja, G., & Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification–performance linkage: The search for synergy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change.
- Aversa, P., & Haefliger, S. (2017). Business model portfolio diversification. *working paper*, Cass Business School, London.
- Aversa, P., Haefliger, S., Hueller, F., & Reza, D. G. (2020). Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*, 101985.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005–2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655-676.
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 23-41.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*: 124–188. Oxford: Blackwell.
- Bettis, R. A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
- Bettis, R. A., & Hall, W. K. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management journal*, 25(2), 254-264.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave.
- Bryce, D. J., & Winter, S. G. (2009). A general interindustry relatedness index. *Management Science*, 55(9), 1570-1585.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Tarzijan, J. (2012). When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*, January-February, 1-6.
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 360-376.
- 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.
- Day, J., Mang, P., Richter, A., & Roberts, J. (2001). The innovative organization. *The McKinsey Quarterly*, 2, 21-31.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.



- Gibbons, R. (2005). Incentives between firms (and within). *Management science*, 51(1), 2-17.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard business review*, 76(5), 131-143.
- Grant, R. M., & Jammine, A. P. (1988). Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333-346.
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.
- Helfat, C. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1217-1232.
- Hill, C. W., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of management review*, 12(2), 331-341.
- Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R. D., & Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. *British Journal of Management*, 9(2), 91-114.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340.
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Kuo, C. S. (2017). Synergy, tensions, and smart power strategies: How to effectively implement a dual business model in product management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(3), 377-388.



- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Lüthge, A. (2020). The concept of relatedness in diversification research: review and synthesis. *Review of Managerial Science*, 14(1), 1-35.
- Lüthge, A., Pidun, U., & Knyphausen-Aufseß, D. Z. (2021). Approximating relatedness from a business model perspective: towards a taxonomic approach. *Review of Managerial Science*, 15(3), 813-846.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Markides, C. C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Rawley, E. (2010). Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: Evidence from microdata. *Strategic Management Journal*, 31(8), 873-891.
- Rumelt RP. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. *Division of Research*. Harvard Business School: Boston.



- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2-3), 431-447.
- Sakhartov, A. V., & Folta, T. B. (2014). Resource relatedness, redeployability, and firm value. *Strategic management journal*, 35(12), 1781-1797.
- Sa Vinhas, A. S., & Anderson, E. (2005). How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507-515.
- Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of management journal*, 51(5), 919-935.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic management journal*, 30(13), 1375-1394.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2-3), 448-461.
- Sohl, T., & Folta, T. B. (2021). Declining markets, resource specificity, and redeployment decisions. *Strategic Management Review*, 2(2), 391-412.
- Sohl, T., Vroom, G., & McCann, B. T. (2020). Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic entrepreneurship journal*, 14(2), 198-223.



- Sohl, T., & Vroom, G. (2014). Business model diversification, resource relatedness, and firm performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10894). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tripsas, M. (1997). Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic management journal*, 18(S1), 119-142.
- Wang, J., & Habibulla, H. (2021). The conflict between existing and new business models: The effect of resource redeployment on incumbent performance. *R&D Management*.
- Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 95-102.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. New York, 26-30.
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., & Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, 46(3), 464-479.
- Zahavi, T., & Lavie, D. (2013). Intra-industry diversification and firm performance. *Strategic Management Journal*, 34(8), 978-998.
- Zhou, Y. M. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624-639.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.