

**Rotterdam School of Management
Erasmus University**

**MANAGEN VAN CONTRADICTIES,
EEN BALANCERENDE ZOEKTOCHT NAAR
AMBIDEXTERITEIT**



Wilke Smeenk

Afstudeerscriptie

MANAGEN VAN CONTRADICTIES, EEN BALANCERENDE ZOEKTOCHT NAAR AMBIDEXTERITEIT

Auteur : Wilke Smeenk
Studentnummer : 350395

Opleiding : PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Universiteit : Rotterdam School of Management, Erasmus University
Major : Strategisch Management

Afstudeercommissie

Coach : Prof. dr. Justin Jansen
Meelezer : Dr. Ingrid Verheul

Datum : augustus 2012

Copyright © 2012, Wilke Smeenk

De inhoud van deze masterscriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. Bij het tot stand komen van deze masterscriptie zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en de literatuurlijst.

VOORWOORD

Tweeënhalf jaar geleden werden mijn intenties voor het volgen van een parttime opleiding Bedrijfskunde serieuzer. Vooral mijn drang naar kennisverdieping heeft gezorgd voor het nemen van de beslissing. De intensieve opleiding heeft in alle opzichten mijn verwachtingen waargemaakt. Naast inhoudelijke kennis hebben nieuwe perspectieven gezorgd voor verbreding in mijn denken. Ik heb tijdens de opleiding interessante mensen ontmoet waaronder mijn teamleden van het Internationale Project: Sabine, Bas, Leslie en Aarti en mijn EB groep zoals Koen en Arjen. Mede door hun is het een fantastische en leerzame tijd geworden. Vooral het Internationale Project in Cleveland was een onvergetelijke ervaring.

Voor u ligt mijn masterscriptie als afsluiting van mijn studie Bedrijfskunde. Het onderzoek gaat over balanceren van tegenstrijdige ambities, maar als ik terugkijk op de afgelopen twee jaar dan typeert het woord 'balanceren' ook treffend mijn persoonlijke gemoedstoestand. Balanceren tussen privé, werk en studie waarin prioriteiten in alle vormen door elkaar heen liepen, heb ik zo goed als mogelijk getracht in evenwicht te houden. Mijn eerste dank wil ik vooral richten aan mijn vriend Marc. Hij heeft mij in de afgelopen twee jaar zonder gemopper ondersteund met opbeurende adviezen en hulp. En een speciale dank aan mijn ouders die altijd voor me klaar staan en een luisterend oor bieden. Twee mensen wil ik bedanken voor hun ondersteuning tijdens het onderzoek, Nel voor het uitwerken van diverse interviews en Gijs die de draft versie van taalkundige feedback heeft voorzien. Mijn werkgever Facilicom wil ik bedanken voor hun vertrouwen en de mogelijkheid voor het volgen van deze studie. Daarbij wil ik alle respondenten bedanken voor hun bijzonder openhartige verhalen en de kostbare tijd die zij hebben vrijgemaakt voor mijn onderzoek.

En als laatste wil ik stilstaan bij mijn begeleiders vanuit de opleiding, Prof. dr. Justin Jansen en dr. Ingrid Verheul. De kritische vragen en adviezen hebben mij gedurende het proces geholpen en hebben dit afsluitende traject gemaakt tot een leerzame tijd die ik in alle opzichten niet snel zal vergeten.

Rotterdam, augustus 2012

SAMENVATTING

Een terugkerend thema in de bedrijfskundige literatuur is de beschrijving van een groep succesvolle bedrijven die naast exploitatie van hun huidige activiteiten ook in hoge mate de toekomst verkennen in de vorm van exploratie (Jansen et al., 2005, Wijen et al., 2011, O'Reilly en Tushman, 2004, Birkinshaw en Gibson, 2004, Raisch en Birkinshaw, 2008). Deze bedrijven zijn zoals gezegd ambidexter in hun bedrijfsvoering, zijn efficiënt in het beheer van de hedendaagse zakelijke activiteiten en tegelijkertijd in staat om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Ambidexteriteit kan daarmee een belangrijk component zijn in het voortbestaan van een organisatie.

Dit onderzoek richt zich op de behoefte om nieuwe inzichten te verkrijgen in de procesgang hoe een organisatie ambidexter wordt en blijft waarbij de tegenstrijdige competenties horende bij het concept “ambidexteriteit” longitudinaal worden bestudeerd. De onderzoeker heeft middels semigestructureerde interviews een veelzijdigheid aan rijke data kunnen verzamelen die de gecompliceerde samenhang tussen de concepten kan weergeven. Als representatieve vertegenwoordiger vanuit de facilitaire branche is voor dit onderzoek de grootste facilitaire dienstverlener van Nederland geselecteerd te weten de Facilicom Services Group (FSG). Voor dit onderzoek zijn vijf business units geselecteerd en zijn voor de dataverzameling in totaal 21 respondenten geïnterviewd.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd: hoe beïnvloeden de organisatiestructuur, context en leiderschap de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit? Het onderzoek geeft per case een beschrijving van de procesgang naar ambidexteriteit en benoemt vervolgens de invloed van de drie organisatorische factoren op dit proces. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de drie factoren in verschillende mate gedurende het proces van invloed hebben op het ontwikkelen en realiseren van ambidexteriteit. Vervolgens zijn nieuwe wetenschappelijke inzichten middels proposities geformuleerd. Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag heeft de onderzoeker een koppeling gemaakt met de levensfase waarin een onderneming zich bevindt. Het onderzoek heeft buiten de drie beïnvloedende factoren aanvullende resultaten opgeleverd waarbij samenwerking met externe partners en bedrijfsovernames positieve invloed hebben op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
1 Inleiding, onderzoeksvraag en doelstelling	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen	7
1.3 Relevantie	8
1.3.1 Theoretisch	8
1.3.2 Praktisch	8
1.4 Aanpak	9
1.5 Leeswijzer	10
2 Literatuurverkenning	11
2.1 Ontwikkeling van exploratie en exploitatie	11
2.2 Managen van contradicties	13
2.2.1 Structuur	16
2.2.2 Context	18
2.2.3 Leiderschap	20
2.3 Conceptueel raamwerk	23
3 Onderzoeksmethodologie	24
3.1 Kwalitatief onderzoek	24
3.2 Case- en respondentenselectie	24
3.3 Aard en omvang van steekproef	27
3.4 Dataverzameling en analyse	28
3.5 Betrouwbaarheid, validiteit en de rol van de onderzoeker	29
4 Casestudie en Analyse	30
4.1 Case Axxicom Airport Caddy	30
4.1.1 Procesgang Ambidexteriteit	30
4.1.2 Beïnvloedende organisatorische factoren	33
4.2 Case Axxicom Thuishulp	39
4.2.1 Procesgang Ambidexteriteit	39
4.2.2 Beïnvloedende organisatorische factoren	42
4.2.3 Aanvullende specifieke onderzoeksresultaten	46
4.3 Case Facilicom Facility Solutions (IFM)	47

4.3.1	Procesgang Ambidexteriteit	47
4.3.2	Beïnvloedende organisatorische factoren.....	49
4.3.3	Aanvullende specifieke onderzoeksresultaten.....	55
4.4	<i>Case Prorest Catering</i>	56
4.4.1	Procesgang ambidexteriteit	56
4.4.2	Beïnvloedende organisatorische factoren.....	58
4.4.3	Aanvullende specifieke onderzoeksresultaten.....	64
4.5	<i>Case Trigion (België)</i>	65
4.5.1	Procesgang Ambidexteriteit	65
4.5.2	Beïnvloedende organisatorische factoren.....	67
4.6	<i>Cross case analyse</i>	71
4.6.1	Procesgang ambidexteriteit	71
4.6.2	Beïnvloedende organisatorische factoren.....	72
4.6.3	Aanvullende onderzoeksresultaten	78
5	Discussie en conclusie	80
5.1	<i>Introductie</i>	80
5.2	<i>Beantwoording onderzoeksvraag en proposities</i>	80
5.2.1	Beantwoording subvragen.....	81
5.2.2	Aanvullende onderzoeksresultaten	87
5.2.3	Beantwoording centrale onderzoeksvraag.....	89
5.3	<i>Relevantie</i>	90
5.4	<i>Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	91
5.5	<i>Conclusie</i>	92
6	Literatuurlijst.....	94
7	Bijlagen	98
	<i>Bijlage 1: Rollen leiderschap</i>	99
	<i>Bijlage 2: Historische tijdlijn Facilicom Services Group</i>	101
	<i>Bijlage 3: Samenvatting resultaten case Axxicom Airport Caddy</i>	102
	<i>Bijlage 4: Samenvatting resultaten case Axxicom Thuishulp</i>	103
	<i>Bijlage 5: Samenvatting resultaten case Facilicom Facility Solutions</i>	105
	<i>Bijlage 6: Samenvatting resultaten case Prorest Catering</i>	107
	<i>Bijlage 7: Samenvatting resultaten case Trigion België</i>	108
	<i>Bijlage 8: Cross case resultaten: procesgang ambidexteriteit</i>	109
	<i>Bijlage 9: Cross case resultaten: beïnvloedende organisatorische factoren</i>	110

1 INLEIDING, ONDERZOEKSVRAAG EN DOELSTELLING

1.1 AANLEIDING

De afgelopen decennia is ambidexteriteit in de wetenschappelijke organisatieliteratuur een aanhoudend thema geworden en biedt een verscheidenheid aan inzichten in succesvolle bedrijven die zowel efficiënt zijn in het beheer van de huidige activiteiten en zich tegelijkertijd kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving (Raisch en Birkinshaw, 2008, Lavie et al., 2010). Deze studies bekijken ambidexteriteit als een voorwaarde voor de organisatie om te kunnen overleven en succes te hebben (Raisch en Birkinshaw, 2008).

Het ontwikkelen van organisatorische ambidexteriteit is, door tegenstrijdige exploitatie en exploratie activiteiten, geen eenvoudige opgave. Organisatorische factoren zoals structuur, context en leiderschap hebben invloed op het realiseren van een dergelijke ambitie (Raisch en Birkinshaw, 2008). Het proces begint bij het top management team, daar wordt al dan niet een focus gelegd op het creëren van organisatorische ambidexteriteit. Het top management team is verantwoordelijk voor het nemen van strategische beleidskeuzes, inrichting van de organisatiestructuur en verdeling van resources waarna deze in de lagen eronder worden uitgewerkt en uitgevoerd. Het is interessant om te weten hoe een dergelijk proces verloopt vanaf de initiële besluitvorming door het top management tot de implementatie en beheer door het midden- en operationeel management. Er zijn veel keuzes die bij het nastreven van een ambidexter strategie moeten worden afgewogen. Wordt er binnen een onderneming gekozen voor een structurele aanpak waarbij explorerende en exploiterende activiteiten in gescheiden business units of afdelingen geplaatst (Birkinshaw en Gibson, 2004) of wordt er gekozen voor een meer geïntegreerde aanpak? Het niveau van analyse is van vitaal belang. De keuze hoe een spanning op één niveau wordt opgelost, kan immers effect hebben op een ander niveau in de organisatie.

Het management vervult ieder vanuit haar eigen niveau (top-, midden of operationeel) een specifieke leiderschapsrol met een andere tijdshorizon (korte of lange termijn) en informatiebehoefte (Floyd and Lane, 2000). Dit kan leiden tot rolconflicten tussen de verschillende managementlagen. Het heeft daarmee ook effect op de individuele manager, omdat in combinatie met een sterk veranderende omgeving een situatie kan ontstaan dat een manager meerdere rollen tegelijkertijd moet vervullen (Floyd en Lane, 2000).

Tot op heden is in de wetenschappelijke literatuur minimaal aandacht gegeven aan de vraag hoe een organisatie ambidexter wordt. Hoe kan een organisatie succesvol evenwicht behouden tussen exploratie en exploitatie over een langer tijdsbestek? Op deze wijze wordt, volgens diverse wetenschappelijke literatuur, duurzaam concurrentievoordeel gecreëerd. Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt wel ruim de aandacht gegeven aan organisatorische invloeden en ambidexteriteit. Naast de rol van het management is ook de context waarin een organisatie zich bevindt een belangrijke factor voor ambidexteriteit. Hierin is cultuur een belangrijk onderdeel. Dit bepaalt of er voldoende vertrouwen is binnen de organisatie, maar ook of er voldoende voedingsbodem is voor het stellen van ambitieuze doelstellingen. Tot slot heeft de organisatiestructuur een voorwaardenscheppende rol in de realisatie van ambidexteriteit aangezien dit de fundering is waarop de bedrijfsvoering haar taken kan uitvoeren.

Gesteld kan worden dat gelijktijdig succesvol balanceren tussen exploratie en exploitatie een gecompliceerde aangelegenheid is en leidt tot contradicties binnen een grote organisatie. Om als onderneming ambidexter te worden, is het van belang om te weten wat er nodig is om een hoge mate van ambidexteriteit te bereiken. Verder is het belangrijk hoe het proces moet worden doorlopen waarbij tegenstrijdigheden tussen niveaus moet worden gemanaged. De procesgang naar ambidexteriteit wordt bekeken aan de hand van de drie organisatorische aspecten 'structuur', 'context' en 'leiderschap' waarbij het relevant is om te weten op welk moment één van deze genoemde aspecten het meeste invloed heeft op de procesgang naar ambidexteriteit.

1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN SUBVRAGEN

Dit onderzoek richt zich op de behoefte om nieuwe inzichten te verkrijgen in de procesgang hoe een organisatie ambidexter wordt en blijft waarbij de tegenstrijdige competenties horende bij het concept “ambidexteriteit” longitudinaal worden bestudeerd.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt gedefinieerd:

Hoe beïnvloeden de organisatiestructuur, context en leiderschap de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit?

Ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zal achtereenvolgens een onderdeel van de onderzoeksvraag worden beantwoord om zo tot een algeheel antwoord op de vraagstelling te komen. Dit leidt tot de volgende drie subvragen:

Deelvragen:

1. Welke uitdagingen zijn gerelateerd aan de beïnvloedende organisatorische factoren structuur, context en leiderschap bij het nastreven van het concept ambidexteriteit?
2. In welke mate hebben de structuur, context en leiderschap invloed op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit?
3. Welke organisatorische factoren hebben op welk moment in de procesgang het meeste effect op ambidexteriteit?

1.3 RELEVANTIE

1.3.1 THEORETISCH

Dit onderzoek verschaft een nieuw perspectief in de procesgang naar het realiseren van ambidexteriteit onder de invloed van structuur, context en leiderschap. Middels een longitudinale aanpak wordt inzicht gegeven in hoe de ontwikkeling van ambidexteriteit over een langere tijdspanne wordt gerealiseerd. Het onderzoek voorziet daarmee in een wetenschappelijke behoefte om een meer dynamisch perspectief te verkrijgen over het onderwerp ambidexteriteit (Raisch et al., 2009). Wetenschappers geven aan dat met name toekomstig onderzoek op het gebied van ambidexteriteit zich moet richten op de vraag hoe een organisatie moet omgaan met het balanceren van activiteiten bij het nastreven van ambidexteriteit (Lavie et al., 2010, Andriopoulos en Lewis, 2009). Het onderzoek van Raisch et al. (2009) benoemt hierbij de aanbeveling om meer een longitudinale perspectief te verkrijgen over hoe organisaties over een langere tijdsbestek omgaan met beïnvloedende factoren. Het doel van dit onderzoek is om te komen tot nieuwe wetenschappelijke inzichten middels het formuleren van proposities.

1.3.2 PRAKTISCH

Het afgelopen decennium heeft de facilitaire branche in Nederland een enorme groei laten zien. Opdrachtgevers zijn op zoek naar integrale ontzorging op hun non-core activiteiten. Dit betekent niet alleen dat het outsourcen van één enkele dienst zoals schoonmaak of beveiliging (single services) gemeengoed is, maar ook dat bedrijven steeds meer geneigd zijn om een ondersteunende facilitaire dienst (services en management ofwel multi-services) te outsourcen. Op dit moment stagneert de autonome groei bij de single service aanbieders en zit de groei bij de benoemde facilitaire multi-services contracten.

Het brancherapport van Significant (2006) stelt dat de groei de ontwikkeling in de multi-services markt de leveranciers dwingt om volwassen te worden en opdrachtgevers actief te sturen. De dienstverlening wordt gedifferentieerder en complexer van aard en stelt daarmee ook aangescherpte voorwaarden aan een aanbieder van dergelijke diensten. De opdrachtgever verwacht meerwaarde in de vorm kwaliteit, besparingen alsmede (proces)innovaties. De marges in deze arbeidsintensieve business staan in het huidige economische klimaat onder druk terwijl de klant in verhouding een steeds hogere verwachting over de dienstverlening heeft. In een recenter onderzoek van Wagenberg (2010) wordt de verwachting neergezet dat in de komende 10 jaar de aard van Facility Management strategischer en commerciëler wordt. In dit zelfde onderzoek wordt gesteld dat flexibilisering van omvang en aard van de

dienstverlening steeds belangrijker worden. Om concurrentievoordeel in de huidige facilitaire branche te bereiken is in ieder geval groei en diversificatie benodigd in combinatie met exploitatie en exploratie om de toekomstige klant te kunnen blijven bedienen en bestaansrecht te behouden. De bedrijven moeten meer “ambidexter” worden in hun bedrijfsvoering.

1.4 AANPAK

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve inductieve aanpak om de complexe longitudinale procesgang binnen een grote onderneming te kunnen beschouwen. De onderzoeker denkt middels semigestructureerde interviews een veelzijdigheid aan rijke data te kunnen verzamelen die de gecompliceerde samenhang tussen de concepten kan weergeven.

Als representatieve vertegenwoordiger vanuit de facilitaire branche is voor dit onderzoek de grootste facilitaire dienstverlener van Nederland geselecteerd te weten de Facilicom Services Group (FSG). FSG is sinds de oprichting, ruim 45 jaar geleden, een onderneming die volledig in handen is van de oprichter en familie. FSG is gespecialiseerd in het leveren van arbeidsintensieve diensten, veelal ondersteunend van aard, zodat de opdrachtgever zich kan concentreren op zijn kernactiviteiten. FSG bevindt zich met haar ondernemingen grotendeels in verdringingsmarkten waar prijzen steeds meer onder druk komen te staan.

Deze casestudie is uitgevoerd bij een vijftal business units (BU's) die in overleg met de directie van de onderneming zijn geselecteerd. Voor het creëren van draagvlak zijn de directeurs van de divisies eerst benaderd voor medewerking aan dit onderzoek. Alle geselecteerde BU's hebben toestemming gegeven om mee te werken aan dit onderzoek. Vervolgens heeft datacollectie plaatsgevonden over de historie van de holding en de BU's. Dit voorbereidende proces heeft een maand in beslag genomen. In navolging hierop zijn 21 interviews afgenomen die de verschillende managementlagen uit de organisatie en geselecteerde BU's vertegenwoordigen. Het afnemen van de interviews heeft ruim een maand geduurd waarbij de interviews binnen een BU zoveel mogelijk na elkaar hebben plaatsgevonden om de rijke data met zo min mogelijk tijdsverlies te vergaren.

Tot slot zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd, waarna het laatste interview met de President Directeur is afgenomen om zijn zienswijze op de resultaten te toetsen dan wel intenties vanuit de holdingdirectie toe te lichten. Aan de hand van dit gesprek is de analyse afgerond en zijn conclusies geformuleerd.

1.5 LEESWIJZER

De hiervoor beschreven aanpak is leidend voor de opzet van deze Master scriptie.

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van relevante wetenschappelijke literatuur over ambidexteriteit en de rol van structuur, context en leiderschap op dit fenomeen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretisch raamwerk voor dit onderzoek.

In Hoofdstuk 3 wordt de gehanteerde onderzoeksmethodologie toegelicht en een beschrijving gegeven over de case- en steekproefselectie waarna in Hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten per business unit worden beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een vergelijking van de resultaten tussen de geselecteerde cases middels een cross case analyse.

In Hoofdstuk 5 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, proposities ontwikkeld en worden de theoretische- en praktische bijdragen, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

2 LITERATUURVERKENNING

2.1 ONTWIKKELING VAN EXPLORATIE EN EXPLOITATIE

Een terugkerend thema in de bedrijfskundige literatuur is de beschrijving van een groep succesvolle bedrijven die naast exploitatie van hun huidige activiteiten ook in hoge mate de toekomst verkennen in de vorm van exploratie (Jansen et al., 2005, Wijnen et al., 2011, O'Reilly en Tushman, 2004, Birkinshaw en Gibson, 2004, Raisch en Birkinshaw, 2008). Deze bedrijven zijn zoals gezegd ambidexter in hun bedrijfsvoering, zijn efficiënt in het beheer van de hedendaagse zakelijke activiteiten en tegelijkertijd in staat om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Diverse onderzoeken beschrijven deze organisaties als bedrijven die uitstekende financiële resultaten kunnen behalen (Gibson en Birkinshaw, 2004, He en Wong, 2004, Lubatkin et al., 2006, Jansen et al., 2009). Ambidexteriteit kan daarmee een belangrijk component zijn in het voortbestaan van de organisatie.

March (1991) heeft met zijn onderzoek over exploratie en exploitatie een belangrijke impuls gegeven aan de huidige interesse voor het onderwerp ambidexteriteit. Sindsdien hebben onderzoekers zich beziggehouden met het thema en heeft onderzoek zich gericht op verschillende elementen van organisatorische ambidexteriteit zoals innovatie, strategisch management, organisatie-inrichting, organisatie lerend vermogen en adaptatie (Raisch and Birkinshaw, 2008). Om als organisatie op lange termijn succesvol te kunnen blijven, is het noodzakelijk om te zorgen voor een variëteit aan innovatie-inspanningen (O'Reilly en Tushman, 2004). Dit kunnen incrementele innovaties zijn die leiden tot kleine verbeteringen in de huidige producten of meer radicale innovaties in de vorm van nieuwe producten. Enerzijds moeten organisaties ook in staat zijn om efficiency door te voeren in het huidige pakket activiteiten. Een combinatie maakt dat deze bedrijven over het algemeen beter presteren dan bedrijven die dat niet doen (He en Wong, 2004). Voor exploitatie wordt gebruik gemaakt van expliciete kennis¹ en door deze kennis eigen te maken en te combineren kunnen incrementele verbeteringen aan bestaande technologische of marketing trajecten worden gemaakt (Nonaka, 1994). Anderzijds omvat exploratie juist het gebruik van impliciete kennis². Door deze te externaliseren ofwel expliciet te maken en te combineren kunnen nieuwe ofwel radicale trajecten worden ontwikkeld.

¹ Overdraagbaar in taal

² Stilzwijgende kennis door betrokkenheid in bepaalde context

Kwee et al. (2011) spreken over strategische vernieuwing in relatie tot het ontplooiën van exploitatiegerichte dan wel exploratieve activiteiten binnen een onderneming gedurende een langer tijdsbestek. Een exploitatie gerichte organisatie heeft vooral een korte termijn strategische oriëntatie en een exploratiegerichte organisatie is meer op zoek naar lange termijn strategische vernieuwing. In onderstaand overzicht is uit verschillende literatuur een weergave opgenomen van de verschillende kenmerken die horen bij exploratie dan wel exploitatie.

<i>O'Reilly en Tushman (2004)</i>		
Alignment of:	Exploitiële business	Exploratieve business
Strategische intentie	Kosten, winst	Innovatie, groei
Kritische taken	Operatie, efficiency, incrementele innovatie	aanpassingsvermogen, nieuwe producten, baanbrekende innovaties
Competenties	Operationeel	Ondernemend
Structuur	Formeel mechanistisch	Aanpassingsvermogen, los
Besturingselementen, belonen	Marges, productiviteit	Mijlpaal, groei
Cultuur	Efficiency, lage risico's	Risico's nemen, snelheid, flexibiliteit
Leiderschapsrol	Gezaghebbend / autoritair, top down	Visionair, betrokken
Benner en Tushman (2003)		
Proces management:	Exploitiële business	Exploratieve business
Innovatie	Incrementele innovatie	Architectonische innovatie Radicale innovatie
Klanten	Innovatie voor huidige klantgroepen	Innovatie voor opkomende klantgroepen
Processen	Gecontroleerd door proces management	Flexibele processen

Tabel 1: Kenmerken exploratie – exploitatie

Zoals in bovenstaande tabel zichtbaar wordt, betekent ambidexteriteit het nastreven van tegenstrijdige ambities en moet een organisatie balans zoeken tussen het exploitatie- en exploratiecomponent. Gaat een organisatie voor ultieme winstmaximalisatie dan zullen investeringen voor ontwikkeling van nieuwe producten minder kans hebben. Ambidexteriteit vraagt om een expliciete dubbele focus waarbij aan de ene kant de huidige operatie moet worden gemanaged op kosten en productiviteit en aan de andere kant moet de organisatie openstaan voor het nemen van bepaalde risico's, investeringen en flexibiliteit. Dat is een

tegenstrijdigheid in vaardigheden en belangen die vanuit de twee afzonderlijke perspectieven exploitatie en exploratie niet eenvoudig zijn te verenigen. Een organisatie moet hierbij de complexe belangen simultaan afwegen, elk om zijn eigen specifieke toegevoegde waarde zodat zowel de korte als lange termijn perspectief wordt bediend.

“Balans is niet aan te duiden als een middelmatige split of een flauw compromis, maar echt uitblinken in zowel de exploitatie en exploratie” (Atuahene-Gima, 2005). In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op het managen van de contradicties en wordt de eerste deelvraag over de uitdagingen rond het nastreven van ambidexteriteit en de beïnvloedende factoren ‘structuur’, ‘context’ en ‘leiderschap’ vanuit de wetenschappelijke literatuur behandeld.

2.2 MANAGEN VAN CONTRADICTIES

Ambidexteriteit brengt door de tegenstrijdigheid spanning die door de organisatie moet worden gemanaged. Allereerst is de strategische intentie van belang en hoe deze in de praktijk door een onderneming wordt nagestreefd. Een korte termijn oriëntatie richt zich meer op acties ten aanzien van de huidige scala aan activiteiten en binnen het huidige geografische bereik van een bedrijf. Een organisatie die zich meer richt op lange termijn vernieuwing start nieuwe bedrijven op, lanceert nieuwe producten of diensten en betreedt nieuwe markten of geografische regio's. Andriopoulos en Lewis (2009) beschrijven een dergelijke paradox waarbij een ambidextere organisatie nadrukkelijk zoekt naar integratie van beide aspecten en kiest voor stabiele inkomsten bij de huidige klantenkring en tegelijkertijd voor een meer risicovolle lange termijn aanpak.

Strategische keuzes worden voornamelijk door het top management genomen, maar formulering kan tevens door het midden management worden geïnitieerd (Floyd en Lane, 2000, Raes et al., 2011). Een belangrijke voorwaarde van een succesvolle strategievorming is dat degenen die betrokken zijn, zorgen voor een continue beoordeling van de omgevingsomstandigheden en deze gegevens gebruiken om te besluiten om door te gaan met de bestaande strategie of deze aan te passen aan de veranderende omgeving (Raes et al., 2011). De verschillende managementniveaus hebben elk een verschillende informatiebasis van waaruit zij zowel naar de organisatie als haar omgeving kijken. Hun interacties op het grensvlak vervullen de rol van de integratie en moet voor aansluiting zorgen op beide perspectieven (Raes et al., 2011).

Na strategische keuze vindt de implementatie van de strategische initiatieven plaats. Hier wordt met name door het middenmanagement richting aan gegeven. Om uit te leggen hoe het top- en middenmanagement hun acties afstemmen tijdens hun separate werkuitvoering, gebruikt Raes et al. (2011) het idee dat het gedrag van mensen wordt gestuurd door verwachtingen over zichzelf en anderen. Zij stellen dat het gedrag van top- en middenmanagement kan worden verklaard in termen van 'rollen'. Rol gedrag kan omschreven worden als "terugkerende handelingen van een individu, op een degelijke manier met de repeterende activiteiten van anderen om zo een voorspelbare uitkomst op te leveren" (Katz en Kahn, 1978). Raes et al. (2011) hebben een interface model van het top management team en het middenmanagement geformuleerd aan de hand van proposities waarbij zij top- en middenmanagement- interactieprocessen, rol gedrag en vertrouwen koppelen aan de kwaliteit van strategische besluitvorming en implementatie. Wanneer de mogelijkheden tot interactie of de kwaliteit van de interactie onvoldoende is, kunnen partijen van elkaar afwijken en kan men streven naar verschillende lijnen van de actie, of zelfs optreden tegen elkaar, wat resulteert in een slechte fit tussen de formulering en uitvoering.

Ondernemingen zijn in hun bedrijfsvoering voornamelijk ingericht om de gevestigde dienstverlening optimaal te laten renderen. De organisatiesystemen en -structuren ondersteunen de huidige klanten en technologieën. Volgens Garvin en Levesque (2006) zorgt corporate entrepreneurship voor een natuurlijk rolconflict binnen de organisatie. Het oude vraagt immers om een andere aanpak en gedragingen waarbij nieuwe initiatieven juist vragen om frisse ideeën en onconventioneel denken. Ondanks dat ambidexteriteit een uitdaging voor het management is die een complexe aanpak vraagt, wordt een directe associatie gelegd met duurzaam concurrentievoordeel (O'Reilly III en Tushman, 2008). Jansen et al. (2005) hebben aangetoond dat een dergelijk voordeel nog meer waarschijnlijk is als een organisatie zich beweegt in zeer onstabiele, veranderende en competitieve markt.

Studies tonen aan dat extern verworven kennis kan bijdragen aan het opnieuw configureren van de bestaande kennis (Raisch et al., 2009). Volgens Raisch et al. (2009) heeft ambidexteriteit zowel interne als externe kennisprocessen benodigd met daarbij integratie over organisatiegrenzen heen. Klantrelaties, joint ventures / allianties kunnen hier positief aan bijdragen (Raisch et al., 2009). Marktgerichtheid kan voorkomen dat een bedrijf steeds meer operationeel efficiënt wordt, maar ondertussen ook strategisch inefficiënt. Middels het nastreven van ambidexteriteit welke differentieel gerelateerd zijn aan incrementele en radicale productinnovatie resultaten (Atuahene-Gima, 2005). Klantoriëntatie is hierdoor een belangrijk

component bij de het managen van de contradicties. Andriopoulos en Lewis (2009) spreken over een losse dan wel een strakke koppeling met klantoriëntatie. Bij een losse koppeling wordt door een onderneming actief gezocht naar nieuwe producttechnologieën of toekomstige kansen verkend, terwijl een strak gekoppelde oriëntatie meer gericht is op het nastreven van klanttevredenheid en huidige marktwensen. De focus op winst lijkt doordrenkt te zijn met conservatisme, waarbij het behouden van de huidige belangrijke klantenkring een zeer hoge prioriteit heeft en dus invloed heeft op het bereiken van een hoge mate van ambidexteriteit (Andriopoulos en Lewis, 2009).

Het managen van contradicties bij het nastreven van ambidexteriteit begint na het formuleren van de strategie bij de besluitvorming rond differentiatie (structuur) dan wel integratie (coördinatie / leiderschap). De benaderingen voor het realiseren van ambidexteriteit verschillen in hun accenten, aandacht en pleiten volgens Andriopoulos en Lewis (2009) voor óf differentiatie dan wel integratie tactieken, kortom kiest een organisatie voor separatie van de activiteiten of voor integratie van explorerende en exploiterende activiteiten binnen een unit? Desalniettemin kan de invulling van de verschillende rollen leiden tot de genoemde rolconflicten tussen de verschillende managementlagen. Het heeft daarmee ook effect op de individuele manager, omdat in combinatie met een sterk veranderende omgeving een situatie kan ontstaan dat een manager meerdere rollen tegelijkertijd moet spelen (Floyd and Lane, 2000). Diverse onderzoeken onderkennen een dergelijk conflict. Lavie et al. (2010) spreken over een soort balancermechanisme. Dit heeft betrekking op de plaats waar exploitatie versus exploratie in de organisatie wordt ondergebracht en de spanning die dat tussen de managementlagen met zich meebrengt (Lavie et al., 2010). Smith en Tushman (2005) beschrijven integratiemechanismen die managementteams kunnen gebruiken om de tegenstellingen die voortvloeien uit structurele scheiding van exploratie en exploitatie activiteiten succesvol te managen. Zij stellen dat het balanceren in relatie tot het nemen van beslissingen is geworteld in de cognitie van de senior teams en dat zij juist de tegenstellingen moeten omarmen in plaats van voorkomen.

In de volgende paragrafen wordt de organisatorische invloed van de drie factoren op ambidexteriteit behandeld.

2.2.1 STRUCTUUR

Bedrijven worstelen decennialang met de noodzaak tot specialisatie die vervolgens leidt tot de behoefte aan coördinatie van de betreffende inspanning. Lawrence en Lorsch (1967) hebben jaren geleden al in hun onderzoek aandacht gegeven aan de problematiek rond differentiatie en integratie. Onder differentiatie wordt verstaan dat een organisatiesysteem in meerdere subsystemen wordt verdeeld. Integratie beschrijft het proces van het bereiken van eenheid tussen de verschillende subsystemen in de vervulling van de taak van de organisatie (Lawrence and Lorsch, 1967). Diverse onderzoekers hebben de complementaire rol erkend van differentiatie en integratie als organisatiemechanismen om effectieve resultaten te bereiken (Raisch et al., 2009). In dit artikel wordt aangehaald dat er twee groepen onderzoekers zijn. De eerste groep is van mening dat structurele differentiatie helpt om binnen een organisatie verschillende competenties te onderhouden waardoor inconsistente eisen die voortvloeien uit de reguliere en opkomende zakelijke kansen aangepakt worden. De andere groep van studies heeft zich gericht op integratie. Dat wil zeggen, de gedragsmechanismen die organisaties in staat stellen om de exploitatie- en exploratie activiteiten binnen dezelfde eenheid aan te pakken. Differentiatie heeft vaak tot gevolg dat een onderdeel zich richt op één specifieke inspanning, exploitatie of exploratie. Integratie-inspanningen moeten hierbij zorgen voor onderlinge samenhang tussen de schijnbare tegenstellingen (Andriopoulos en Lewis, 2009). De literatuur maakt onderscheid tussen formele en informele integratiemechanismen (Tsai, 2002, Jansen et al., 2009). De formele integratie verwijst naar cross functionele interfaces. Een voorbeeld is een werkgroep die is samengesteld uit medewerkers uit verschillende business units (Jansen et al., 2009). De informele integratie zegt iets over verbondenheid en heeft betrekking op het algemene patroon van het sociale netwerk van een bedrijf in termen van dichtheid. Ook wordt de kennisuitwisseling gefaciliteerd. Dit laatste is geen onderdeel van dit onderzoek.

Birkinshaw en Gibson (2004) benoemen ‘structural ambidexterity’ als een structurele aanpak die explorerende en exploiterende activiteiten in gescheiden business units of afdelingen plaatst. Dit heeft als belangrijk nadeel dat R&D activiteiten geïsoleerd raken in de organisatie. Lavie et al. (2010) gaan nog een stapje verder in de structurele onderverdeling of zoals zij het noemen “Organizational separation” van ambidexteriteit. Ze voegen nog een tweetal opties toe, namelijk van “Temporal Separation” en “Domain Separation”. Bij de “Temporal Separation” verschuift de aandacht van exploratie naar exploitatie and vice versa. Bij deze vorm wordt ambidexteriteit niet gelijktijdig nagestreefd maar dient het zich meer natuurlijk en

fasegewijs aan. Bij een “Domain Separation” wordt in het ene domein geëxploreerd terwijl in het andere domein gelijktijdig invulling wordt gegeven aan exploitatie van de activiteit.

Organisatorische ambidexteriteit wordt ook wel gezien als een “dynamic capability” waarbij verwezen wordt naar routines en processen waarmee ambidexter organisaties kunnen mobiliseren, coördineren en integreren met tegenstrijdige activiteiten die moeten worden toegewezen, gecombineerd over de verschillende units (O'Reilly and Tushman, 2004, Jansen et al., 2009, Teece, 2007). Exploratie wordt hierbij gerelateerd aan flexibiliteit, decentralisatie en ‘losjes’ gekoppelde sub units terwijl exploitatie meer wordt geassocieerd met efficiency, centralisatie en formeel ingerichte organisaties (Benner and Tushman, 2003). Een strak ingerichte organisatie benadrukt beperkingen, terwijl de los gekoppelde units zorgen voor mogelijkheden en vrijheid (Andriopoulos en Lewis, 2009). Zij menen echter dat een combinatie van deze twee brandstof wordt voor innovatiesucces (Andriopoulos en Lewis, 2009).

Jansen et al. (2006) maken onderscheid in twee type coördinatiemechanismen, namelijk de formele hiërarchische structuur en de informele sociale relaties. Informele sociale relaties verwijzen naar persoonlijke relaties tussen mensen en bestaan uit een meer vrijwillige wijze van coördinatie dan de hiërarchische structuur (Tsai, 2002, Jansen et al., 2006). Onder de formele structuur hangen twee belangrijke componenten, namelijk (de)centralisatie en formalisatie (Mom et al., 2009, Jansen et al., 2006). “Centralisatie van besluitvorming weerspiegelt de locus van het gezag en besluitvorming en verwijst naar de mate waarin besluitvorming wordt geconcentreerd in een organisatie (Jansen et al., 2006)”. “Centralisatie versmalt communicatiekanalen en vermindert de kwaliteit en kwantiteit van ideeën en kennis voor het oplossen van problemen”(Jansen et al., 2006). Daarbij vermindert centralisatie de zin van controle over het werk en de kans dat leden zoeken naar innovatieve en nieuwe oplossingen (Jansen et al., 2006).

“Formeel gestructureerde coördinatiemechanismen zijn één van de belangrijkste mechanismen om activiteiten te coördineren (Mom et al., 2009)”. Een formeel ingerichte organisatie wordt meer gekoppeld aan exploitatie terwijl bij exploratie een los ingerichte cultuur hoort. Formalisering van de taken van een manager verwijst naar de mate waarin regels en codes een bepaalde taak beschrijven, richting geven voor de besluitvorming en de mate waarin de manager moet voldoen aan de taakomschrijving (Mom et al., 2009, Hage, 1965).

“Formalisering verbetert het uitbuiten van innovaties door middel van verbetering van de huidige producten, diensten en processen“ (Jansen et al., 2006).

Een aantal van de bevindingen uit het onderzoek van Wijnen et al. (2011) wijken af van de uitgebreide literatuur over ambidexteriteit waarin gesteld wordt dat een hoge mate van decentralisatie en een laag niveau van formalisering bevorderlijk is voor de ambidexteriteit. Zij stellen een meer genuanceerde suggestie voor dat zowel complete decentralisatie en de afwezigheid van formalisering een netwerk focus bevordert, wat na verloop van tijd ten koste kan gaan van de organisatorische ambidexteriteit van de organisatie. In het onderzoek wordt aangehaald dat een organisatie zeker structuren nodig heeft om zowel te kunnen exploiteren dan wel te exploreren.

In onderstaande tabel is structuur in relatie tot ambidexteriteit samengevat:

Beïnvloedende factor	Kenmerken ambidexteriteit
(De)centralisatie	Hoge mate van decentralisatie
Formeel	Losse (informele) cultuur: laag niveau van formalisering
Differentiatie - integratie	Mate van scheiding van activiteiten in verschillende subsystemen heeft effect op realisatie van ambidexteriteit waarbij formele integratie (cross functionele interfaces) moet zorgen voor de verbinding

Tabel 2: kenmerken structuur in relatie tot ambidexteriteit

2.2.2 CONTEXT

Organisatiecultuur verwijst zoals beschreven door Denison (1996) naar "de onderliggende waarden, overtuigingen en principes die dienen als basis voor het managementsysteem binnen een organisatie, alsmede het geheel van managementpraktijken en -gedragingen die deze basisprincipes versterken". Volberda (2004) benadert cultuur als “een verzameling ideeën die wordt ontwikkeld en in stand gehouden door de identiteit, het leiderschap, de ongeschreven regels en de externe oriëntatie van de organisatie”. Hierbij zegt hij dat cultuur kan uiteenlopen van conservatief tot innovatief. “Een conservatieve cultuur belemmert het flexibiliteitspotentieel in ernstige mate terwijl innovatief deze juist vergroot”.

Ghoshal en Bartlett (1994) gebruiken niet het woord cultuur, maar beschrijven de “context” van een organisatie als een manier waarop vier gedrag elementen attributen van discipline, stretch, vertrouwen en ondersteuning worden gecreëerd en versterkt door acties van managers op alle niveaus van de organisatie. Discipline heeft tot gevolg dat leden vrijwillig verwachtingen nastreven door hun verplichtingen te voldoen. Hierbij zijn duidelijke normen van prestaties en gedrag. Er is tevens consistentie in de toepassing nodig van sancties die bijdragen aan de totstandkoming van discipline. Stretch is een attribuut van de context die leidt tot het vrijwillig streven naar meer ambitieuze doelstellingen. Oprichting van een gedeelde ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit en de mogelijkheid om persoonlijke betekenis te geven aan de wijze waarop individuen bijdragen tot het algemene doel van een organisatie, dragen bij aan de totstandkoming van stretch. Ondersteuning stimuleert medewerkers om bijstand te verlenen en om anderen te dulden. Tot slot, vertrouwen is een attribuut van de context die leidt tot vertrouwen op de toezeggingen van elkaar. Eerlijkheid en rechtvaardigheid bij besluitvorming binnen een business unit, maar ook betrokkenheid van individuen bij het maken van beslissingen.

Ghoshal en Bartlett (1994) beschrijven dat bovenstaande attributen individuele gedragingen beïnvloeden, wat kan resulteren in het nemen van initiatief, samenwerken en leren. Birkinshaw en Gibson (2004) stellen daarbij dat een context die wordt gekenmerkt door een combinatie van stretch, discipline, steun en vertrouwen ambidexteriteit vergemakkelijkt. Het aanmoedigen van een ondersteunende organisatorische context die gelijktijdig capaciteiten genereert voor uitlijning van beleid en aanpassingsvermogen, kan leiden tot een belangrijke bron van concurrentievoordeel. In dit onderzoek wordt derhalve gebruik gemaakt van deze vier elementen om de context te duiden.

In het onderzoek van Cegarra-Navarro en Dewhurst (2007) werd ontdekt dat de grootte van een organisatie geen significant effect heeft op de “ambidexter context”. In hetzelfde onderzoek geven de resultaten aan dat wanneer een organisatie haar medewerkers aanmoedigt om hun eigen keuzes te maken over de wijze waarop ze hun eigen tijd indelen tussen exploratie- en exploitatie activiteiten, dit een positief effect heeft op de klantwaarde.

In onderstaande tabel is context in relatie tot ambidexteriteit samengevat:

Beïnvloedende factor	Kenmerken ambidexteriteit
Context	Wordt gekenmerkt door een combinatie van stretch, discipline, steun en vertrouwen

Tabel 3: kenmerken context in relatie tot ambidexteriteit

2.2.3 LEIDERSCHAP

Diverse onderzoeken geven het belang van leiderschap aan bij de ontwikkeling van ambidexteriteit. Lubatkin et al. (2006) zijn van mening dat de gedragsintegratie van top management teams, voor de verwerking van ongelijksoortige eisen en het bereiken van ambidexteriteit vergemakkelijkt. Volberda et al. (2001) benoemt dat het top management expliciet het evenwicht van de exploratie en exploitatie beheert door het binnenhalen van nieuwe competenties terwijl men ook gebruik maakt van de huidige goed ontwikkelde competenties in de organisatie.

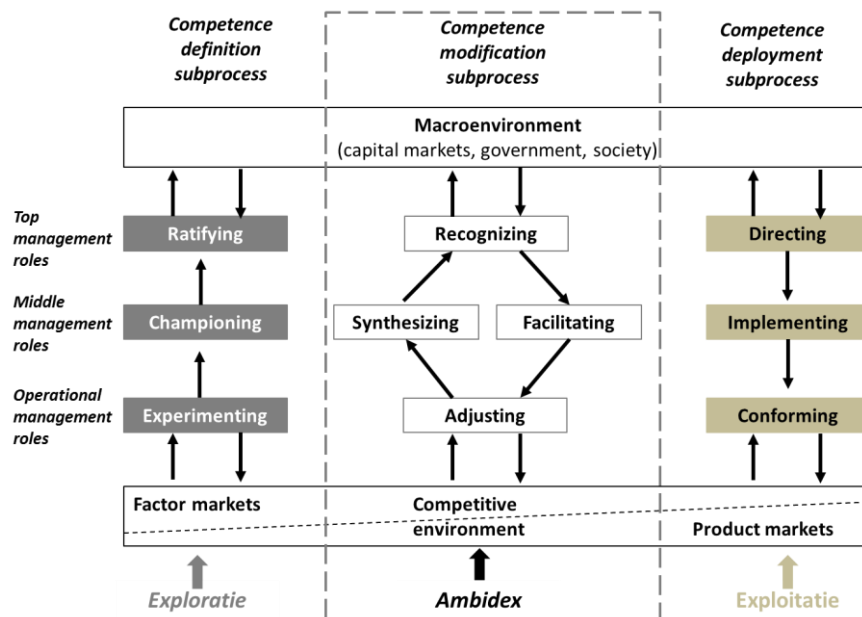
Jansen et al. (2009) stellen dat de sociale integratie van een senior team en cross-functionele interfaces actief de integratie-initiatieven bevorderen bij een structurele differentiatie. Mom et al. (2009) hebben hun onderzoek gericht op een geheel andere analyse-eenheid en wel die van de individuele manager en de effecten tussen structurele en persoonlijke coördinatiemechanismen. Vanuit de wetenschappelijke literatuur is het belang van leiderschap voor de vorming van ambidexteriteit daarmee algemeen onderkend.

In dit onderzoek worden per BU drie managementlagen geïnterviewd. Er zijn verschillende definities voor de drie managementniveaus. Een eerste definitie voor het top management verwijst naar de CEO en senior managers die posities hebben op of boven het niveau van de Vice-President, zoals president, Chief Financial Officer en Chief Operational Officer (Carmeli en Halevi, 2009). Een andere definitie verwijst naar de top management laag die gezien wordt als de “binnenste cirkel van managers die gezamenlijk formuleren, articuleren en uitvoeren van de strategische en tactische zetten van de organisatie” (Raes et al., 2011). Deze laatste beschrijving dient als uitgangspunt voor dit onderzoek.

Het middenkader definiëren we als managers die werken op de tussenliggende niveau van de organisatiehiërarchie (Dutton en Ashford, 1993, Wooldridge et al., 2008, Uytterhoeven, 1972). Middenmanagers zijn theoretisch interessant, omdat zij toegang hebben tot meer middelen

dan het lagere operationeel management, maar daarentegen minder controle hebben over hun middelen dan het hogere top management (Dutton en Ashford, 1993).

Het management vervult ieder vanuit haar eigen niveau (top-, midden of operationeel) een specifieke leiderschapsrol met een andere tijdshorizon (korte of lange termijn) en informatiebehoefte (zie figuur 1: Floyd and Lane, 2000). De rollen vanuit het framework worden in bijlage 1 nader toegelicht.



Figuur 1: Framework Managerial Roles, Information Exchanges, and the Strategic Renewal Subprocesses (Floyd en Lane, 2000), bijlage 1.

De “Competence definition subprocess” wordt geassocieerd met exploratie, omdat volop ruimte wordt gegeven voor experimenteren met nieuwe oplossingen. De “Competence deployment subprocess” is in dit model een top down proces en wordt aan de exploitatie kant toegeschreven. De “Competence” modifierende rol valt tussen de twee uitersten, managers proberen in deze rol de bruikbaarheid van de bestaande strategie te beoordelen en opkomend gedrag aan te moedigen. Dit proces vereist een hoge tolerantie voor onduidelijkheid en de aanvaarding van de behoefte aan pragmatisme en flexibiliteit in de besluitvorming en past daarmee in de ogen van de onderzoeker in de context van een ambidexter onderneming. Het top- en middenmanagement beoefent verschillende rollen afhankelijk van de gekozen strategie. In dit onderzoek wordt gekeken welke rollen in bepaalde stadia van exploratie dan wel exploitatie worden beoefend en welk resultaat dat oplevert.

Gibson en Birkinshaw (2004) beschrijven de belangrijke rol die top managers spelen bij het creëren van een organisatorische context voor het ontwikkelen van ambidexteriteit. Senior management heeft een rol bij het bevorderen van ambidexteriteit, voornamelijk door het stimuleren en voeden van het aanpassingsvermogen. Zij stellen dat dit kan worden bereikt door simpelweg te dienen als een goed voorbeeld en het gewenste gedrag te versterken door beloning en erkenning.

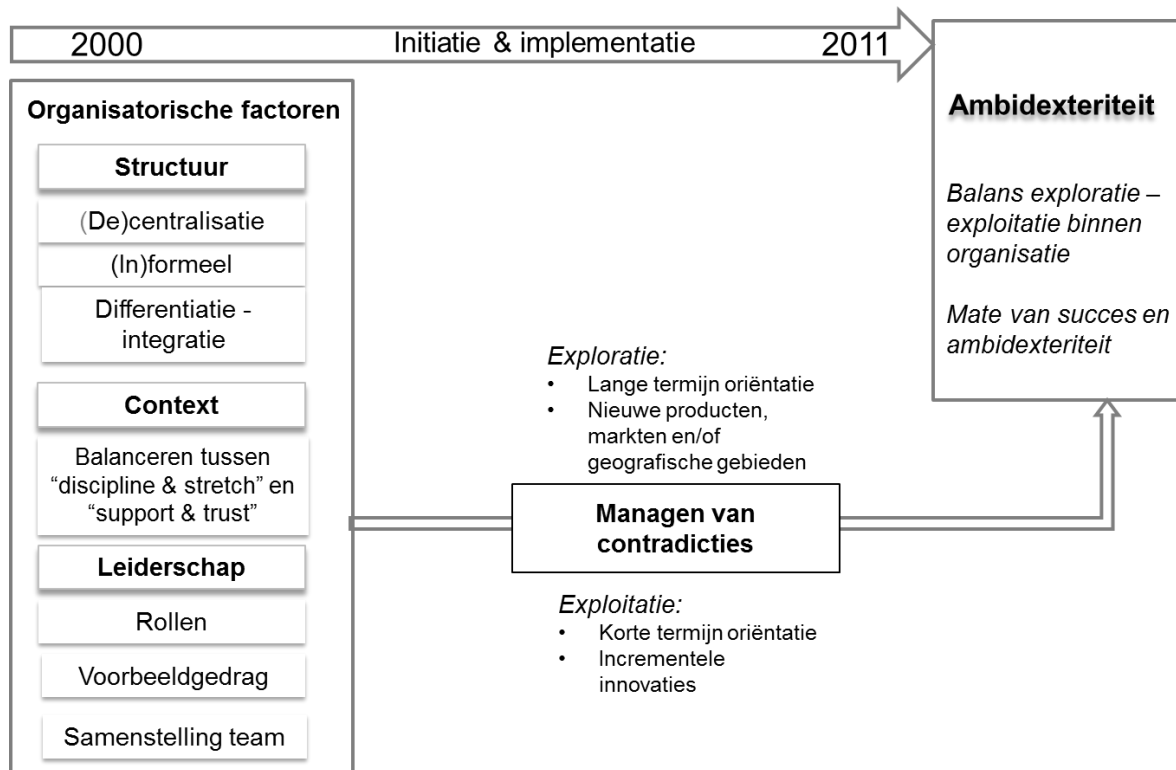
Beckman (2006) stelt dat de samenstelling van een managementteam een belangrijk antecedent is voor het exploitatie- en exploratiegedrag en dus ook voor de mate van ambidexteriteit. Bedrijven die bij het inrichten van een team kiezen voor leden die binnen het bedrijf werkzaam zijn, zijn waardevol voor de exploitatie wegens het gegeven dat ze gedeelde inzichten hebben en daardoor snel kunnen handelen. Omgekeerd, teams waarvan de leden hebben gewerkt bij veel verschillende bedrijven hebben unieke ideeën en contacten die exploratie aanmoedigen. In tabel 4 is leiderschap in relatie tot ambidexteriteit samengevat:

Bëinvloedende factor	Kenmerken ambidexteriteit
Leiderschapsrollen	<p>Modificerende rol: hoge tolerantie voor onduidelijkheid en biedt ruimte voor flexibiliteit in besluitvorming. Beoordeelt bruikbaarheid bestaande strategie en moedigt opkomend gedrag aan (Floyd en Lane, 2000). Dit wordt hieronder per niveau nader uitgewerkt:</p> <p><i>Top:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Herkennen: van strategisch potentieel evalueren van de initiatieven die opkomen in de organisatie - Strategie: stellen van strategische richting - Eis: bevoegdheid geven en maken <p><i>Midden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Synthetiseren: het categoriseren van problemen, het verkopen van problemen aan het top management en vermengen van strategische en praktische informatie. - Faciliteren: het aanpassingsvermogen voeden, delen van informatie en leren faciliteren. <p><i>Operationeel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reageren op de uitdaging
Voorbeeldgedrag	Geven van voorbeeldgedrag en gewenst gedrag versterken door beloning en erkenning (Gibson en Birkinshaw, 2004)
Samenstelling management team	Mix van huidige en nieuwe leden (Beckman, 2006)

Tabel 4: kenmerken leiderschap in relatie tot ambidexteriteit

2.3 CONCEPTUEEL RAAMWERK

Op basis van de literatuurverkenning is het volgende conceptueel raamwerk opgesteld (figuur 2).



Figuur 2: Raamwerk onderzoek: managen van contradicties, een balancerende zoektocht naar ambidexteriteit.

3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

3.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

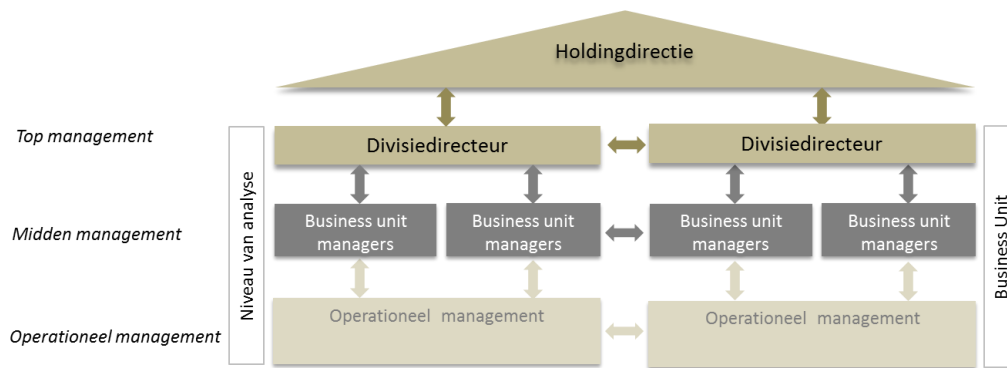
Voor de uitvoering van dit onderzoek is gekozen voor een exploratieve kwalitatieve inductieve aanpak. Hierbij worden principes uit de Grounded Theory (Glaser en Strauss, 1967) gebruikt waarbij de datacollectie en analyse iteratief plaatsvindt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd om patronen te ontdekken die gegeneraliseerd kunnen worden met als doel te komen tot nieuwe wetenschappelijke inzichten in de vorm van proposities.

Om als onderzoeker te kunnen begrijpen hoe een organisatie zich ontwikkelt en de balans vindt tussen exploratie en exploitatie, is in dit onderzoek een longitudinaal onderzoek aanpak nodig om het proces van gelijktijdig exploreren en exploiteren over een langere tijd te volgen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij één organisatie middels een case studie om naast de realisatie en behoud van ambidexteriteit ook de wisselwerking tussen het top-, midden- en operationeel management te bestuderen.

3.2 CASE- EN RESPONDENTENSELECTIE

Flyvbjerg (2011) stelt dat een case studie als onderzoekontwerp bijzonder geschikt is om vooral concrete context-afhankelijke kennis te vergaren. De grote kracht van een case studie is volgens Flyvbjerg (2011) het diepte-detail en rijkdom aan data. Om een fenomeen te begrijpen en om te weten hoe een mechanisme werkt is een case studie uitermate geschikt en sluit daarmee aan op de uitgangspunten van dit onderzoek.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in de context van een dienstverlenende organisatie die beschikt over meerdere onafhankelijke business units (BU's). Het niveau van analyse is de BU waarbij het onderzoek zich richt op drie managementniveaus binnen de unit met als doel de interactie en het balanceermechanisme in samenhang tussen de niveaus te kunnen analyseren.

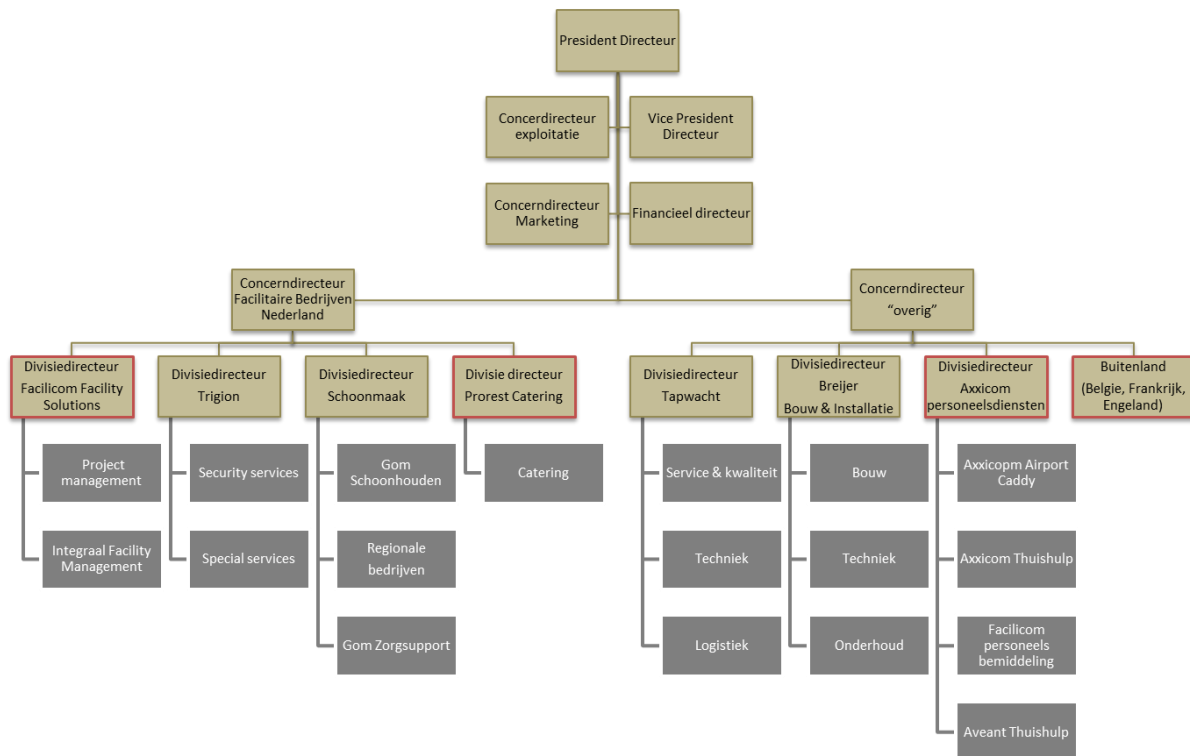


Figuur 3: Niveau van analyse: business unit

Het onderzoek wordt gezien de beschikbare tijd beperkt tot één organisatie waarbij de verwachting is dat er voldoende rijke data kan worden verzameld. Dit betreft een grote facilitaire dienstverlener, de Facicom Services Group (FSG). Het betreft een multi-nationale organisatie met een volledig familie-eigenaarschap. FSG is gevestigd in Nederland, België, Frankrijk en Engeland en is uitgegroeid tot een onderneming met ruim 31.000 medewerkers. De totale jaarmzet van FSG ligt rond de 1 miljard euro. FSG is gespecialiseerd in het leveren van arbeidsintensieve diensten, veelal ondersteunend van aard, zodat de opdrachtgever zich kan concentreren op zijn kernactiviteiten. FSG heeft met haar strategie gestreefd naar diversificatie van activiteiten. Dit had exploreren in nieuwe (deel)markten tot gevolg. In [bijlage 2](#) is een historisch overzicht opgenomen ter illustratie.

De organisatie heeft een variatie aan dienstverlening welke zijn ondergebracht in afzonderlijke divisies dan wel bedrijven. FSG is in Nederland onderverdeeld in meerdere divisies zoals opgenomen in onderstaand organogram. De vijf business units (BU's) zijn in overleg met de directie van de onderneming geselecteerd. Voor het creëren van draagvlak zijn de directeuren van de divisies eerst benaderd voor medewerking aan dit onderzoek. Alle geselecteerde BU's hebben toestemming gegeven om mee te werken aan het onderzoek. De BU's verschillen in activiteiten, omvang en levensfase.

De geselecteerde BU's bevinden zich in de rood omliggende divisie-onderdelen zoals weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Organogram Facilicom Services Group

Allereerst is Axxicom Airport Caddy (AAC) geselecteerd. Dit bedrijf is opgericht in 2003 en werd als een nieuwe bedrijfsactiviteit aan de divisie toegevoegd. Reden om de BU te selecteren zit in het feit dat AAC binnen enkele jaren het zeer exploratieve karakter van de onderneming heeft omgezet in een goed renderende exploitatie. Uit dezelfde divisie is ook Axxicom Thuishulp geselecteerd. Deze activiteit is in 2005 gestart en bevindt zich nog in een exploratieve fase wegens een ondoorzichtige en onrustige marktomgeving waarbij de organisatie te maken heeft met frequente aanpassingen in de wetgeving. Inmiddels is de unit in omvang gegroeid en heeft een schaalomvang bereikt waarbij het behalen van een rendabele exploitatie van belang is.

Als derde BU is IFM (Integraal Facility Management) uit de divisie Facilicom Facility Solutions geselecteerd. Het afgelopen decennium had zij een exploratief karakter qua ontwikkeling in dienstverlening en heeft diverse nieuwe PMC's geïntroduceerd met als resultaat een significante omzetgroei. Recentelijk is door de economische situatie de groei gestagneerd en heeft FFS haar focus bijgesteld. De BU is geselecteerd om haar ontwikkelvermogen in het verleden en de onlangs bijgestelde doelstelling.

Trigion België is opgenomen in de steekproef wegens het exploratieve karakter. Facilicom heeft in 2009 het beveiligingsbedrijf SAT overgenomen met als doel haar geografische gebied

voor beveiliging met België uit te breiden. Het uitvoeren van beveiliging activiteiten zijn als zodanig niet nieuw, maar de onderneming exploreert in een nieuwe geografische omgeving.

Tot slot is Prorest Catering als case toegevoegd aan het onderzoek om haar uitstekende financiële bedrijfsresultaten. Prorest behoort tot de oudere werkmaatschappijen binnen de holding en is een zeer gezond renderende en stabiele onderneming binnen het concern.

3.3 AARD EN OMVANG VAN STEEKPROEF

Voor de dataverzameling is gekozen een steekproef met een omvang van 21 respondenten. Alle benaderde respondenten hebben meegewerkt aan het onderzoek. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie respondentgroepen:

- Top management team, waaronder minimaal 1 lid van de holdingdirectie en 3 leden van de directie van de divisie,
- Midden management: per business unit, minimaal 1 respondent
- Operationeel management: per business unit, minimaal 1 respondent.

<i>Business Units</i>	<i>Top management</i>	<i>Midden management</i>	<i>Operationeel</i>
Holding FSG	1		
Axxicom Airport Caddy	1*	1	2
Axxicom Thuishulp	2*	0	1
Facilicom Facility Solutions	2**	2	2
Prorest	1	2	2
Trigion België	***	1	3

Tabel 5: Geselecteerde respondenten per case en managementniveau

Axxicom Thuishulp heeft in haar huidige structuur geen BU manager opgenomen. In de periode van het onderzoek is onverwacht afscheid genomen van een operationeel manager waardoor nog maar 1 Operationeel Manager kon worden benaderd voor een interview. Om wel een voldoende beeld te verkrijgen over de organisatorische context zijn derhalve drie leidinggevendenden benaderd voor het invullen van het formulier organisatorische context.

* De algemeen directeur van Axxicom is geïnterviewd voor twee BU's die onder haar verantwoording vallen namelijk Axxicom Thuishulp en Axxicom Airport Caddy.

*** De huidige Stafdirecteur Marketing heeft input geleverd voor twee BU's Axxicom Thuishulp en Facilicom Facility Solutions. Voor beide organisaties heeft hij tijdens de opstartfase een cruciale rol vervuld.*

**** De algemeen directeur België is niet meegenomen als respondent. Dit kon door de beperkte tijd van de onderzoeker niet gearrangeerd worden. De President Directeur van de holding heeft voor dit deel input geleverd.*

De steekproef is bepaald op basis van “theoretical sampling” principes uit de Grounded Theory (Glaser en Strauss, 1967). Dit betekent dat op basis van de eerste resultaten uit de desk research, besloten werd volgens de “emerging theory” welke data en waar deze in de vervolgfase wordt verzameld. De respondenten zijn na de desk research en de eerste interviews met de directieleden en/of BU management definitief geselecteerd.

De longitudinale onderzoekaankpak vereist dat gekeken wordt over een langere periode. Hiervoor zijn, indien mogelijk, managers geselecteerd die gedurende de afgelopen 10 jaar werkzaam waren voor de betreffende business unit. Managers die inmiddels een andere positie bekleden zijn, waar mogelijk, benaderd voor participatie aan dit onderzoek. Aanvullend zijn respondenten geselecteerd die de afgelopen jaren werkzaam zijn geweest in bepalende of onderscheidende rollen.

3.4 DATAVERZAMELING EN ANALYSE

In de eerste fase heeft dataverzameling plaatsgevonden middels desk research over de afgelopen 10 jaar. De dataverzameling heeft als doel om de verschillende BU's en de procesgang met betrekking tot exploratie dan wel exploitatie activiteiten alsmede performance in kaart te brengen. Hiervoor is gebruik gemaakt van jaarverslagen, beleidsplannen, organogrammen en aanvullende financiële gegevens vanuit de holding directie.

Als secundaire methode is gekozen voor semigestructureerde interviews. De interviews zijn met een recorder opgenomen en schriftelijk uitgewerkt in een transcript. De onderzoeksresultaten zijn middels een open en vervolgens axiale wijze (Bryman en Bell, 2011) gecodeerd en geanalyseerd, om zo emergent te kunnen komen tot theorievorming. Bij axiale codering worden codes (categorieën en concepten) aan elkaar verbonden. De onderzoeker heeft hierbij gebruik gemaakt van research software.

De data zijn eerst per BU geanalyseerd waarna de resultaten op een hoger niveau zijn samengebracht en vergeleken om uiteindelijk te komen tot nieuwe wetenschappelijke inzichten.

3.5 BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN DE ROL VAN DE ONDERZOEKER

In een onderzoek richt betrouwbaarheid zich op de doelstelling om de kans op fouten en biases te minimaliseren door het eenduidig en navolgbaar vastleggen van data (Yin, 2009). Om de betrouwbaarheid te kunnen waarborgen zijn de interviews met toestemming van de respondent middels een recorder digitaal opgenomen en bewaard. Voor de overdraagbaarheid van de resultaten zijn de interviews in een transcript uitgeschreven en voor een member check aangeboden aan de respondenten.

De uitwerkingen zijn tevens gebruikt om een eventuele bias gedurende het onderzoek te kunnen duiden. Gedurende het onderzoek is een dagboek bijgehouden waarin de onderzoeker middels aantekeningen eventuele vorming van een bias vroegtijdig voor zichzelf zichtbaar heeft gemaakt. Dit is een belangrijk punt van aandacht aangezien de onderzoeker bekend is met de organisatie en de betrokkenen. Interne belangen kunnen gedurende het proces invloed hebben op de onderzoeker.

Externe validiteit gaat over de vraag of de resultaten uit het onderzoek generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek vindt plaats in een specifieke context en kan daarmee voorzien in relevante inzichten in een vergelijkbare omgeving. Interne validiteit is van toepassing als het onderzoek een causaal verband wil verklaren. Dit onderzoek richt op het blootleggen van het ontwikkelingsproces en behoud van ambidexteriteit en heeft niet tot doel een harde causale relatie rond oorzaak en gevolg te leggen.

4 CASESTUDIE EN ANALYSE

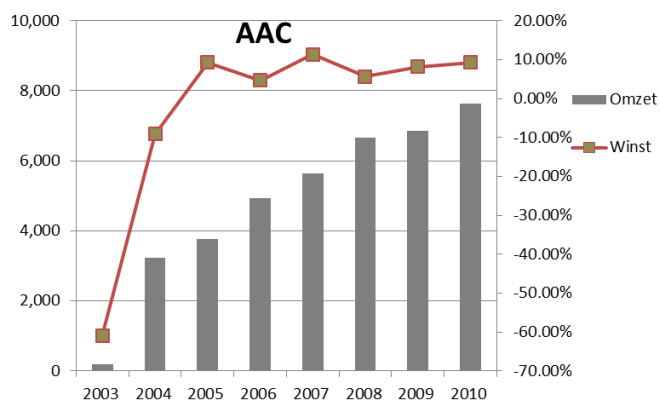
In dit hoofdstuk worden per case de resultaten en analyse uiteengezet. De bevindingen worden aan de hand van de invloed van de drie organisatorische factoren ‘Structuur’, ‘Context’ en ‘Leiderschap’ uit de dataverzameling en -analyse gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een cross case analyse.

4.1 CASE AXXICOM AIRPORT CADDY

Axxicom Airport Caddy (hierna AAC) is onderdeel van de divisie Axxicom Personeelsdiensten. Axxicom is in 1995 opgericht als een intern uitzendbureau voor de eigen activiteiten van de Facicom Services Group in Nederland, later is dit uitgebreid naar externe dienstverlening. In 2003 zijn de activiteiten van Axxicom Airport Caddy aan de divisie toegevoegd. AAC begeleidt onder meer passagiers met een verminderde mobiliteit en alleenreizende kinderen op de Luchthavens Schiphol en Zaventem in Brussel. Dit onderzoek richt zich alleen op het onderdeel dat gevestigd is op Schiphol. Inmiddels heeft AAC, afhankelijk van het seizoen zo’n 200 tot 300 medewerkers in dienst.

4.1.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

De reden om de dienstverlening van Facicom uit te breiden met PRM-vervoer (Passengers with Reduced Mobility) is volledig vanuit een marktvraag geïnitieerd en niet zozeer vanuit een strategie. Wel was het zo dat Facicom strategisch gezien moeite had met de conjunctuur gevoelige uitzendbranche. Hierbij was de gedachte dat Facicom een contract als AAC beter kon managen en in staat was om waarde te creëren in plaats van wat in de uitzendbranche bekend staat als ”uurtje factuurtje”.



Figuur 5: Resultaten BU Axxicom Airport Caddy

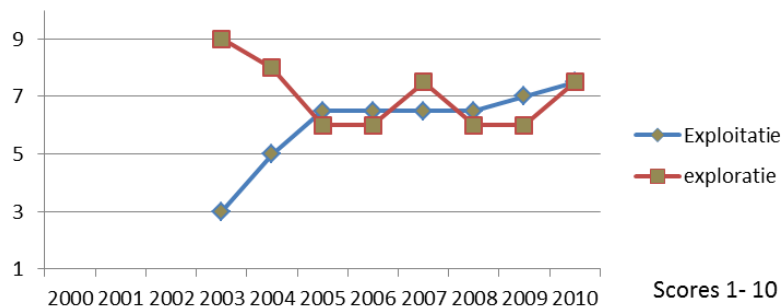
In 2003 en 2004 is de exploratie door het nieuwe karakter van de dienstverlening als hoog beoordeeld en het exploitatiecomponent als laag, omdat efficiency in bedrijfsvoering nog onvoldoende zichtbaar is doorgevoerd: *“Geen idee wat je staat je wachten als je begint. We wisten wel ongeveer waar we aan begonnen, maar hoeveel mensen je moet inzetten?”*(citaat respondent) Twee jaar na de oprichting heeft AAC de opstartfase succesvol kunnen afronden en zijn de rode cijfers omgezet in een positief rendement. Ook kruisen de exploitatie en exploratie elkaar waarbij de exploitatiekant een dominantere plek gaat innemen.

In 2007 heeft AAC de gezamenlijke tender met Schiphol en KLM gewonnen en groeide de onderneming aanzienlijk in omvang met als resultaat een stijging in exploratie. In de daaropvolgende jaren is door het management team continu gekeken naar nieuwe kansen voor uitbreiding van de dienstverlening op Schiphol. Dit heeft in 2010 geleid tot een samenwerking met Schiphol Travel Assistance en de overname van A company (VIP vervoer). Dit veroorzaakte wederom een stijging in exploratie: *“De A company is eigenlijk gekomen dat ik tijdens een gesprekje signaleerde van goh die dienstverlening kunnen we er wel bijnemen, zei ik voor de grap tegen die twee jongens. Toen zei ik dat tegen John, nou laten we maar eens in gesprek gaan en toen is dat balletje gaan rollen”*.

De managers beperken zich niet alleen tot AAC, maar zijn zich ook heel bewust van hun klantomgeving. AAC is actief op zoek naar het verlengen van de dienstverlening door steeds een klein deel van de keten erbij te nemen: *“We zijn continu op zoek met hen naar meerwaarde”*. Men ziet dit niet als exploratief, maar *“ligt in de lijn met wat we al doen”*. Hierbij wordt gebruik gemaakt van onderbouwde data doordat aan de voorkant wensen worden geregistreerd. AAC is met deze data in staat om te analyseren en ideeën gefundeerd aan de klant te onderbouwen.

AAC is in staat gebleken om vanuit exploratie vrij snel de slag te maken naar een goede exploitatie door het neerzetten van een stabiele werkorganisatie: *“Het is professioneler geworden. Kleding ziet er steeds beter uit, het hele materiaal, de inkoop, het onderhoud. Steeds meer in goed georganiseerde systemen gekomen. De efficiency qua uren dat we steeds strakker en uitgelijnd zijn”*. In de jaren 2006 en 2008 is een kleine teruggang in rendement te zien, waarbij het effect in het jaar daarop is gecorrigeerd. De exacte reden is niet achterhaald, zeer waarschijnlijk heeft dit te maken gehad met de groei en inwerkperiode van het nieuwe contract.

In de afgelopen jaren zijn incrementele verbeteringen doorgevoerd op de huidige dienstverlening. Met name is het materieel, de kleding en inzet van de medewerkers verbeterd. De inzet van het personeel wordt nu beter afgestemd op de verwachte drukte en medewerkers worden zoveel mogelijk op parttime basis aangenomen voor optimale flexibiliteit in roostervulling: *“Ervaring, informatie zoeken naar diensten zodat je voorbereid bent om wat er komen gaat. Welke drukke dagen, waar kunnen we op rekenen. Gewoon vragen. Nu routine. We zijn ISO gecertificeerd.”* Bij het bepalen van de bezetting maakt men gebruik van ervaringscijfers uit voorgaande jaren en actuele informatie vanuit de airlines. Door het registreren van informatie en goed gebruik te maken van de aanwezige systemen ben je als onderneming in staat om data te genereren voor het ontplooiën van nieuwe activiteiten. Al met al resulteren de activiteiten in de afgelopen twee jaar in een stabiele exploitatielijijn:



Figuur 6: Mate van exploratie vs. exploitatie activiteiten van AAC.

Alles tezamen resulteren de genomen acties van de afgelopen jaren in een vrij hoge mate van ambidexteriteit. Tijdens het proces werd een goede balans gezocht tussen exploiteren en de zoektocht naar vernieuwing en toevoegen van dienstverlening waarbij in 2010 de twee lijnen samen komen en hoge mate van ambidexteriteit laten zien door de overname van A Company en Travel Assistance. Tevens is ook een hoge mate van exploitatie gerealiseerd door de goede de financiële resultaten.

4.1.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

4.1.2.1 STRUCTUUR

AAC ervaart in haar structuur een hoge mate van decentralisatie wat een positieve bijdrage heeft op de ontwikkeling van ambidexteriteit. AAC heeft de meeste ondersteunende diensten binnen haar eigen organisatie ondergebracht en maakt slechts gebruik van enkele centrale diensten vanuit de divisie en het shared service center van Facilicom waaronder ICT. ICT kwam in de gesprekken specifiek naar voren in relatie tot exploitatie als ook exploratie. ICT wordt als voorwaardenscheppend gezien om beide gebieden na te streven en is daarmee onderscheidend voor de ontwikkeling van dienstverlening in de toekomst: *“We kunnen veel innovatiever worden als ICT meer ondersteunend zou zijn in plaats van bepalend”*. Daarnaast ervaart AAC een vrij hoge autonomie en wordt het management vrij gelaten in operationele handelingen: *“Ik ben heel erg afhankelijk van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid die daarop zitten... Ik doe hetzelfde, redelijk op afstand, op autonomie van hen”*.

In 2008 was een vrij lage mate van formalisering van taken aanwezig. Een respondent beschrijft dit als: “chaotisch en ongestructureerd”. De organisatie heeft later vanuit de ISO wel standaardisatie toegepast en heeft gezorgd voor een gemiddelde formalisering en geeft voldoende voedingsbodem voor ambidexteriteit. Flexibiliteit is essentieel om de gewenste dienstverlening op een hoog exploitatieniveau uit te kunnen voeren. Er wordt strak gestuurd op het inroosteren van de medewerkers: *“Wat verbeterd is dat we inrichting en inzet van mensen beter hebben afgestemd op de drukte”*. Dit heeft geleid tot een goed rendement en flexibiliteitspotentieel bij piekbelasting, maar vraagt wel aanpassingsvermogen van de medewerkers.

Differentiatie en integratie heeft bij AAC geleid tot een positieve werking in relatie tot ambidexteriteit. In de afgelopen jaren is het managementteam uitgebreid over verschillende deelgebieden. Hiermee kon meer focus worden aangebracht op separate onderdelen, maar de onderlinge afhankelijkheid zorgt voor een natuurlijke integratie: *“Ik denk dat doordat wij allemaal ons eigen vakgebied hebben en verbonden op een 1 of andere manier dus de samenwerking moeten opzoeken, is juist een kracht om je organisatie sterker te maken”*.

Wel is er een operationele spanning blootgelegd. De planning draagt zorg voor het inroosteren van de medewerkers, deze analyseert cijfers uit het verleden om passagiersdrukke in te schatten en plannen vervolgens een meest optimale bezetting in. Dat brengt een spanning met zich mee, omdat operatie voldoende bezetting eist voor het leveren van goede kwalitatieve

dienstverlening: “ ... een stukje resultaatgerichtheid in bezetting. Daarom vind ik het ook zo spannend van de vele inzet die operatie aanvraagt of dat het echt nodig is. Daar heb ik met de OM een spanningsveld”. De differentiatie heeft gevolg bij het bepalen van prioriteiten in de bedrijfsvoering en heeft daarmee effect op de exploitatiecomponent. Dit kan een positieve wending geven aangezien afdelingen elkaar scherp houden.

Het huidige managementteam van AAC bestaat uit een bedrijfsmanager en 5 (staf)managers. De verwachting is dat eventuele groei kan worden opgevangen door de bestaande managementstructuur. In 2011-2012 zijn twee functionarissen aan het managementteam toegevoegd, namelijk een trainer en de manager van de Airport services / stabalie. Het management is ervan overtuigd dat met het creëren van een extra FTE voor een trainer, de zelfredzaamheid van een medewerker wordt vergroot. Dit moet komende zomer tot het gewenste resultaat leiden. Daarnaast werd een manager voor Airport Services toegevoegd. Voor deze differentiatie was besloten omdat de overall operationele scope te groot werd en omdat, volgens een respondent, de werkzaamheden van Airport Services in combinatie met het Schiphol contract conflictueus waren qua aanpak en invulling van de dienstverlening. De invulling van de stabalie vraagt meer een commerciële benadering waarbij actief potentiële klanten moet worden benaderd: “Ik kon niet mijn aandacht volledig op focussen om A Company en Stabalie tot een succes te maken. Dat kan ook helemaal niet. Ten eerste dat is commercieel. Hier mag ik niet commercieel zijn. Dus dat moest je gaan scheiden”. Separate focus op de twee afzonderlijke aandachtsgebieden: commercieel versus niet commercieel moet leiden tot een hogere exploitatie en groei (exploratie) door actieve marktwerking van het commerciële deel.

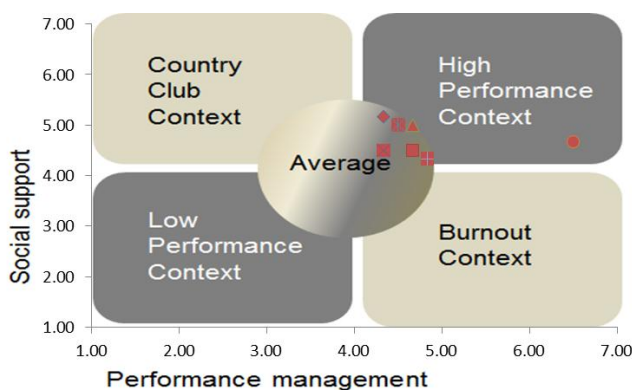
4.1.2.2 CONTEXT

AAC is een jonge organisatie, zeker ten opzichte van de grote ondernemingen die op Schiphol gevestigd zijn. De managers streven ernaar om met hun frisse ideeën een opening te creëren voor verandering en het benutten van kansen: *“Omdat we heel jong zijn, zijn we nog een beetje van: waarom kan dat niet? Kunnen we toch gewoon doen? Je merkt bij tegenoverliggende partijen..., belemmerende gedachten.*

Flexibiliteit en samenwerken zijn algemene kenmerken die terug gehoord worden bij de divisie Axxicom. Servicegerichtheid en zorgzaamheid voor passagiers zijn belangrijke punten die uit de gesprekken over AAC naar voren kwamen: *“Ik denk dat wij van AAC vrij, we zijn heel service minded. Te. Zo ver zelfs dat, soms gaat het gewoon niet wat we willen . We willen het liefste assistentie dat de rolstoelen naar ons toe komen. We zijn wel heel innovatief, hele vernieuwende gedachtes”.*

Axxicom en AAC voelen zich qua identiteit anders dan de grotere bedrijven binnen de holding. Men beschrijft een bepaalde sprankeling die binnen de divisie moet worden behouden en bepalend is voor de identiteit en medewerkerspopulatie. Hierbij wordt uitgesproken dat Axxicom geen schoonmaakbedrijf is en ook niet moet streven naar de vorming van een dergelijke mentaliteit. Cultuur is een actueel onderwerp binnen Axxicom. De algemeen directeur beschrijft dat de divisie zoekende is naar een stukje eigen identiteit: *“Zorgcentrale, Schiphol, Thuishulp? Wat of wie zijn we nou eigenlijk? We doen van alles”.*

De huidige organisatorische context is tevens gemeten middels een vragenlijst, die is ontwikkeld door Birkinshaw en Gibson (2004). De scores van de respondenten zijn geplaatst in onderstaand figuur en geven de mate weer van ‘social support’ en ‘performance management’ binnen de organisatie AAC.



Figuur 7: de huidige organisatorische context van AAC

Alle respondenten scoren grotendeels gemiddeld, maar vallen in het kwadrant rechtsboven ofwel de High Performance Context. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Combinatie resultaatgerichtheid en mensgerichtheid, balans zoeken.*

Er is een hoge score voor ‘social support’ waarbij de medewerkers vooral een tweetal hoge scores hebben op de toegang tot de informatie die ze nodig hebben om goede beslissingen te kunnen nemen en de bereidheid om risico’s te nemen. Eén item scoort hierbij iets lager en dat is de besluitvorming op het laagste niveau. AAC heeft tevens een hoge score op het performance aspect en vinden het creëren van stretch / rek bij hun medewerkers en het geven van creatieve uitdagingen belangrijk. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Geen probleem, wij bewegen mee”*. Een andere respondent: *“Het is wel fascinerend hoe we allemaal naar het zelfde doel streven”*. Het stimuleren en belonen van hard werken door middel van prestatie (tantième) beloning wordt relatief laag beoordeeld.

4.1.2.3 LEIDERSCHAP

Axxicom is als divisie onderscheidend ten opzichte van andere divisies. Hier worden diensten ondergebracht die relatief gezien weinig onderlinge relatie hebben met de andere Facilicom bedrijven. Ook is het kenmerkend dat de bedrijven jong zijn en allen een vrij exploratief karakter hebben. AAC is in de huidige levensfase een volwassen onderneming en heeft in de afgelopen jaren exploratieve acties ontplooid. Het management kan worden getypeerd als gedreven.

Het topmanagement was betrokken bij de opstart van meerdere nieuwe bedrijfsactiviteiten waaronder die van AAC. De kans kwam voorbij en werd door de top aangegrepen: *“Airport Caddy opzetten was geen strategie, het was een kans die voorbij kwam”*. AAC wordt in haar dagelijkse bedrijfsvoering vrij gelaten waarbij het topmanagement stuurt op hoofdlijnen: *“Cijfers, indrukken, ziekteverzuim. Op Schiphol, met het kernproces daar bemoei ik me niet mee”*. Hierdoor is er ruimte voor ontplooiing van initiatieven. De invulling van de rol vanuit de top kan worden geassocieerd met "Recognizing"³ en draagt bij aan ambidexteriteit. Een aantal leidinggevende aspecten zijn over de jaren heen veranderd en worden gelinkt aan exploitatie als wel exploratie. In de beginjaren van Axxicom werd vanuit de holding summier gestuurd op detailonderdelen van de exploitatie. Het toenmalige uitzendonderdeel had een ander verdienmodel en stuurmechanisme. De holding beschikte over minder kennis en

³ Rollen van Floyd & Lane (2000) zijn beschreven in Bijlage 1.

ervaring in het managen van een dergelijke organisatie met als gevolg dat aansturing minimaal is. Door de groei van de divisie en daarmee ook het bedrijfsbelang is de aandacht vanuit de holding groter geworden: *“Dus ja, dan merk je ook dat de interesse van meneer Geurts die wordt aangewakkerd. Andere mensen die zich ermee gaan bemoeien, de OR”*. Hierdoor ontstaat meer focus op exploitatie. Het is onduidelijk of dit belemmerend werkt voor de ontwikkeling van ambidexteriteit. Deze rol neigt echter wel meer naar een "Directive" rol.

Het middenmanagement ziet zichzelf als een relatiebeheerder die houdt van duidelijkheid. De operatie zoekt actief contact met de diverse stakeholders van de opdrachtgevers om snel te kunnen handelen als dat nodig is. Het zoeken naar verbeteringen zit in het exploitatiegedeelte maar ook aan de exploratieve kant: *“Ik probeer door continu af te vragen: is dit nou echt de beste oplossing? Kunnen we beter? Zoek je naar verbeteringen? Ja, continu ja alleen maar. Is het waargemaakt dan beginnen we pas. Waar zit dat dan in? Geld, tijd? Het zit in de scherpste in de organisatie? Tuurlijk levert geld op”*. Het operationeel management en middenmanagement is continu op zoek naar uitbreiding van services en streeft hiermee een lange termijn perspectief na voor bestaansrecht (winnen tender) en groei: *“Wat goed gaat, is dat vanuit operatie grijze gebieden naar voren komen die niet contractueel zijn weggezet. Als je daar speciale productcodes van gaat aanmaken, dan krijg je ook de gegevens waarmee je kunt analyseren”*. De bedrijfsmanager stuurt op de financiële resultaten en zoekt actief naar uitbreidingsmogelijkheden. In 2010 worden nieuwe activiteiten en overname van A Company positief door het topmanagement beoordeeld waardoor kansen worden benut. Het middenmanagement voert hierbij een “modificerende” rol in de vorm van faciliteren van de mensen waardoor opportuniteiten worden opgepakt.

Het operationeel- en (staf)management houdt zich op dit moment bezig met het goed laten functioneren van de operatie en staat open voor klantwensen: *“Ik probeer hun proactief aan te sturen dat zij dagelijks contact zoeken met airlines. Breid je netwerk uit en zorg dat je gezien wordt”*. In voorgaande jaren was de leiding en medewerkers volgens de klant onvoldoende zichtbaar op de werkvloer. Het operationeel management reageert zichtbaar op wensen en is de rol "Adjusting", valt daarmee in de modificerende rol, wat een belangrijke voorwaarde is voor ambidexteriteit.

Voorbeeldgedrag is tijdens de interviews naar voren gekomen. De bedrijfsmanager heeft daar een invloedrijke rol in, hij verwoordt dit als “gewoon voorop lopen, continu”. De samenstelling van het team is divers en mensen zijn aanvullend op elkaar qua kennis, competenties: *“Ik word gestimuleerd door mijn MT. Zijn stuk voor stuk bijzondere mensen,*

met bijzondere visies. Waarin we weleens totaal van elkaar verschillen, maar dat maakt het spel ook weer leuk. Het is fascinerend hoe we allemaal naar het zelfde doel streven". Tevens verschilt hun werkervaring en achtergrond vanuit verschillende andere divisies of externe bedrijven.

Het operationeel management wordt ondanks de verschillende functie-levels als gelijkwaardig ten opzichte van elkaar gezien. Men benoemt expliciet dat "alle leden een unieke rol in de organisatie hebben en aanvullend zijn op elkaars functioneren". Dit kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ambitie om gelijktijdig te exploreren en exploiteren.

In bijlage 3 is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste case resultaten in relatie tot de drie organisatorische factoren.

4.2 CASE AXXICOM THUIHULP

In 2005 heeft Axxicom onder de naam Intergom Thuishulp de eerste verkennende thuishulp activiteiten in onder aannemerschap voor Thuishulp Rotterdam uitgevoerd. Sinds 2006 verricht Axxicom in een Joint Venture met Aveant de huishoudelijke verzorging voor cliënten in Utrecht. Sinds 2007 is de organisatie ook onder eigen naam actief in de thuishulp. Begin 2012 heeft Axxicom ZZG in Nijmegen overgenomen waardoor de omzet dit jaar rond de 26 miljoen euro komt te liggen. Inmiddels werkt Axxicom al voor meer dan 100 gemeenten.

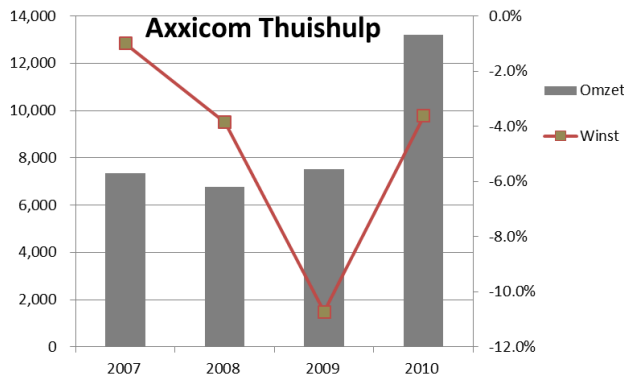
4.2.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

Facilicom beweegt zich met haar dienstverlening grotendeels in krimpende markten. Om marktpositie te behouden of te verstevigen is door het concern gekeken welke competenties aanwezig zijn en welke ambities voor de toekomst hierbij kunnen aansluiten. In de beleidsnotitie van Facilicom is de zorgbranche specifiek benoemd als groeimarkt en biedt exploratiepotentie voor het concern. Ondanks de interessante toekomstperspectieven heeft de politiek een cruciaal aandeel in de grilligheid van de markt. In 2004-2005 ontstonden de eerste ideeën voor het bieden van thuishulpactiviteiten. De Staf Directeur Marketing definieerde de opportuniteit specifieker voor het concern: *“Ik las de krant en er stond een stuk in over de AWBZ en dat een deel zou overgaan naar de WMO, een nieuwe wet. Daar stonden tarieven van huishoudelijk hulp in voor 26 euro. Ik dacht 26 euro voor een huishoudelijke hulp?? We kunnen hetzelfde zien, maar we kunnen er iets er anders aan verbinden”*.

Hij was ook degene die FFS in 1996 heeft vormgegeven. In eerste instantie heeft hij een aantal verkennende gesprekken gevoerd van Raden van Bestuur van Zorginstellingen waarna een notitie werd geschreven en toestemming werd verleend door de holdingdirectie voor de uitwerking van de ‘kans’. In januari 2005 werd een projectmanager aangetrokken om samen met de Marketing Directeur invulling te geven aan het concept Thuiszorg.

In de begintijd zijn veel gesprekken met zorginstellingen gevoerd en diverse ondernemingen zijn nader doorgelicht voor het aangaan van een samenwerkingsverband. Diverse intentieverklaringen hebben uiteindelijk ook geen doorgang gevonden. In 2005 is Intergom Thuishulp officieel opgericht en werkte in eerste instantie alleen in onder aanneming voor Rotterdam Thuishulp. In deze periode hebben de beide organisaties de mogelijkheden rond dienstverlening verder uitgewerkt en was de jaaromzet beperkt tot \pm € 100.000,- op jaarbasis.

Zoals vermeld werd in 2005 doelgericht gezocht naar samenwerking met externe partners om zo het benodigde volume te creëren. Door schaalgrootte is Axxicom Thuishulp in staat om met een scherpe tariefstelling aan potentiële klanten aan te bieden. In 2006 is Facilicom de eerste thuishulp Joint Venture (JV) aangegaan met Aveant, een thuiszorgorganisatie gevestigd in Utrecht. Facilicom heeft in de JV een meerderheidsbelang van 51%. In onderstaand overzicht zijn de eerste twee verkenningsjaren niet mee genomen in de cijfers:

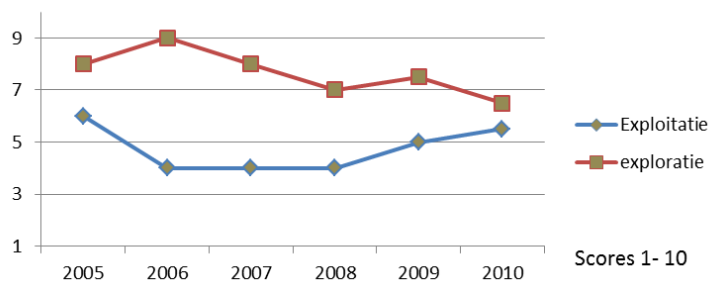


Figuur 8: Resultaten BU Axxicom Thuishulp (inclusief JV Aveant)

In de JV werden 900 thuishulpen van Aveant ondergebracht. Aveant bracht in de JV haar klanten en contacten en Facilicom werd verantwoordelijk voor het efficiënt(er) aansturen van de processen wat in begin de nodige problemen met zich meebracht: *“Wij komen met onze expertise, als jullie nou zorgen voor de klanten en de hulpen. Dan gaan we even zorgen dat wij dat slim gaan doen....Maar ja, we hadden nog nooit van een beschikking gehoord, of een indicatiestelling. Nou, we hebben dat echt moeten ondervinden”*.

Bij de start in 2005 is een hoge mate van ambidexteriteit zichtbaar door de exploratieve fase waarin Axxicom Thuishulp zich bevond en de (beperkte) exploitatie door de samenwerking met Thuishulp Rotterdam niet complex was. Na de opstart van de JV was het niet eenvoudig om door invloeden vanuit de twee organisaties, schaalgrootte en de politiek te groeien naar een hoge mate van exploitatie. In 2006 en 2007 heeft Axxicom nodig gehad om kennis te verkrijgen over de branche, de organisatie Aveant en praktijkervaring op te doen met de dienstverlening. Bij de start had de JV tevens een zeer hoog ziekteverzuim, lage tarieven met hoog uurloon van aanwezig personeel wat resulteerde in een lage exploitatiescore. Men maakte gebruik van de aanwezige systemen van Aveant. Het exploratieve karakter is in 2007 en 2008 iets lager beoordeeld wegens de vermindering van nieuwheid rond het concept, maar is nog vrij hoog door de aanhoudende groei.

In 2009 is Axxicom zelfstandig op aanbestedingen gaan inschrijven en was men succesvol in het binnenhalen van nieuwe opdrachten. Dit heeft gezorgd voor een lichte stijging in exploratie: *“Super succesvol gedaan 104 gunningen in 1 jaar. Geweldig.”* Dit betekende ook dat Axxicom vooraf moest investeren in eigen systemen waardoor naast de huidige business het financiële resultaat in 2008-2009 negatief bleef, maar de incrementele verbetering positief werd beoordeeld: *“De systemen praten met elkaar dus we hoeven niet 6 keer dingen over te tikken”*. Het bedrijf is mede door goede spin-off vanuit de Aveant JV in 2010 verder doorgegroeid. Het echte explorerende karakter werd minder, daarentegen is het exploitatiedeel in de vorm procesoptimalisaties verbeterd:



Figuur 9: Mate van exploratie vs. exploitatie activiteiten van Axxicom Thuishulp.

Axxicom heeft in 2012 een kritisch volume behaald dat ook moet gaan leiden tot gewenste financiële inkomsten. De organisatie zoekt momenteel naar een balans tussen regio's die in een beheersmatige fase terechtgekomen zijn en regio's die nieuw zijn en een commerciële aanpak vragen. De regio's ondervinden andere KPI's en aanvullende investeringen nodig zijn.

4.2.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

4.2.2.1 STRUCTUUR

Axxicom Thuishulp heeft na 2006 met de start van de Joint Venture echt gestalte gekregen. Facilicom heeft besloten om Thuishulp te positioneren onder de divisie Axxicom Personeelsdiensten. In eerste instantie is gekozen om de activiteit onder de schoonmaakdivisie (Gom) te hangen aangezien huishoudelijk hulp raakvlakken heeft met schoonmaakactiviteiten. Uiteindelijk was men van mening dat Thuishulp een nieuwe propositie nodig had en als naam niet geassocieerd moet worden met schoonmaak. De holdingdirectie heeft het besluit genomen om op basis van marketingtechnische redenen Thuishulp onder te brengen bij Axxicom. Hierbij heeft een respondent aangegeven dat een dergelijke nieuwe propositie altijd vanuit een onafhankelijk perspectief moet worden bekeken zodat voor de meest optimale plek binnen de organisatie wordt gekozen: *“Eerst een probleem, dan pas een structuur. Structuur is een non issue. Laten we eerst het contract scoren en laten we dan eens kijken hoe we dat gaan doen”*.

In 2006 zat de divisie in een turbulente tijd wegens de airport activiteiten en afbouw van de uitzendactiviteiten. Dit had als effect dat de divisiedirectie in de begintijd beperkt aandacht kon geven aan de exploratie van Thuishulp en gaf hierdoor een vrij hoge autonomie aan de verantwoordelijken in de BU. Thuishulp maakt net als AAC gebruik van een beperkt aantal centrale diensten waaronder ICT. Een respondent gaf tevens aan dat ICT een cruciaal onderdeel is in de dagelijkse de bedrijfsvoering. Tijdens de opstartfase waren de specificaties voor de systemen niet helder omdat praktijkervaring ontbrak. Dit heeft nu tot gevolg dat de systemen niet helemaal aansluiten bij de gewenste behoeften en het heeft ook gevolgen voor toekomstige mate van exploitatie: *“Dus op dit moment zijn we ons aan het beraden of de plannings-tool nou eigenlijk wel het systeem is. Maar er zijn een aantal jaren geleden enorme investeringen gedaan. Je gaat ook niet zomaar zeggen van: de wijsheid hebben we nu en we doen het gewoon opnieuw”*.

Facilicom is in algemene zin geen voorstander van een Joint Venture constructie aangezien zij volledig zeggenschap wil voeren over een bedrijf. Een JV was in dit specifiek geval een geschikte methode om met een ervaren partij kennis op te doen in een nieuwe branche en direct te kunnen beschikken over schaalgrootte. De samenwerking tussen Aveant en Facilicom onderging moeilijkheden in de bedrijfsvoering en rolverdeling: *“Het bedrijf zat in een soort spagaat, Facilicom voelde zich niet verbonden met de organisatie want Aveant*

faciliteerde toch alles en Aveant had zoiets van: jullie zijn toch Facilicom, jullie doen toch de dagelijkse bedrijfsvoering? Regel het dan". Dit resulteerde in een informele organisatie waarbij taken en processen niet eenduidig waren beschreven en dit betekende verlaging van exploitatie. In de jaren erop bleef het lastig om processen te standaardiseren door het exploratieve karakter van de onderneming en verschillen in dienstverlening: *"Ik heb bemerkt dat het best lastig is om te komen tot uniformiteit. Een beheersorganisatie heeft hele andere KPI's dan een organisatie waarin je nog moet exploreren"*. In de JV is na een periode besloten om activiteiten te differentiëren en een planningsafdeling op te richten waardoor leidinggevende in staat werd gesteld om zich meer te richten op het leidinggevende aspect. Een groot deel van de tijdbesteding van teamleiders bestond namelijk uit administratieve taken. Dit was ook een belangrijke reden om in 2010 de systemen onder te brengen bij Facilicom.

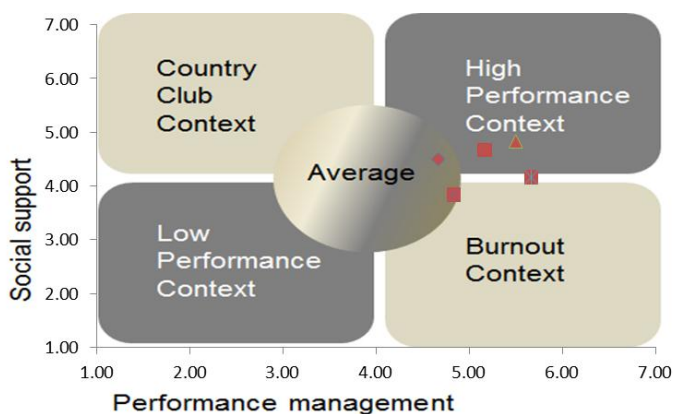
In 2012 heeft Axxicom ervoor gekozen om een tweede operationeel manager aan te stellen. Eén operationeel manager wordt verantwoordelijk voor de beheersmatige activiteiten zoals Aveant. De andere manager wordt verantwoordelijk voor het commerciële deel, waarbij nog nieuwe contracten worden toegevoegd en daarmee een exploratief dan wel opstartkarakter heeft. De vergelijking kan gemaakt worden met een Organizational Separation (Lavie et al., 2010) waarbij units ofwel verantwoordelijk worden voor exploratie dan wel exploitatie. Helaas heeft de onlangs aangestelde Operationeel Manager de organisatie verlaten. De directeur van Axxicom heeft in samenspraak met de overgebleven Operationeel Manager besloten om alle onderdelen onder haar verantwoording te plaatsen en geen nieuwe functionaris te benoemen. Ook zag men in de operatie dat in de nieuwe commerciële gebieden meer operationele aansturing van medewerkers benodigd is dan in de meer beheersmatige regio's. Dit heeft direct effect op de span of control van een leidinggevende.

4.2.2.2 CONTEXT

Axxicom Thuishulp heeft middels het aangaan van een JV met Aveant een impuls gegeven aan de ontwikkeling van de thuishulpactiviteit. Twee verschillende 'bloedgroepen' komen in één organisatie samen. Bij het aangaan van een intensieve samenwerkingsovereenkomst is het opbouwen van een goede relatie cruciaal. Tijdens het formaliseren en uitvoeren van de taken binnen een JV is het cultuurverschil tussen de twee organisaties een niet te onderschatten item en dit heeft gezorgd voor controverse: *"Maar dan heb je ook met de back office van Aveant te maken, met de cultuur van een zorginstelling. Is compleet anders dan bij ons, heel leerzaam"*.

Een commerciële onderneming als Facilicom spreekt over efficiency, klantwaarde en resultaatgerichtheid. Medewerkers van Aveant werden opeens gevraagd om te werken met zo min mogelijk handelingen en dat was men niet gewend. Ziekteverzuim was hoog en had van grote invloed op de exploitatie, maar bepaalde ook de sfeer binnen de organisatie: *“Alle mensen in de weerstand, want die werden van een zorgorganisatie naar een schoonmaakbedrijf verkocht, zo werd dat daar gevoeld. Het was een bestaande organisatie die hadden ze losgeknipt en hier heb je Facilicom en hier heb je een bak mensen en activiteiten waarvan alles moet gebeuren. Die mensen zijn in cultuurshock, 9% verzuim, er valt uiteindelijk echt wel wat te verdienen uiteindelijk voor jullie. Succes ermee”*. Dat heeft veel aandacht gevraagd van het management.

De huidige organisatorische context is gemeten middels een vragenlijst. Deze vragenlijst is ontwikkeld door Birkinshaw en Gibson (2004). In onderstaand figuur zijn de resultaten van Axxicom Thuishulp weergegeven.



Figuur 10: de huidige organisatorische context van Axxicom Thuishulp

Twee respondenten komen in het kwadrant van de Burnout context. Dit geeft een indicatie dat de context een veeleisende, resultaatgerichte oriëntatie heeft waarbij sociale steun in een bepaalde mate ontbreekt: *“Het begin is het gewoon een soort van overleven, jezelf bewijzen, misschien ook weleens wat meer investeringen doen dan eigenlijk verantwoord is maar waarmee je wel wat markt naar je toe trekt. En nu durven we wat arroganter te worden”*. Het item over het laten nemen van beslissingen op het laagst mogelijke niveau wordt relatief lager beoordeeld. Daartegenover hebben drie respondenten een score die juist wel in het High Performance context liggen. Dit biedt een goede voedingsbodem voor het realiseren van ambidexteriteit.

4.2.2.3 LEIDERSCHAP

In het beleid van Facilicom is de zorgbranche specifiek benoemd als groeimarkt en werd gesteund door het topmanagement (Facilicom, 2000-2012). Voor de initiatiefase en uitwerking van het concept werd strategische capaciteit vrijgemaakt: *“Toen dacht ik, dat is een kans. Stukje geschreven, tegen Hans gezegd: ik heb hier nou zoveel tijd in zitten en dit is wat ik denk. Wil je dat ik hier tijd in stop of niet? Dan zegt hij: zoek maar verder uit”*. Ook werd vanuit de holdingdirectie de noodzakelijke bewegingsvrijheid gegeven voor ontwikkeling van de organisatie: *“Waar ik natuurlijk in het begin eerst heel veel ruimte geef”*. De invulling van de rol vanuit de top kan worden geassocieerd met "Recognizing"⁴ en draagt bij aan ambidexteriteit. Maar door groei van de divisie geldt ook hier sinds 2010 een strakkere aansturing wat kan duiden op "Directing".

Volgens een respondent is het bieden van senioriteit gedurende de beginfase van groot belang en biedt 'credits' richting potentiële klanten. Al vrij snel daarna is een projectmanager aangetrokken om samen met hem de markt te benaderen en het raamwerk voor de dienstverlening op te zetten. De divisiedirectie blijft gefocust op verdere groei van de organisatie: *“En ondertussen blijf ik met Paul kijken of we andere overnames kunnen doen om te groeien”*. De aansturing vanuit de top lag in het begin voornamelijk bij de initiator (Staf Directeur Marketing) en stuurde de projectmanager in functionele zin aan. In een latere fase is dat omgezet en heeft de directeur van Axxicom de leiding overgenomen.

Bij de start van de werkzaamheden voor Thuiszorg Rotterdam heeft de projectmanager ook een rol in de operatie op zich genomen. Facilicom had op dat moment nagenoeg geen ervaring in dienstverlening bij de zorg. De managers hebben zich verdiept in de systemen en kennis opgedaan over de zorg. Het werd getypeerd als “kennis vanuit de theorie” en “gebruik maken van je boerenverstand”. Bij aanvang van de JV in 2006 is een operationeel manager aangesteld om de business aan te sturen, maar hij had onvoldoende aansluiting bij de medewerkers. De projectmanager heeft op een moment de rol overgenomen en zij vond het essentieel om te zorgen dat regiomanagers worden gefaciliteerd zodat zij in staat worden gesteld om de regio's succesvol te laten functioneren. Onlangs heeft Axxicom gekozen om twee operationeel managers in te zetten die verschillende rollen moeten gaan vervullen: *“En horen voor die twee rollen ook andere competentie-profielen? Het kernproces is gelijk, alleen het aandachtgebied is anders”*. Deze rollen zijn uiteindelijk niet verder geïmplementeerd door vertrek van een manager en men nu heeft gekozen om de situatie opnieuw te bezien.

⁴ Rollen van Floyd & Lane (2000) zijn beschreven in Bijlage 1.

De initiator van Thuishulp had een belangrijke voorbeeldfunctie. Hij fungeerde daarmee als aanjager en promotor van het concept: *“Een aanjager bij exploratie is essentieel om zorgen dat er iets gebeurt”*. *De exploratiefase wordt gekenmerkt door hard werken en daarbij veel nieuwe kennis vergaren.*

In de opstartfase beschikte het management niet over inhoudelijk werkervaring in de zorg. Men heeft kennis opgedaan in de praktijk, waarbij het zeer aannemelijk is dat hierdoor het proces onnodig vertraagd of onvoldoende efficiënt is.

In bijlage 4 is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste case resultaten in relatie tot de drie organisatorische factoren.

4.2.3 AANVULLENDE SPECIFIEKE ONDERZOEKSRESULTATEN

Voor het exploreren van een nieuw marktsegment heeft Facilicom gericht gekozen voor een samenwerking met een externe partij: *“Voor ons was het duidelijk om er een voordeel mee te doen. Geen doel op zich om in heel NL JV op te richten, maar ik wilde ergens de markt mee in.”* Dit heeft een positieve bijdrage gehad in het opdoen van specifieke kennis over de dienstverlening en branche: *“En door ons steeds te verdiepen kregen we steeds meer zicht en grip van: hoe werkt dat hele spel nou? Daarmee hebben we achterstand ingehaald. Qua kennis nog niet eens helemaal gelijkwaardig met de concurrenten, want een deel van de achterstand haal je nooit helemaal meer in”*.

Tevens heeft de JV gezorgd voor de benodigde schaalgrootte en was Facilicom direct bij de start in staat om een scherpe tariefstelling te hanteren: *“Dus wij dachten: als we veel volume hebben dan kunnen wij dit goedkoop aanbieden. En dan zijn wij een aantrekkelijke partij. En om volume te hebben moeten we zorgen dat we een samenwerking aangaan”*.

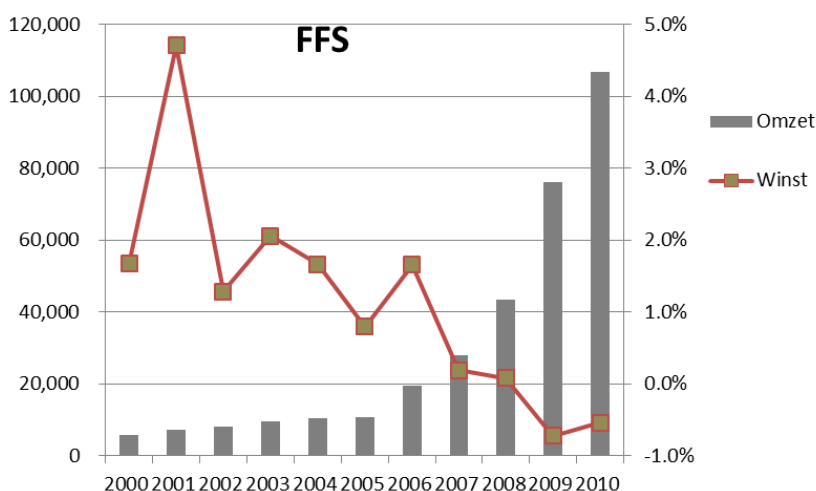
Een samenwerking met een externe partij heeft een positieve invloed gehad op het exploratie- en exploitatieresultaat. Een samenwerkingsverband is een relatief veilige manier om een nieuwe markt te betreden en nieuwe kennis op te doen. Anderzijds creëert een JV een bepaald omzetvolume waardoor je als partij sneller in staat bent om een hoge mate van exploitatie te behalen. Een keerzijde is dat je te maken hebt met twee verschillende organisatieculturen die het voordeel in negatieve zin kunnen beïnvloeden (zie hst. 4.2.2.2).

4.3 CASE FACILICOM FACILITY SOLUTIONS (IFM)

In 1996 is Facilicom Facility Solutions (FFS) onder de naam Facilicom Maincontracting opgericht. De directie van Facilicom voorzag een kans in de markt om eigen diensten, gebundeld in één contract bij opdrachtgevers aan te bieden. Een nadere marktverkenning had op dat moment onvoldoende aandacht bij het management binnen de matrixorganisatie. De holdingdirectie heeft door dit gegeven een besluit genomen om Facilicom Maincontracting als separate entiteit te positioneren. Het integraal uitbesteden van facilitaire diensten was een nieuwe markt waarin klantbehoeften en mogelijkheden door aanbieders werden verkend. Op dat moment was het uitbesteden van de zogenaamde “single” services zoals schoonmaak en beveiliging gemeengoed aan het worden. Bij de oprichting is bewust de keuze gemaakt om de merknaam van de Holding te voeren om het integrale en overschrijdende karakter van de dienstverlening te benadrukken. FFS biedt aan haar opdrachtgevers gebundelde facilitaire dienstverlening aan, ook wel Integraal Facility Management genoemd (IFM). FFS levert hiernaast ook Facility Estate Management, Interim- en Projectmanagement. FFS is sinds 2005 jaarlijks met \pm 40-50% in omzet gegroeid. De groei is vanaf 2010 gestabiliseerd dat mede veroorzaakt is door het economische klimaat, marktwerking en keuzes omtrent exploitatie.

4.3.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

De holdingdirectie heeft in ‘96 een directeur aangesteld om het bedrijf vorm te geven. De aanpak was zeer “low profile” waarbij additionele resources minimaal werden vrijgemaakt. In de beginperiode heeft FFS via bestaande concernrelaties de eerste twee contracten binnengehaald en heeft vanuit deze positie een significante groei kunnen doormaken.

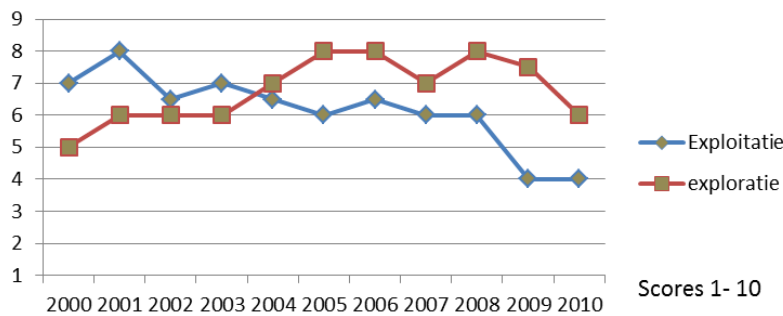


Figuur 11: Resultaten BU Facilicom Facility Solutions

De toenmalige directeur heeft in de eerste jaren de basis gelegd voor het huidige FFS. Vrij snel na de start heeft FFS de omslag kunnen maken naar een licht renderende onderneming. Het exploratieve zat hem met name in de marktbenadering en het creëren van behoefte bij opdrachtgevers voor deze gebundelde vorm van dienstverlening. De explorerende acties waren op dat moment voornamelijk belegd bij de directeur van FFS. De belangrijkste bedrijfsdoelstelling was het genereren van groei. Vanuit de holding werd ruimte gegeven voor het opbouwen van het bedrijf, onder de voorwaarde dat de onderneming rond de 0-lijn moest renderen. Na een zeer explorerende eerste fase is begin 2000 het accent van de bedrijfsvoering langzaam verschoven naar exploitatie, want ondanks de jonge dynamische marktomgeving was de uitvoerende dienstverlening redelijk gestabiliseerd. Het exploitatieaspect heeft vanaf het eerste moment de aandacht gehad vanuit het management: *“Als je een maincontracting model uitvoert, dan moet je het “contracting” stuk uitstekend voor elkaar hebben. Contractboeken geïnitieerd..., Waar alle afspraken instaan, SLA's, bedragen... Dat zijn allemaal dingen die je institutionaliseert, maar het gaat allemaal om vertrouwen”*.

In 2001 is een verbetering van het rendement gerealiseerd door het verkopen van Interim- en Consultancy opdrachten. In de opvolgende jaren zijn incrementele verbeteringen in de bedrijfsvoering doorgevoerd waaronder standaardisatie van werkprocessen. Dit resulteerde in 2003 in de ISO-certificering: *Stuurinstrumentarium, marketing verandering. En dat werkt innovaties en vernieuwingen in de hand. De ontwikkeling van de Scorecard vind ik nog steeds een belangrijke omdat heel veel opdrachtgevers ons inhuren als contractmanager en om de beheersbaarheid te vergroten van het facilitair bedrijf middels rapportages*. Inmiddels werd in 2004 ruime spin-off omzet voor zusterbedrijven gerealiseerd en daarmee werd een strategisch belang aan voor het concern aangetoond. In hetzelfde jaar werd Projectmanagement als aparte PMC gepositioneerd en dit zorgde ervoor dat het gelijktijdig exploiteren en exploreren op een zelfde niveau kwam. Het jaar erop werd gezien als een ommekeer in de historie en werd Facility Estate Management als nieuwe PMC geïmplementeerd bij een opdrachtgever: *Exploreren, innoveren, vernieuwen is hartstikke leuk, maar als het niets oplevert binnen een jaar, anderhalf en geen resultaten laat zien dan krijg je geen draagvlak. Dus na een half jaar praten had ik echt door dat er echt wat gescoord moest worden, moesten gaan bewijzen dat het zin heeft. Dat hebben we toen gedaan. Wat was het omslagpunt? Prinsenhof. Dat hebben we toen gescoord en het concept doorontwikkeld en hebben we FEM neergezet (PMC)*. Dit kan gezien worden als maincontracting in een nieuwe (vastgoed)markt. De jaren erop stonden in het teken van de introductie van nieuwe service

concepten en significante groei, zoals in 2006 de inschrijving op twee PPS-trajecten (Publieke Private Samenwerking) voor de overheid en in 2008 het binnenhalen van het eerste grote multi services contract. De groei legde een spanning op de exploitatiekant: enerzijds op het verdienmodel en anderzijds op de organisatie om de groei vanuit de ondersteunende diensten en management bij te houden.



Figuur 12: Mate van exploratie vs. exploitatie activiteiten van FFS.

Alles tezamen heeft de groei en ontwikkeling van dienstverleningsconcepten gezorgd voor een zekere mate van ambidexteriteit met name in de tijdsperiode tussen 2004 en 2008. De focus op groei heeft daarna effect gehad op het exploitatiedeel van de onderneming en heeft vanaf 2009 om diverse redenen gezorgd voor een neerwaartse trend op de financiële resultaten. Dit heeft geresulteerd in een veranderende doelstelling ten aanzien van groei - ontwikkeling versus exploitatie. De afgelopen twee jaar speelt exploitatie een nadrukkelijke rol in de bedrijfsvoering. De markt is meer volwassen geworden met nieuwe toetreders en concurrenten vanuit het buitenland. Het explorerende nieuwe karakter van de dienstverlening is hierdoor verlaagd beoordeeld.

4.3.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

4.3.2.1 STRUCTUUR

Bij de oprichting van FFS was het concern nog via een matrix gestructureerd. FFS werd bewust buiten deze matrixstructuur geplaatst en direct onder de President Directeur gepositioneerd: *“Eigenlijk stond het heel los van het concern. En dat is achteraf misschien goed geweest, omdat je anders teveel op een Gom, of Prorest manier een vernieuwend bedrijf neer gaat zetten”*. Een ander cruciaal aspect was dat FFS met haar multi service dienstverlening functioneert tussen de klant en de zusterbedrijven / externe leveranciers. In deze nieuwe contractvorm fungeert FFS namens de klant als opdrachtgever voor de ‘single service’ partijen en zorgt voor het afstaan van een bepaalde mate van autonomie bij de

divisies. Dit heeft een onderlinge spanning tussen FFS en de divisies veroorzaakt die vanaf de oprichting tot nu toe merkbaar is. Een effect is dat conceptontwikkeling werd vertraagd. Deze interne samenwerking werd niet door een organisatiestructuur gefaciliteerd of afgedwongen. In het begin werd het functionele belang van FFS binnen de holding maar matig onderkend: *“FFS is typisch iets wat als groot nadeel heeft dat het niet naast de bedrijven staat maar door de bedrijven heen zit. Daardoor is het conflicterend en het werkt verstorend op de dominante processen van OPEX. Daarmee roept het weerstand op en met alle toestanden daaromheen”*. De groei van FFS kreeg structurele vormen. Dit resulteerde in de verhoging van het aandeel in de totale holding omzet. De stem van FFS binnen het concern werd hierdoor belangrijker

In 2002 werd vrij veel gebruik gemaakt van de centrale stafdiensten van Facilicom. Rond 2004-2005 is de inbreng vanuit het hoofdkantoor bewust door de huidige directeur teruggebracht en werd de mate van decentralisatie hoger. FFS ging steeds meer diensten in eigen beheer uitvoeren: *“We hadden heel veel dingen niet, wat we zelf deden. Dat ging goed tot 60 miljoen omzet en toen moesten we heel hard bijschakelen”*. FFS was hierdoor in staat om naar eigen inzicht invulling te geven aan de bedrijfsvoering en zich te ontwikkelen buiten de standaarden van het concern. Dit heeft in de tijdsperiode van 2004 tot en met 2009 uitstekend gefunctioneerd en bijgedragen aan de groei en het succes.

Het was niet eenvoudig om tijdens de groei de verschillende klantwensen met de huidige systemen en processen optimaal te bedienen. Gedurende de jaren is er geïnvesteerd in specifieke systemen, maar met name op het gebied van rapportages richting de klant was het arbeidsintensief en konden de systemen moeizaam aan de praktijkbehoefte voldoen: *“...wij konden geen aansluiting vinden bij financiële behoeften van de klanten, wij zijn geen vastgoedpartij. Wij hebben die systemen niet, heel veel handwerk doen. Te laat op geanticipeerd”*. Dat is gedurende de jaren verbeterd, maar nog niet geoptimaliseerd. Respondenten geven aan dat deze component wel cruciaal is voor het onderhouden de klantcontacten (exploitatie) en het leveren van de gewenste kwaliteit in de toekomst (exploratie).

Na de opstartfase werden procedures en standaarden meer geformaliseerd. Maar door ontwikkeling van het bedrijf is continu aanpassing van processen noodzakelijk. Een respondent is van mening dat diverse verbeterinitiatieven onvoldoende zijn afgemaakt en doorontwikkeld: *“De valkuilen: niet afmaken van dingen waar we met veel ambitie aan beginnen. Teveel dingen doen en willen. Het is je kracht maar ook je valkuil”*. Voor het bereiken van ambidexteriteit is een continu en efficiënt ingericht verbeterproces nodig.

Tussen 2004 en 2009 was er veel vrijheid door de groei, maar weinig sturing op het exploitatiedeel: *”Sturen op cijfers deden we niet, want we wisten dat we rond die nullijn hingen”*. Vanaf 2010 wordt meer gestuurd op de exploitatiekant en gezocht naar een betere beheersbaarheid van de processen: *”Betekent dat we het afgelopen jaar een beheer instrumentarium hebben aangewend. We zijn bijna in een exploitatiebedrijf gekomen met de operatie”*. De nieuwe richting van het bedrijf betekent ook een gevoelsmatige omslag. De medewerkers moeten zich nu voor een belangrijk deel gaan richten op het behalen van een positief financieel resultaat: *“Het focussen op geld verdienen geeft de klant minder het gevoel dat je er voor hem bent. Het moet zo zijn als je toegevoegde waarde levert voor de klant dat de klant is bereid om te betalen”*. Op dit moment wordt door stagnatie van de groei de organisatie-inrichting opnieuw bekeken en maatregelen doorgevoerd.

Tijdens de opstartfase stelde de directeur een medewerker aan die verantwoordelijk werd voor de operatie. De facility coördinatoren vielen later ook onder zijn verantwoording. Al vrij snel werd een back office medewerker en salesmanagers toegevoegd en is de organisatie gaan groeien. In 2005 zijn twee operationeel managers vertrokken en is besloten om deze functies niet meer in te vullen. De toenmalige bedrijfsmanager ging direct leiding geven aan de coördinatoren. Door deze maatregel werd FFS een zeer platte organisatie. Op dat moment was het een klein bedrijf en zorgde de structuur voor “demping”. De directeur vond het noodzakelijk om korte lijnen te hebben. Vanaf 2004 zette de groei verder door en deze zeer explorerende fase veroorzaakte een operationele spanning tussen operatie en sales waarbij in die tijd sales meer de overhand kreeg: *“...zegenschap van sales ten opzicht van operatie werd groter. Voorheen was operatie de baas en die bepaalde wat sales verkocht en op een gegeven moment ging commercie bepalen wat operatie ging doen tot frustratie van operatie. De bedoeling was groei”*. Tijdens de significante groeispurt moest operatie de ideeën van sales omzetten in dienstverlening. Iets wat “beloofd of bedacht” was moest in de praktijk worden waargemaakt en zorgde voor een operationele spanning. In 2006 werd de organisatie-indeling opnieuw aangepast en werd differentiatie toegepast tussen verschillende PMC’s. Op dat moment werd het eerste MT gevormd met de Algemeen directeur, twee bedrijfsmanager en Commercieel manager.

De nieuwheid van de markt, de groei en tegelijkertijd het ontwikkelen van de dienstverlening heeft aanzienlijke consequenties gehad op de organisatiestructuur. De behoeften van de organisatie en positionering veranderde in rap tempo waardoor de inrichting van functies en functionaliteiten herhaaldelijk (tijdelijk) niet aansloten. In de afgelopen jaren heeft FFS

geïnvesteed in een extra managementlaag en staffuncties voor ondersteuning en borging van de bedrijfsvoering.

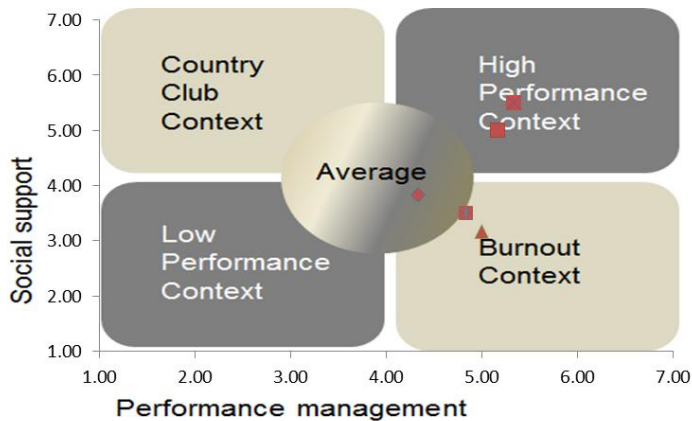
4.3.2.2 CONTEXT

De organisatorische context heeft vanaf de oprichting een ontwikkeling doorgemaakt die gerelateerd kan worden aan de levensfase van de onderneming. In de eerste jaren was het een klein overzichtelijk bedrijf met sterk geëngageerde medewerkers die door de directeur zelf zijn aangenomen. Het werd omschreven als *“een fase van passie in combinatie met hard werken en sterke intermenselijke relaties”*. De specifieke context binnen de organisatie onderging een verandering naarmate de organisatie ging groeien en er ook een directiewijziging kwam. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er rond 2003 een zachte sociale sfeer heerste met een paar dissonanten, want *“je hoorde erbij of je viel buiten de boot”*. De veranderingen zorgde ook voor een verschuiving in de beleving tussen mensen. Opeenvolgend hebben een aantal medewerkers afscheid genomen: *“Toen vond er een serieuze shake out plaats. De mensen gingen toen weg en zeiden in de exitgesprekken dat het zakelijk is geworden”*. Het elimineren van de Operationeel Managers laag betekende ook dat er meer ownership moest worden ingebracht bij de laag coördinatoren die zelf meer verantwoordelijkheid voor hun accounts moesten gaan nemen.

Toen de groei verder doorzette en de organisatie 100 medewerkers in dienst had met bijbehorende managementstructuur, maakte dat de context wederom een verandering onderging. Tussen de verschillende lagen kwam een natuurlijke afstand waardoor met informatie minder makkelijk werd overgedragen en dagelijkse contacten werden verlegd. Maar desondanks werd de sfeer op dat moment nog steeds vanuit de verschillende lagen als belangrijk en onderscheiden ervaren: *“Welke dingen behouden om de charme te behouden? De sfeer, ondernemerschap, de enorme ambitie en laagdrempeligheid van iedereen. Ik denk wel dat we een cultuur hebben waar heel veel bedrijven jaloers op zijn, maar FFS heeft een andere cultuur dan de meeste andere Facilicom bedrijven. Daar mogen we best in opschuiven, maar wel identiteit in behouden”*.

De afgelopen twee jaar werd een explicietere focus gelegd op de exploitatie, maar dat heeft ook een gewijzigd onderlinge interactie tot gevolg. Speerpunten voor de operatie zijn gericht op het behalen van efficiency en minder op zaken als ontwikkeling.

De huidige organisatorische context is gemeten middels een vragenlijst ontwikkeld door Birkinshaw en Gibson (2004). In onderstaand figuur zijn de resultaten van FFS weergegeven.



Figuur 13: de huidige organisatorische context van FFS

Twee respondenten komen in het kwadrant van de Burnout Context en dat geeft een indicatie dat de context een veeleisende, resultaatgerichte oriëntatie heeft waarbij sociale steun in een bepaalde mate ontbreekt. Twee items scoren lager, namelijk het voldoende uitnutten van best practices en toegang hebben tot juiste informatie om goede beslissingen te nemen. Daartegenover hebben twee respondenten een score die juist wel in het High Performance context liggen en dat biedt een goede voedingsbodem voor het realiseren van ambidexteriteit.

4.3.2.3 LEIDERSCHAP

In 1996 is bewust een externe kandidaat gerekruteerd voor de functie van directeur. De functionaris werd verantwoordelijk voor de opbouw van het bedrijf en de competenties moesten aansluiten bij de exploratieve fase van het bedrijf: *“Achteraf gezien, moet je ook wel een beetje een bepaald figuur zijn om dit te kunnen. Want het was gewoon zwemmen tegen de stroom in op een gigantische manier. Twee manieren: A, de externe markt kende de hele term maincontracting niet dus je moest het gewoon gaan verkopen en B, intern was er alleen maar weerstand. Deze initiële rol heeft veel raakvlakken met de “Ratifying”⁵ die ook past bij een explorerende fase. Daarbij was het van belang dat de invulling zou aansluiten op de aanwezige ‘hands on’-cultuur van Facilicom. Op dat moment waren duidelijke afwijkende competenties benodigd dan de aanwezige profielen bij de overige bedrijven van Facilicom. Deze ondernemingen zitten meer in verdringingsmarkten waarbij de primaire taak ligt in het*

⁵ Rollen van Floyd & Lane (2000) zijn beschreven in Bijlage 1.

efficiënter maken van de activiteiten. Ze richten zich voornamelijk op groei in marktaandeel en er zijn managers benodigd die weten wat de ingrediënten tot succes zijn.

In 2003 was er een directiewisseling en werd er wederom een buitenstaander aangetrokken om het bedrijf te leiden. Vanaf de opstart tot ongeveer 2011 kreeg de directie van FFS veel bewegingsvrijheid vanuit de holding. Er was ruimte om te groeien, te investeren en het geloof in het IFM concept was vanuit holdingdirectie aanwezig: *“Wat je dan ziet als het dan lukt, dan ben je geneigd om toch meer ruimte en vrijheid te geven. Dat is ook wat ik gedaan heb.”* De rol van het topmanagement neigt op dit moment nog naar de “modificerende” rol, want de drang naar groei voert de boventoon, maar met een mix van exploitatie. Dit heeft de afgelopen twee jaar wel een verandering ondergaan door het economische klimaat en teruggang in groei en rendement. Hierdoor werden (financiële) overleggen strikter gehouden en moeten keuzes meer worden onderbouwd dan voorheen. Omdat FFS steeds meer exploitatiegericht wordt geleid, verschuift FFS qua structuur en stijl steeds meer richting de divisies.

Tijdens de interviews werd op diverse momenten gesproken over visie, structuur en de spanning waarmee FFS met haar dienstverlening intern worstelt. Visie wordt top down geladen terwijl de scope van FFS qua voorwaarden niet op die wijze werd ingericht. Het effect was dat de onderneming empirisch en bottom-up ging ontwikkelen en vooral zelf moest zorgen dat het concept een kans van slagen kreeg. Een respondent vanuit het midden management was van mening dat *“als het meer vanuit de top was ingericht, de medewerkers meer zouden zijn ondersteund en daardoor in staat kon worden gesteld om de visie te volgen en het gewenste resultaat te leveren”*. De voorwaarden waren daarmee te vrijblijvend van karakter en veroorzaakte interne spanningen.

Het midden management werd in de fase tussen 2004 en 2006 vaker door de ambitie tot groei overstemd bij de besluitvorming rond biedingen voor nieuwe klanten. Dit gegeven zorgde voor spanning bij de eindverantwoordelijke vanuit de operatie die een meer exploitatiegerichte kijk op de dienstverlening had. Deze functionaris heeft uiteindelijk FFS ook verlaten. De stijl die in de periode erna werd gehanteerd lag meer in de “Championing” door de veranderende markt vragen en ontwikkeling van het bedrijf. De onlangs hernieuwde exploitatierichting zorgt voor een verschuiving in managementstijl waarbij indirect gezocht wordt naar een nieuwe modus: *“Het management komt vaak wat dwingender nu opeens door de bocht”*.

Gedurende de groeispurt heeft FFS haar dienstverlening kunnen uitbouwen en toont met de medewerkers een grote mate van flexibiliteit: *”ik geloof dat de absolute kracht van FFS is dat we een enorm aanpassingsvermogen hebben”*. Het opstarten van contracten vergde alle aandacht waarbij een goede basis nooit helemaal kon worden afgerond. Het operationeel management was voornamelijk met de dagelijkse operatie bezig waarbij weinig tijd kon worden vrijgemaakt voor reflectie en koersbepaling.

In algemene zin is men van mening dat mensen bij FFS zich zelf moeten kunnen zijn. Dus men moet vooral niet de manager spelen, maar een natuurlijke rol vervullen. Bij FFS werken grotendeels HBO-geschoolde medewerkers die vragen om kaders waarbinnen ze vrij mogen opereren. Managementstijl wordt vanuit het operationeel management gekenmerkt als coachend, maar heeft in de afgelopen twee jaar wel een verandering doorgemaakt en er is meer de nadruk op financieel beheer gekomen. Eén van de respondenten vindt dat dit een positieve ontwikkeling is en dat er, mede door de rapportages, nu een meer helder inzicht is in het functioneren van medewerkers. Men kan nu op basis hiervan veel beter worden beloofd of bijgestuurd. Op het gebied van ontwikkeling / verbetering van de organisatie is naar voren gekomen dat de onderste lagen van de organisatie meer van toegevoegde waarde kunnen zijn en willen meedenken over relevante organisatievraagstukken.

In bijlage 5 is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste case resultaten in relatie tot de drie organisatorische factoren.

4.3.3 AANVULLENDE SPECIFIEKE ONDERZOEKSRESULTATEN

Belonen

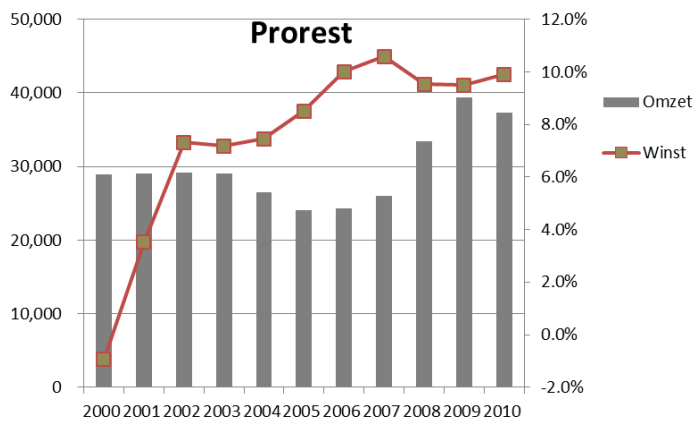
Beloning werd vanuit diverse perspectieven genoemd. Diverse respondenten zijn van mening dat beloning voor een belangrijk deel bijdraagt aan de initiatie en realisatie van vernieuwingen verbetering is algemene zin. Een respondent verwoordt dit als *“tantième regeling afschaffen. Winstuitkering alsjeblieft. Niet meer voor je eigen straatje bedenken. En dat moet helemaal breed gebeuren. Het is mijn stokpaardje, ik geloof daar in. Dus overall, wat mij betreft voor heel Facilicom.*

4.4 CASE PROREST CATERING

Prorest is in 1986 opgericht als cateraar voor het Facilicom hoofdkantoor en voor scholengemeenschap de Witte Lelie. In de eerste jaren groeide Prorest vrij snel; zo'n 15% was standaard. Prorest verzorgt op dit moment het beheer en de exploitatie van bedrijfsrestaurants voor bijna 200 opdrachtgevers. Naast contractcatering is Prorest actief in transportcatering, scholencatering en projectadvisering.

4.4.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

In de jaren '90 heeft Prorest een vrij hoge mate van exploratie laten zien middels het ontwikkelen van nieuwe Product Markt Combinaties (hierna PMC's). Een belangrijk deel van deze nieuwe trajecten zijn uiteindelijk niet succesvol gebleken: het resulteerde in lage opbrengsten en hoge exploitatierisico's waarbij Prorest gedurende het proces geen kans zag om de tendens positief om te buigen.



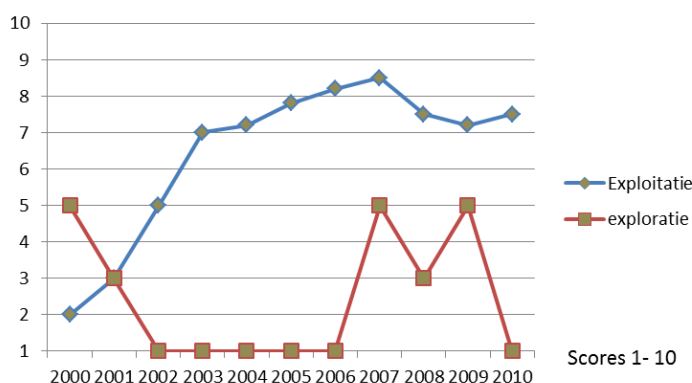
Figuur 14: Resultaten BU Prorest

De afgelopen tien jaar zijn minder exploratieve initiaties ontplooid dan in de jaren '90. Een bepalende exploratieve actie is de ontwikkeling van een nieuw horecaconcept geweest in 2007. In 2009 heeft Prorest een cateringbedrijf overgenomen waarbij een beoogde groei werd gerealiseerd.

Vanaf 2000 heeft het management veel focus gelegd op het stapsgewijs verbeteren van de interne organisatie. Rond 2003 is een cruciale ontwikkeling geweest en is men gaan werken met jaarbegrotingen. Ook heeft men contracten naar een zogenaamde Vaste Aanneemsoom constructie gebracht waardoor financiële ruimte en ondernemerschap binnen een contract ontstond: *“Bij Prorest heerste de cultuur van: als het broodje er maar mooi uitziet dan is het goed. Het maakt niet uit wat het kost, daar zijn we dus meer calculaties op gaan doen. De grootste verbetering die ik heb doorgevoerd is een systeem van jaarlijks begrotingen*

doorvoeren. Een aanneemsom, dit is vertrekpunt”. De belangrijkste exploitatiemechanismes in deze business zijn: sturen op (indirecte) personeelskosten (waaronder inzet en ziekteverzuim), foodcosts (waaronder derving) en inkoop. Vooral dit laatste aspect heeft vanaf 2005 veel gebracht ter verbetering van het rendement: *“Inkoop en bonussen zijn belangrijker geworden en er is meer accent op komen te liggen. Als je naar de percentages kijkt, zijn daar behoorlijk verbeterlagen in gemaakt. Dat is ook ten opzichte van 12 jaar geleden, veel leveranciers teruggebracht daardoor veel minder facturen, betere afspraken met leveranciers en levert dat efficiency op*”. De ambitie voor exploitatie heeft geleid tot een positief effect op het resultaat van de onderneming. Er is echter ook een neveneffect veroorzaakt, namelijk de perceptie dat er minder focus is op de beleving van de dienstverlening en het luisteren naar de wensen van een opdrachtgever: *“Eten en drinken en gastvrijheid, dat is onze core business, maar daar hebben we het nooit over. We hebben het over ziekteverzuim, over rendement, over inkoop, over bonussen*”.

Volgens een tweetal respondenten vragen de veranderingen in de markt om meer ontwikkelvermogen en een tweetal respondenten stellen dat Prorest die stap sneller had moeten nemen. Ook vanuit organisatorisch perspectief is ontwikkelvermogen belangrijk, omdat men anders als operatie achter de feiten aan blijft lopen: *“Ik denk in algemeenheid dat het geldt voor de hele facilitaire wereld, minder markt gedreven zijn. Dus dat ze vanuit het proces zijn gaan opereren en gaan groeien en door ontwikkelen en dat er nu deelvlakken worden aangegrepen om met het bedrijf verder te komen*”.



Figuur 15: Mate van exploratie vs. exploitatie activiteiten van Prorest.

Samenvattend resulteren de diverse acties in een vrij lage mate van ambidexteriteit. Dit is schematisch weergegeven in bovenstaand grafiek waarbij de exploitatielijn vanaf 2001 zeer snel is gestegen en rond 2003 op een hoog niveau kon blijven gehandhaafd. De exploratiekant

heeft eind '90 nog een aantal trajecten lopen die qua concept nieuw waren, maar deze zijn begin jaren van 2000 gestopt. Zichtbaar is dat de lijnen exploratie en exploitatie vanaf dat moment uit elkaar lopen en een lage mate van ambidexteriteit tot gevolg hebben. Verder zijn twee exploratieve pieken zichtbaar. De eerste wordt veroorzaakt in 2007 door de ontwikkeling van een nieuw catering concept en de tweede in 2009 door een bedrijfsovername.

4.4.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

4.4.2.1 STRUCTUUR

De belangrijkste structuur wijziging heeft in 1999 plaatsgevonden. Op dat moment is de holding van Facilicom overgestapt van een matrixorganisatie naar een divisiestructuur. Dit heeft volgens de respondenten een positief effect gehad op de exploitatie. De cijfers bevestigen dit effect. Expliciet werd hierbij aangegeven dat dit veroorzaakt werd door het creëren van specialisme en focus voor het leveren van catering als professie.

Prorest ervaart een gemiddelde mate van centralisatie waarbij de cateringlocaties een zekere vrijheid hebben. Prorest maakt gebruik van eigen inkoopvolumes, maar locaties behouden de vrijheid om af te wijken zodat kan worden voldaan aan specifieke klantwensen: *“Wij geven ruimte aan locaties om assortiment te bepalen, doet gezond het hier niet dan niet. Cateringmanagement en de gasten zijn belangrijk om aansluiting te hebben, we moeten snappen wat wel loopt en niet loopt”*. Dit heeft met name effect op exploitatie en niet op de mate van exploratie.

Begin 2000 was er sprake van een iets lagere formalisering van taken door exploratieve acties. Vanaf 2002 werd hernieuwde aandacht geschonken aan het standaardiseren en optimaliseren van processen: *“Echt inzoomen op de verschillende onderdelen van exploitatie, niet meer gewoon exploitatie draaien, maar ook de tools krijgen om heel specifiek te kijk naar bijvoorbeeld foodcosts”*. Dit heeft gezorgd voor stabiliteit, een hoog rendement en dus een hoge mate van exploitatie ten opzichte van 10 jaar geleden. Echter een langere termijn focus en reageren op nieuwe klantwensen komt minder sterk naar voren. De spanning zit nu in het doorslaan van de interne gerichtheid versus actief luisteren naar de marktvrage: *“De operational excellence gedachte is wat doorgeslagen”*.

In 2003 heeft de directeur een structuurwijziging doorgevoerd ter verbetering van de exploitatie door verlaging van de overhead. In dit jaar werd de directie / MT afgeslankt van 2 regiodirecteuren naar één operationeel directeur. Volgens een respondent had deze

structuurwijziging ook als effect dat er een andere cultuur werd gecreëerd en dat dit positief was voor de integratie: *“Ik denk juist doordat het kleiner werd ook een andere cultuur ontstond. Aandacht voor de mensen. Dat dat bracht veel goeds”*. De structuur die in 2003 is neergezet is tot 2011 in grove lijnen gehandhaafd. Door een explosieve groei in 2008 is gekozen voor uitbreiding van het management. Prorest heeft op dat moment de keuze gemaakt om een Junior functie te koppelen aan een Rayon Manager (RM). Hierdoor was geen extra laag tussen de operationeel directeur en rayonmanagement benodigd, maar was de organisatie in staat om de groei door te zetten. In 2011 is alsnog besloten om een hiërarchische laag, namelijk een District Manager (DM), tussen de directie en het rayonmanagement te plaatsen.

De samenwerking met het externe horecabedrijf heeft binnen de Prorest-organisatie gezorgd voor meer aandacht voor dienstverleningsconcepten. Om daar zelfstandig verder invulling aan te kunnen geven is in 2008 een aparte afdeling Formulemanagement opgericht. Hierbij wordt vanuit de huidige invulling van formulemanagement een verbeterslag voor de toekomst aangegeven, waarbij Formulemanagement minder met controle bezig moet zijn, maar meer met ontwikkeling: *“Formulemanagement wordt nu operationeel ingezet. Wat moet het wel zijn? Een veel groter ontwikkelvermogen en dienend voor de organisatie. Wat sales aan de buitenkant hoort en operatie meeneemt vanuit de opdrachtgevers”*. Op dit moment is de focus en ambitie van de afdeling onduidelijk. Is het intern gericht of kan het meer in de rol van een development afdeling groeien? Door aanvullende competenties zou een separate afdeling een waardevolle exploratieve bijdrage kunnen leveren: *“Ik zou wel een developmentafdeling willen. Mogen wel ondeugende mensen binnenkomen”*. Dit zou betekenen dat Prorest kiest voor structurele ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004) door een aparte explorerende afdeling te creëren naast de exploitatie.

De overname van Mondial in 2009 kan gezien worden als een exploratieve actie en was voornamelijk gericht op het vergroten van het omzetvolume zonder uitbreiding van de huidige indirecte kosten. Dit heeft geresulteerd in synergievoordelen voor de organisatie.

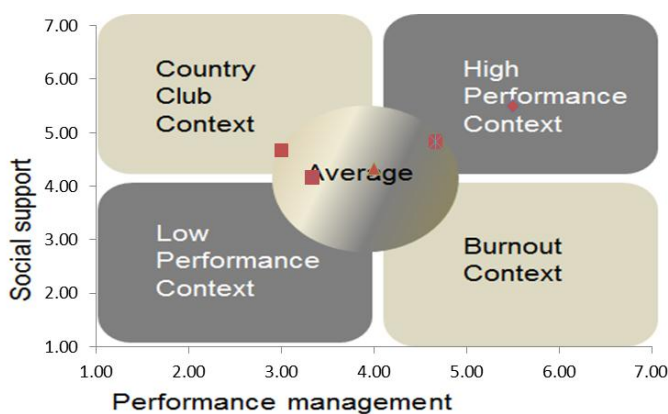
Een onderwerp dat veelvuldig tijdens de interviews naar voren kwam was de rol van sales. Salesmedewerkers hebben verhoudingsgewijs veel contact met de markt, zij zien vaak als eerste nieuwe behoeften in de markt ontstaan en willen dit graag vertaald zien naar mogelijkheden voor de organisatie. De rol van sales in relatie tot de andere afdelingen brengt daarmee ook spanningen met zich mee: *“Wat je op dit moment veel ziet dat er veel geroepen wordt in salestrajecten. Dat kan soms wel handig zijn omdat te roepen omdat je anders*

helemaal geen kans maakt. Maar als je het uiteindelijk niet kan waarmaken dan leg je wel druk op de operatie en formulemanagement”.

4.4.2.2 CONTEXT

De organisatorische context is binnen Prorest in de afgelopen tien jaar wezenlijk veranderd. Als men terugkijkt naar 2002 dan typeert men deze periode als *“onrustig, geen saamhorigheid en zelfs van een cowboymentaliteit”*. De organisatorische context kenmerkte zich destijds volgens Birkinshaw en Gibson (2004) als een *“ Low Performance Context”* waarbij performance management laag scoorden. Gezien de uitspraken van de respondenten wordt een aanname gedaan dat het social support en het vertrouwen 10 jaar geleden relatief laag scoorden. De interviews geven nu een ander positief beeld en zeggen iets over de aanwezigheid van veiligheid en vertrouwen binnen de organisatie Prorest. Dit zijn: *sfeer, het voelen van vrijheid van handelen op een cateringlocatie: “Sfeer is ook wel een hele grote, zelf heb ik dat niet zo meegekregen, maar ik heb wel begrepen dat ook is veranderd, Gewoon goed werkgever zijn, sfeer op kantoor, binnen het MT”*

De huidige organisatorische context is gemeten middels een vragenlijst ontwikkeld door Birkinshaw en Gibson (2004). In onderstaand figuur zijn de resultaten van Prorest weergegeven.



Figuur 16: de huidige organisatorische context van Prorest

De scores zijn gemiddeld gescoord, waarbij twee respondenten aan de linkerzijde van het kwadrant zitten. Dat laat daarmee een gemiddeld tot lage performance cultuur zien. De volgende quote geeft een weergave vanuit een interview: *“We doen alleen als we iets moeten. Niet omdat we het willen, nee maar omdat we het moeten. Als je iets wilt, dan heb je een*

bepaalde drive om iets te doen. Als je iets moet, dan heb je al een bepaalde barrière". De respondenten scoren lager op het geven van creatieve uitdagingen aan hun mensen in plaats van strikt gedefinieerde taken. Dit sluit aan op de eerder benoemde uitspraak over 'drive'. Er is geen eenduidige sterke performance context zichtbaar als voedingsbodem voor de ontwikkeling van ambidexteriteit.

Social support laat een gemiddelde zien of hoger. Een relatief lage score is het uitnutten van best practices. De sociale context ondersteunt een mate van ambidexteriteit.

4.4.2.3 LEIDERSCHAP

In de begin jaren van 2000 was er binnen de top van de organisatie veel onrust door een drietal directeurswisselingen. Daarnaast zijn de jaren ervoor diverse exploratieve acties minder succesvol geïmplementeerd. Volgens de respondenten was de belangrijkste oorzaak gelegen in het feit dat er met calculatorisch opportunisme gerekend was. Uiteindelijk hebben deze trajecten voor een wende gezorgd richting exploitatie. Een respondent verwoordt dit als volgt: *"Nee, ik denk als ik naar lang geleden kijk bij Prorest dan was het meer van: jongens, we zien een kans, we gaan de treinen van ICE cateren. Eén groot debacle en één bak ellende. Dat soort dingen deden we in het verleden wel meer en zijn vaak slecht uitgevallen en zijn daar voorzichtiger in geworden. Ik zie daar een verschil van 12 jaar geleden, maar het betekende ook dat Prorest in het verlies zat. We deden wel leuke dingen, haalden spannende dingen binnen maar het draaide niet"*. De toenmalige directie nam duidelijk de explorerende "Ratifying"⁶ rol op zich en zorgde hierdoor voor een hoge mate van exploratie waarbij opportunisme heeft geleid tot een lage exploitatie door financiële tegenvallers. De holding directie heeft hierna bewust een nieuwe directeur vanuit de Facilicom groep aangesteld: *"Dat ben ik toen gaan doen. Ze wilden een Facilicommer, wat dat ook mag zijn, die regelmaat kon inbrengen"*.

Vanaf 2002 is dit stabiel geworden, want de huidige directeur is vanaf dat moment in functie getreden bij Prorest: *"Ik ben vooral gaan focussen op exploitatie"*. Stuurinstrumenten zijn gericht op beheersing en optimalisering van de huidige dienstverlening en exploitatie en niet op ontdekken van kansen. De top hanteert hierdoor een "Directing" rol. De respondenten beschrijven dat in de afgelopen jaren weinig is veranderd in aansturing en focus vanuit het top- en middenmanagement.

⁶ Rollen van Floyd & Lane (2000) zijn beschreven in Bijlage 1.

Het midden- en operationeel management is gericht op beheersmatige activiteiten waarbij exploratieve acties als afwijkend en versturend worden gezien ten opzichte van de huidige bedrijfsvoering. Vanaf 2003 stuurt het middenmanagement op microniveau de operationele bedrijfsvoering aan en haakt aan op de rol “implementing”: *“Heel intern gericht en heel concreet. Afwijkingen op microniveau zichtbaar maken en vaak daar ook op acteren, daar zit ook direct de invloed voor de lijn”*. Deze verandering heeft in de afgelopen tien jaar nagenoeg geen verandering ondergaan. De holding geeft de BU autonomie en ruimte om nieuwe kansen te pakken, maar hier wordt vanuit de BU behoudend mee omgegaan: *“We zijn zo beheersmatig en gecontroleerd bezig en alles wat daar in afwijkt. Dat zie je binnen operatie op het moment als de opdrachtgever iets vraagt wat ons proces verstoort, dat is vervelend dat willen we liever niet”*.

In de huidige populatie rayon (operationeel) managers bevinden zich met name type managers zijn die meer *“behoudend en materiegericht”* zijn. Deze laag richt zich op de exploitatie van de huidige dienstverlening en doet dit succesvol. De rol is hiermee “confirming” en sluit aan bij de exploitatiekant.

Bij de laatste directeurswisseling in 2003 is expliciet de rol van een voorbeeldfunctie benoemd bij het inzetten van een veranderingstraject. De top was uitgesproken in het feit dat tijdens een proces (in dit geval naar exploitatie) het management een voortrekkersrol vervult: *“Je moet een voorbeeld geven, normen en waarden. Bepaalde dingen moet je dus ook niet accepteren”*. Een bijkomende factor hierbij is de wijze van belonen en stimuleren van medewerkers. Exploratie staat als zodanig niet als prioriteit benoemd, medewerkers worden dus ook niet door leidinggevenden gestimuleerd in die richting: *“Mijn overtuiging is dat het niet op de agenda staat en daarom ook niet in het dagelijkse van het operationeel bedrijf enig besef of belang wordt gehecht. Als je jarenlang gewend bent om op bepaalde wijze aangestuurd, aangesproken of beloond te worden en je maakt die omslag niet dan handel je daar ook niet naar. Dan adopteer je dat ook niet echt of zie je het nut en noodzaak niet om daar mee aan de slag te gaan”*.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat Prorest gebruik maakt van de competentietool “AEM”, die een zinvolle bijdrage kan leveren aan een samenstelling van een team. Vanuit dit principe wordt een organisatie in staat gesteld om een team samen te stellen van medewerkers die complementair zijn in competenties en gedrag. Dit moet leiden tot een versterkend en stimulerend effect op elkaar en de organisatie. Echter de inzet van afwijkende “kleuren” van medewerkers kan leiden tot spanningen in de dagelijkse samenwerking. Een goede mix van

competenties en eigenschappen binnen het team kan een juiste benadering zijn verdere procesgang naar exploratieve ontwikkeling.

In bijlage 6 is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste case resultaten in relatie tot de drie organisatorische factoren.

4.4.3 AANVULLENDE SPECIFIEKE ONDERZOEKSRESULTATEN

Samenwerking externe partij

In 2007 dreigde een belangrijke klant met opzegging / niet gunning na een tender. *“Het is ontstaan voor Endemol, stonden toen met 1 been buiten voor de tender. We kregen van de klant te horen, je mag wel meedoen, maar je moet dan wel echt met iets nieuws komen”*. Prorest heeft op dat moment de samenwerking gezocht met een externe partij. Dit heeft gezorgd voor inbreng van nieuwe competenties, frisse ideeën en een nieuw horecaconcept. De samenwerking tussen Prorest en de externe horecapartij was van tijdelijke aard, maar leerzaam voor de interne Prorest organisatie: *“Daarom in het verleden samenwerking gezocht met de partij waardoor je iets inbrengt wat je zelf niet zo in je hebt en de krachten kan benutten”*. Prorest werd vanuit klantperspectief gedwongen om met een nieuw cateringconcept te komen. Samenwerking met de externe partij resulteerde in exploratie middels een nieuw cateringconcept en het behoud van de klant. Daarmee kan het samenwerkingsverband gezien worden als een positief instrument voor een exploitatie gerichte bedrijfsvoering om een mate van ambidexteriteit te bereiken.

Bedrijfsovername

Tevens was de overname van Mondial een ambidexte actie aangezien door de extra omzet (groei – exploratie) de indirecte kosten konden worden verlaagd (exploitatie). Maar overnames hebben ook een toegevoegde waarde in het bereiken van organisatorische ambidexteriteit door nieuwe competenties aan een organisatie toe te voegen of in een andere branche te begeven: *“Hoe zou je op een geslaagde wijze nieuwe markten betreden? Ja, kijk je kan een overname doen. Op gezondheidszorg is dat niet makkelijk. Er zijn een paar cateraars die zich daar mee bezig houden, maar die zijn niet 1,2,3 over te nemen”*.

Belonen

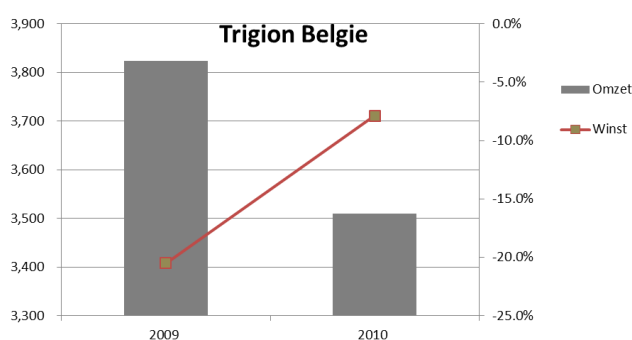
Belonen werd bij Prorest ook specifiek benoemd als belemmerende factor voor de ontwikkeling van ambidexteriteit. Medewerkers worden op dit moment niet gestimuleerd om exploratieve acties te ondernemen middels prestatiebeloningen of anderzijds door hun leidinggevende. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“Wel op de agenda vanuit boven? Ja natuurlijk, dat is altijd een wisselwerking van ene kant de aansturing en andere kant de plannen die worden gegenereerd. Jij wordt beloond om hetgeen het resultaat is, rendement, ziekteverzuim en niet zozeer of je nieuwe plannen hebt bedacht”*.

4.5 CASE TRIGION (BELGIË)

In 2009 heeft Facilicom het Belgische beveiligingsbedrijf SAT overgenomen met als doel haar beveiligingsactiviteiten geografisch uit te breiden naar België. De holding was op dat moment al geruime tijd gevestigd in België met o.a. schoonmaak, catering, uitzendbureau en facility management, maar beveiliging ontbrak nog als dienst. SAT was op het moment van overname een organisatie die gespecialiseerd was in evenementenbewaking. Trigion Nederland richt zich daarentegen voornamelijk op objectbewaking van bedrijven en terreinen. Trigion België had bij de overname ongeveer 100 medewerkers in dienst. Trigion is het afgelopen jaar in omvang gegroeid en heeft in 2011 een omzet gehaald van rond de 4 miljoen euro. Voor 2012 is het doel gesteld op 8 miljoen omzet.

4.5.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

De belangrijkste reden om SAT over te nemen was het verwerven van een klein marktaandeel met een beveiligingslicentie. De holding zet door deze overname een gerichte stap tot het verkennen van een nieuw geografische markt. De evenementenbranche stond echter niet in de lijn met de visie van Facilicom. Met de komst van de huidige bedrijfsmanager werd in 2010 de focus verlegd van de evenementenbeveiliging naar objectbeveiliging voor bedrijven. Vanaf dat jaar is de organisatie gaan bouwen en gaan werken aan de ambitie om te groeien. Dit is nog niet zichtbaar in onderstaande figuur aangezien het onderzoek betrekking heeft het tijdvak van 2000- 2010.

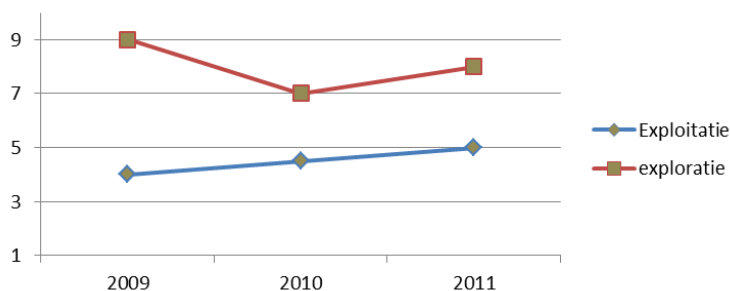


Figuur 17: Resultaten BU Trigion België

Direct na de overname ontstonden fricties in verwachtingen vanuit de Facilicom organisatie en de werkwijze van het aanwezige management: *“Het was duidelijk, SAT was een klein bedrijf dat echt niet ambitie had om groot te worden. Het was een bende vrienden bijeen die een bedrijf hebben opgericht om hun hobby te kunnen uitvoeren.”*

De toenmalige organisatie beschikte over een te grote overhead en zorgde in de eerste jaren voor een lage exploitatie. Voor 2012 heeft Trigion als doel gesteld om te groeien en break-even te draaien. In 2010 werden de eerste grote exploitatiemaatregelen genomen, afscheid genomen van het management en een basis gelegd voor de nieuwe organisatie. Een planningstool werd ingericht, procedures geschreven en later in 2011 werd met de komst van een nieuwe salesmanager het exploitatieaspect verder doorgezet. Het verkoopproces werd herzien, standaard offertes gemaakt, vaste tarieven en een verkoopplan opgesteld. Daarna werd de markt door Trigion vrij agressief benaderd. Trigion kan door de minimale overhead een lager uurtarief aanbieden. Daarnaast heeft Trigion in haar jonge bestaan een andere kijk op haar bedrijfsvoering en biedt het aan de opdrachtgevers een persoonlijke aanpak met korte communicatielijnen. Dat maakt de aanpak afwijkend ten opzichte van de grote concurrenten die voor een aantal functies aparte afdelingen hebben ingericht. De bedrijfsvoering is hiermee kostentechnisch zeer aantrekkelijk, maar het brengt tevens een vernieuwde aanpak en meerwaarde richting de klant. Dit heeft een significante groei gebracht in 2011 waardoor de exploratie hoog is beoordeeld.

De organisatie ontwikkelt zich ondertussen verder en met name voor het aanbieden van technische systemen liggen kansen. Respondenten geven aan dat ze hiervoor graag samenwerken met een externe gespecialiseerde partij om zo de klant een totaaloplossing te kunnen bieden. Samenwerking met Trigion Nederland is wel benoemd, maar geniet niet de eerste voorkeur in verband met prijsstelling.



Figuur 18: Mate van exploratie vs. exploitatie activiteiten van Trigion België.

In 2012 zal het ambidexthe gehalte van Trigion naar verwachting vrij hoog zijn, een financiële break even wordt gedraaid met een significante ontwikkeling in marktaandeel. Marktoriëntatie is heel extern gericht, Trigion luistert naar wat de klant wil middels transparantie en korte lijnen.

4.5.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

4.5.2.1 STRUCTUUR

Na de overname van SAT werd duidelijk dat er weinig rechtlijnige structuur in de organisatie zat. De organisatie had teveel overhead, maar liefst 17 medewerkers op een totaal van ongeveer 100. Bij de reorganisatie heeft men het aantal indirecte functionarissen afgebouwd en enkele ondersteunde activiteiten ondergebracht bij de centrale diensten van Facilicom België en resulteert in een gemiddelde mate van decentralisatie.

In 2009 was de organisatie zeer informeel van aard en ongestructureerd. Processen waren niet op orde, managers hielden zich niet aan (wettelijke) afspraken en ontwikkeling was nihil: *“Iedereen deed alles. Er was geen rechtlijnigheid van offertes, geen verkoopplan geen strategie, geen vaste tarieven geen lay-out”*. Vanaf 2010 wordt meer formalisatie toegepast middels het vastleggen van procedures. Dit biedt duidelijkheid in de organisatie en heeft positief effect op de exploitatie.

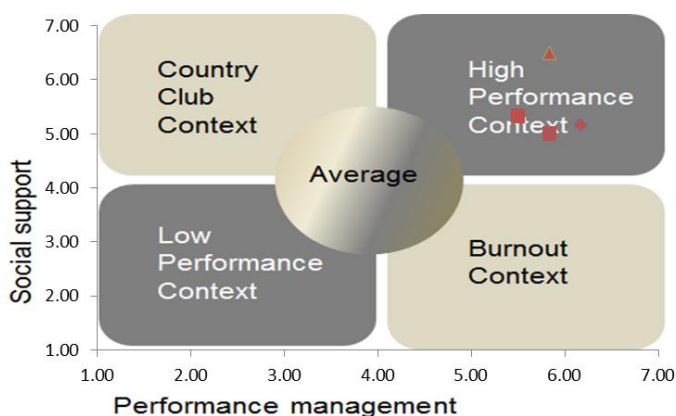
De laatste twee jaar heeft Trigion de omslag gemaakt naar een platte organisatie met een lage mate van differentiatie. Veel ondersteunende activiteiten werden onderdeel van het algemene takenpakket. *“Er is een hele platte structuur, bijna geen backoffice. Iedereen doet het allemaal zelf”*. Hiermee is een grote mate van ownership bij de verantwoordelijke manager aanwezig, resulteert in korte communicatielijnen met de opdrachtgever en medewerkers. Hierdoor wordt tevens een lage overhead gerealiseerd en is daarmee gunstig voor de exploitatie.

Het managementteam werd verkleind en van de voormalige SAT werknemers zijn op het moment van onderzoek nog maar vijf medewerkers werkzaam binnen de organisatie. De bedrijfsmanager wil met zijn team onderscheidend zijn in de markt door dicht bij de klant te staan. Persoonlijke aandacht is in hun ogen een kritische succesfactor in combinatie met transparant zijn. Deze inrichting kan bij het nastreven van de ambitieuze groei-doelstelling spanning veroorzaken in de bedrijfsvoering.

4.5.2.2 CONTEXT

In 2009 werd de toenmalige organisatie getypeerd als een “bende vrienden die hun bedrijf hadden opgericht om hun hobby uit te voeren”. Het was een kleine onderneming die niet de ambitie had om te groeien en het niet nauw nam met procedures. Verandering in strategie heeft binnen twee jaar gezorgd voor een complete cultuuromslag. Veel medewerkers hadden onvoldoende fit met de nieuwe koers van de organisatie en vertrokken: *“We zijn nieuwe mensen beginnen te werven en we hebben een volledige cultuurverandering kunnen doorvoeren binnen Trigion. En ik moet zeggen: dat is geen gemakkelijk oefening geweest, maar we beginnen daar nu de vruchten van te plukken”*. Het huidige team geeft ruimte voor verschillende opvattingen, houdt elkaar scherp en streeft een gezamenlijk doel na. Met de nieuw ingerichte managementorganisatie heeft Trigion het afgelopen jaar succesvolle stappen kunnen zetten in de exploratie van de beveiligingsmarkt in België.

De huidige organisatorische context is gemeten middels een vragenlijst ontwikkeld door Birkinshaw en Gibson (2004). Alle scores bevinden zich in de High Performance Context en geven een beeld van een goede basis voor een ambidexite bedrijfsvoering. Vooral de Performance deel scoort nu zeer hoog waarbij de respondenten goed hebben gescoord op de vraag of managers agressieve en uitdagende doelstellingen stellen. Daarbij is de sociale omgeving waarin ruimte wordt geboden voor leren en het nemen van weloverwogen risico's hoog. In onderstaand figuur zijn de resultaten van Trigion België weergegeven.



Figuur 19: de huidige organisatorische context van Trigion België

4.5.2.3 LEIDERSCHAP

Facilicom wilde graag beveiliging toevoegen aan België en zocht een geschikte onderneming om over te nemen. Na de overname bleef de toenmalige eigenaar in functie als bedrijfsmanager. Deze werkte niet mee om het bedrijf te veranderen waarna afscheid van hem werd genomen. Na zijn vertrek zijn er nog meer wisselingen geweest waarna uiteindelijk een externe manager is aangetrokken.

Een belangrijk kwalificatiepunt voor de keuze van het aannemen van de huidige manager was onder andere zijn jarenlange werkervaring in beveiligingsbranche. Voor het uitbreiden van de dienstverlening was het van groot belang dat de managementorganisatie van Trigion België beschikt over een grote mate van inhoudelijke vakkennis en ervaring. Daarnaast was het inbrengen van goede relaties van essentieel belang voor het realiseren van de groei-ambitie. De doelstelling was helder: bedrijfsvoering rendabel maken en vooral groei. Na de eerste turbulente overnameperiode en met de komst van de bedrijfsmanager heeft het topmanagement meer afstand genomen: *“Door het feit dat de top hun focus heeft op andere bedrijven laten ze ons met rust. Dus dat komt ons goed uit. Wij hebben bepaalde structuren geschapen in hoe wij werken en wij houden er ook ons aan. Dus wij hebben elke maand duidelijke afspraken wat wanneer klaar moet zijn. En iedereen weet dat hier ook”*. Steun en commitment was aanwezig vanuit de top en vervult op hoofdlijnen een “Directive”⁷ exploitatie rol.

De bedrijfsmanager (midden) hanteert duidelijke lijnen, maakt verwachtingen concreet en laat zijn medewerkers uitdagende doelen nastreven. Hij vervult hier ondanks een explorerende fase meer de rol van “implementing” door heldere structuren en systemen neer te zetten die nodig zijn om het doel te bereiken. Hij heeft daarbij een zeer hoge externe oriëntatie en verwacht open transparante communicatie.

Na de aanstelling van de bedrijfsmanager heeft hij de juiste mix aan mensen om zich heen verzameld: *“Wel de juiste mensen op de juiste plek, want hier zit echt iedereen juist. Ze weten allemaal wat te doen, ze pakken hun verantwoordelijkheid. Ze worden daar ook toe gedwongen maar ze pakken ze. Ze weten dat ze eerlijk moet zijn en dat ze kwaliteit moeten bieden”*. Binnen het kleine managementteam streeft iedereen naar het zelfde doel waarbij iedere functionaris een heel heldere rol en verantwoordelijkheid heeft. Het is een ‘hands on’-mentaliteit, want ondersteuning in de vorm van een back office is er niet. Het operationeel

⁷ Rollen van Floyd & Lane (2000) zijn beschreven in Bijlage 1.

management weet exact wat de klant wil en zorgt voor aansluiting bij de medewerkers door de korte lijnen.

Doordat een manager totaal verantwoordelijk is voor de dienstverlening van zijn klantenkring kan iemand niet wegduiken voor zijn verantwoordelijkheid. Men geeft hierdoor een duidelijk signaal richting de medewerkers en voorbeeldgedrag. Dit in tegenstelling tot de rol van het management direct na de overname, die werd getypeerd als “cowboys”.

Het team beschikt over een goede mix van kennis, ervaring en leeftijd. Tijdens het interview kwam duidelijk naar voren dat er binnen de BU goede en soms zelfs heftige discussies werden gevoerd over bedrijfsmatige vraagstukken. Karakters zijn uiteenlopend van kleur en kunnen daarmee vanuit hun ambitie botsen met elkaar, maar het leidt tot constructieve oplossing van het probleem. Men bevindt zich ook in één open werkruimte waardoor men elkaar niet uit de weg kan gaan en het contact onvermijdelijk is.

In bijlage 7 is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste case resultaten in relatie tot de drie organisatorische factoren.

4.6 CROSS CASE ANALYSE

In de vorige paragrafen is per case de invloed van de organisatorische factoren op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit geanalyseerd. In deze paragraaf wordt allereerst middels een cross case analyse de procesgangen naar ambidexteriteit beschouwd. Vervolgens worden de beïnvloedende organisatorische factoren van de verschillende BU's met elkaar vergeleken en wordt een verband gelegd tussen de afgelegde trajecten en de drie factoren. Tot slot worden aanvullend de beïnvloedende factoren benoemd die een effect hebben gehad op de procesgang, maar niet in de categorie van de drie factoren vallen.

4.6.1 PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT

In bijlage 8 zijn de procesgangen van de vijf cases naast elkaar gezet. Opvallend is dat bij aanvang in 2000 (of wel de opstart) van de BU vier van de vijf BU's de exploratiecomponent hoger is beoordeeld dan de exploitatie. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het opstartende karakter en nieuwheid van de activiteiten binnen de bedrijven. FFS is afwijkend en is gestart met een hogere waardering voor exploitatie aangezien zij pas vanaf 2004 weer een stijging in exploratie tonen. De cases Axxicom Thuishulp en FFS zijn op dit moment na jaren van exploratie op zoek naar een hoge mate van exploitatie. Zij hebben gedurende het tijdspad een aanzienlijke omzetgroei laten zien waarbij ze in de huidige fase moeite hebben om de omslag naar een stijgende exploitatie te maken.

Prorest Catering heeft een uitgesproken procesgang, na korte periode van afvloeiende exploratie-activiteiten is een exploitatie gerichte oriëntatie ingezet waardoor exploratie op twee pieken na van ondergeschikt belang werd. De andere vier cases laten exploratie- en exploitatielijnen zien die dicht bij elkaar komen en getuigen van stappen in de richting van ambidexteriteit. AAC laat qua resultaten, twee jaar na de opstart van het bedrijf, de meest constante lijn in ambidexteriteit zien. AAC was in staat om naast incrementele verbeteringen in de huidige dienstverlening ook een significante groei in omzet te realiseren en daarbij nieuwe activiteiten toe te voegen zoals A Company.

Alle vijf de cases neigen voor de langere termijn naar een exploitatie gerichte aanpak in bedrijfsvoering. Het exploratiedeel is ondergeschikt en is als proces niet verankerd in de bedrijfsvoering terwijl “vernieuwend” wel als één van de kernwaarden van Facilicom Holding staat omschreven (Facilicom, 2012). Vernieuwend refereert in de kernwaarden naar zowel exploitatie als exploratie: *“het continu verbeteren van onze prestaties, deze moeten een uitstekend middel zijn voor het maken van keuzes en vormen de basis van alle uitingen en*

activiteiten en geven richting aan de wijze waarop Facilicom werkt en zich profileert". Samenvattend zijn de exploitatiegerichte acties vanuit de BU's gericht op optimalisatie van de bestaande dienstverlening waarbij de exploratieve acties onderverdeeld kunnen worden in drie groepen: het binnenhalen van nieuwe contracten, de overname van bedrijven en het ontwikkelen van nieuwe dienstconcepten / PMC's. Het exploratieproces is een onderbelicht aspect in de dagelijkse bedrijfsvoering van de BU's.

4.6.2 BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

Hieronder worden per organisatorische factor de meest kenmerkende resultaten beschouwd en vergeleken. In bijlage 9 is een overzichtstabel opgenomen met de analysebevindingen van de vijf cases op basis van de drie organisatorische factoren.

Structuur

(De)centralisatie

Twee cases hebben bij aanvang en aan het eind van het onderzochte tijdvak een hoge mate van decentralisatie getoond. De resultaten realiseren middels decentralisatie een hoge autonomie tijdens de opstart van de onderneming, maar ook in de opvolgende dagelijkse bedrijfsvoering. AAC was als organisatie in staat om met deze hoge mate van autonomie op meerdere momenten ambidexite perioden te bereiken. Hun zelfstandigheid en specifieke business, die "los" staat van de rest van de organisatie, stimuleert het management van AAC om actief te zoeken naar kansen om bestaansrecht op langere termijn veilig te stellen en draagt bij aan de ontwikkeling van ambidexteriteit. Bij AAC, Thuishulp en FFS is uit het onderzoek gebleken dat de (centrale) ICT-systemen matige aansluiting hebben tijdens het proces. Vanuit verschillende invalshoeken kwamen ICT-systemen als belangrijke voorwaarde om in een dienstverlenende sector goed te kunnen exploiteren als wel onderscheidend te blijven in de toekomst. Een centrale dienst kan hier een faciliterende rol voor de BU's vervullen en toegevoegde waarde leveren in het realiseren van ambidexteriteit.

Eén case, FFS, heeft bewust in het begin van het tijdspad de stap gemaakt van een hoge mate van centralisatie naar een hoge vorm van decentralisatie. FFS was hierdoor in staat om na een periode van exploitatie eigen invulling te geven aan de bedrijfsvoering en te ontwikkelen buiten de standaarden van het concern. Dit heeft in de tijdsperiode van 2004 tot en met 2009 uitstekend gefunctioneerd en bijgedragen aan de flexibiliteit voor de groei en mate van ambidexteriteit.

(In) formaliteit

Vier cases laten een lage tot gemiddelde mate van formalisatie zien. De vijfde case, Prorest, heeft een gemiddeld tot hoge formalisatie. Deze BU heeft tevens de laagste mate van ambidexteriteit gedurende het tijdspad en wordt door respondenten gezien als een exploitatiegerichte onderneming. Kenmerken van formalisatie en exploitatie komen hier samen en bevestigen het beeld uit de wetenschappelijke literatuur (O'Reilly en Tushman, 2004) dat een hoge mate van formalisatie positief is voor de realisatie van exploitatie. Opvallend is dat Axxicom Thuishulp expliciet heeft aangegeven te worstelen met het vastleggen van uniforme procedures aangezien haar contracten in verschillende fases bevinden. De nieuwe klanten vragen meer aanpassend vermogen en flexibiliteit dan de oudere klanten. In een beheerorganisatie gelden volgens een respondent “*andere KPI's⁸ dan een organisatie waarin je moet exploreren*”. Bij Axxicom Thuishulp is een sterke behoefte naar standaardisatie voor optimalisering van de exploitatie, maar op specifieke explorerende bedrijfsonderdelen niet toepasbaar. Binnen de organisatie wordt niet rigide vastgehouden aan een standaardproces, maar aan meerdere processen zodat het dienend is voor de organisatie en niet andersom. De mate van formalisatie draagt in algemene zin bij aan de realisatie van ambidexteriteit.

Differentiatie – Integratie

Differentiatie heeft bij de initiatie tot exploratie een belangrijke rol. De organisatie of holding moet een keuze maken waar een nieuwe activiteit in de organisatie of holding wordt geplaatst. Dit is in het onderzoek zichtbaar geworden bij het exploreren van de thuishulpactiviteiten. Na de initiële besluitvorming neemt de invloed van structuur af en heeft later in de procesgang weer een belangrijke beïnvloedende factor.

De resultaten van differentiatie en integratie liggen bij de vijf cases zeer uiteen. Dit heeft deels te maken met de omvang van de organisatie. Trigion is relatief klein en heeft in haar structuur een zeer lage mate van differentiatie omdat de managers zelf verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van ondersteunende taken ten behoeve van hun klanten, waaronder planning. Door de groei en lage overhead kunnen zij in 2012 goede stap zetten richting ambidexteriteit. Bij FFS is in 2005 bewust gekozen voor een zeer ‘platte’ organisatie om demping zoveel mogelijk te vermijden en snel te kunnen handelen. Gesteld kan worden dat in

⁸ Kritische Prestatie Indicatoren

de ontwikkeling naar ambidexteriteit structuur van ondergeschikt belang is en juist een negatieve werking kan hebben op de vorming van ambidexteriteit.

AAC is verder in haar ontwikkeling waarbij een vrij hoge mate van differentiatie heeft plaats gevonden, maar wel een hoge mate van integratie zichtbaar is vanuit de interviews. Onderlinge afhankelijkheid is van invloed op deze integratie en stimuleert in deze fase de vorming van ambidexteriteit. Prorest heeft ook een hoge mate van differentiatie laten zien, maar met een lage integratie tussen afdelingen. Prorest heeft in de afgelopen jaren een hoge mate van exploitatie gerealiseerd. Binnen deze BU is een voorzichtige stap gezet richting een gescheiden ontwikkelingsafdeling in de vorm van Formulemanagement. Een verdere beweging richting een developmentafdeling wordt benoemd als een waardevolle functionaliteit binnen hun exploitatiegerichte onderneming. Differentiatie kan een effectief middel zijn om, in een lage mate van ambidexteriteit en een eenzijdige (succesvolle) ambitie, te komen tot een structurele aanpak door nieuwe competenties toe te voegen aan de organisatie. Deze aanpak draagt bij aan de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit.

Context

Een 'jonge' organisatie heeft frisse ideeën, is ambitieus, gedreven en wordt (gevoelsmatig) minder beperkt voor initiatie en uitvoering in algemene zin. De case AAC geeft heel expliciet deze weergave, maar ook bij FFS is de ambitie en gedrevenheid naar voren gekomen. Dit brengt incrementele verbeteringen (procesoptimalisaties) als wel meer radicale innovaties (nieuwe PMC's of bedrijfsovername) en biedt een basis voor ontwikkeling van ambidexteriteit. FFS beschikt gedurende de opstartfase over een hoge context waarbij intermenselijke relaties belangrijk waren. Bij de groei van de organisatie is de context zakelijker geworden maar blijven de aspecten als sfeer en drive essentieel om gestelde doelen te halen. Prorest had in 2000 te maken met een lage sociale context en de organisatie presteerde zeer matig. De leiding heeft destijds de vertrouwenscomponent als eerste aangepakt om de performance te verbeteren. Direct na de overname was bij Trigion een lage performance context aanwezig en onvoldoende 'fit' met de Facilicom organisatie. Het nieuwe management heeft eerst een duidelijke strategie bepaald en bood hiermee helderheid richting de medewerkers. Het overgrote deel van de populatie vereenzelvigde zich niet meer met de nieuwe organisatie en vertrok. Hierdoor ontstond langzaam een cultuurverschuiving waar ruimte is voor ambitie en onderlinge vertrouwen. De initiële focus op de social context heeft dus positief effect op de performance context. Achtereenvolgens resulteert dit in een hoge

mate van social en performance context en biedt een goede voedingsbodem voor ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit gedurende de procesgang.

Uit de resultaten van Prorest blijkt dat na verloop van tijd de focus op exploitatie tot consequentie heeft dat het geven van creatieve uitdagingen minder wordt en daardoor de ‘drive’ minder wordt. Gesteld kan worden dat een organisatie die al geruime tijd exploitatiegericht is, minder intrinsieke motivatie heeft voor het realiseren van ambidexteriteit. Dat komt overeen met de veronderstelling die AAC heeft geuit over frisheid van de organisatie. Bij alle cases is context een eerste voorwaarde om een procesgang om te buigen, maar heeft ook in diverse stadia positieve dan wel negatieve invloed getoond op de ontwikkeling van prestaties. Daarmee is context gedurende de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit een beïnvloedende factor.

Leiderschap

Hieronder wordt eerst de invloed van de leiderschapsrollen (top- midden- en operationeel) op de procesgang beschreven waarna het effect van voorbeeldgedrag en samenstelling wordt beschouwd.

Leiderschapsrollen

Bij AAC, Prorest en Trigion zijn de managementrollen eenduidig en in lijn met de gestelde BU-ambitie en -resultaat. Bij Thuishulp en FFS is het management zoekende naar een optimum welke rol het meest passend is en typeert de fase waarin zij zich nu bevinden. De twee organisaties komen uit een fase waarin veel exploratieve aandacht was vanuit het management. Groei was immers de ambitie en de organisatie bewoog zich in een nieuwe marktomgeving. Beide organisaties bevinden zich op dit moment in een meer volwassener levensfase en daardoor verschuift de aandacht vanuit het management naar exploitatie. Deze omslag betekent ook een andere rolinvulling en brengt in een overgangsfase spanningen met zich mee. De toekomstige rolinvulling zal bepalend zijn of de organisatie doorschuift naar ambidexteriteit of naar exploitatie. Uit de analyse blijkt dat leiderschap een belangrijke beïnvloedende factor is gedurende het hele proces. Dit wordt hieronder per hiërarchische laag toegelicht.

Topmanagement

Bij Axxicom Thuishulp heeft het vrijmaken van strategische capaciteit een essentiële rol gespeeld bij de navolging van een kans. De prioriteiten binnen een organisatie zijn van nature vooral gericht op de dagelijkse operatie en niet zo zeer op lange termijn ontwikkeling. Het expliciet vrijmaken van capaciteit biedt focus en heeft positief effect op de organisatorische ambidexteriteit.

Commitment vanuit het topmanagement is cruciaal voor de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit. Een gerichte vertaling van exploratie ontbreekt in de dagelijkse bedrijfsvoering. Het gevolg is dat managers en medewerkers vooral worden gestimuleerd om te exploiteren en niet worden gemotiveerd om ambidexteriteit na te streven. Dit gegeven heeft tot consequentie dat spanningen tussen top- en middenmanagement minder zichtbaar naar voren zijn gekomen in relatie tot het bereiken van ambidexteriteit. Focus is voornamelijk eenzijdig gericht waardoor doelen helder zijn.

De holding directie voorziet het topmanagement van de divisie in de benodigde bewegingsvrijheid voor het ontplooiën van activiteiten gedurende de opstartfase. Tijds focus op de exploitatiecomponent is echter essentieel. Bij Thuishulp en FFS zijn de exploitatieresultaten als matig beoordeeld. Vanuit het topmanagement moet aandacht worden gegeven aan zowel exploratie als exploitatie en dit veroorzaakt een spanning. Bij FFS uit zich dat in een meer “Directive” stijl van leidinggeven die nodig is om de focus vanuit de organisatie bij te stellen. Deze aanpassing veroorzaakt een spanning tussen de managementlagen omdat de individuele manager haar / zijn rol moeten bijstellen naar de huidige en gewenste situatie.

Uit de Prorest case is gebleken dat onsuccesvolle exploratieve acties een negatieve weerslag hebben op de rolinvulling door het topmanagement. Het management is een behoudende rol gaan vervullen en heeft haar aandacht gericht op exploitatie.

Middenmanagement

Het middenmanagement verwacht in algemeenheid visie vanuit de top, zo ook bij FFS, zodat zij in staat wordt gesteld deze te vertalen naar heldere verwachtingen, maar uitdagende doelen voor het operationeel management. Door de omslag naar meer focus op exploitatie bevindt het management zich op een keerpunt en is op zoek naar de meest passende rol.

Het BU-management van AAC stimuleert de medewerkers om kansen aan de voorkant te registreren. Hierdoor zijn zij als organisatie in staat om gedurende het proces behoeften met harde data te kwantificeren. In de dienstverlenende sector kan dit een zeer effectief middel zijn om op langere termijn te exploreren. Bij de case Prorest wordt benoemd dat de managementaansturing zeer intern gericht is en minder gebaseerd is op markt- en/ of service oriëntatie. Dit in tegenstelling tot de cases AAC, FFS en Trigion waar de managers in grotere mate extern gericht zijn. Dit zou pleiten voor een meer bewust gebalanceerde externe versus interne oriëntatie voor het management in de procesgang naar ambidexteriteit.

Operationeel management

Ook bij het operationeel management speelt klantoriëntatie een rol in de vorming van ambidexteriteit. AAC stimuleert de operatie om actiever de klant op te zoeken en te luisteren naar de behoeften op de werkvloer. Wensen voor de dienstverlening moeten effectiever naar boven komen waardoor de organisatie in staat is om snel te reageren. Trigion laat een zelfde focus zien: korte lijnen met de klant biedt duidelijke waardering en helpt de organisatie om te ontwikkelen.

Axxicom Thuishulp had onlangs de intentie om scheiding aan te brengen tussen exploitatie- en exploratierollen, echter dit heeft geen doorgang gevonden. Een concreet effect kan daarmee niet worden onderbouwd. Onderscheid maken tussen invulling van rollen die exploratie dan wel exploitatie nastreven, zou focus creëren en operationele spanning wegnemen. Dit effect speelt vooral als een onderneming zowel oude, als nieuwe activiteiten moet bedienen en in een omslagpunt zit qua organisatie-inrichting en -processen.

Voorbeeldgedrag

Uit de interviews is gebleken dat voorbeeldgedrag belangrijk is gedurende een veranderingsproces. Bij Prorest is voorbeeldgedrag expliciet genoemd in de ontwikkeling naar een hogere mate van exploitatie en heeft ook geleid tot goede resultaten. Bij Trigion wordt voorbeeldgedrag getoond door de compacte managementinrichting en het management ownership toont in hun taakuitvoering. Het management van AAC is van mening dat je voorop moet lopen en zichtbaar moet zijn op de vloer. Het voorziet medewerkers in

voorbeeldgedrag die hen moet stimuleren in het bereiken van doelstellingen. Voorbeeldgedrag is hiermee ondersteunend aan de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit.

Samenstelling team

Een goede mix aan uiteenlopende competenties biedt, zoals bij AAC en Trigion is benoemd, een diversiteit aan perspectieven en zorgt voor gebalanceerde afwegingen en frisse oplossingen. Bij FFS, Prorest en Trigion is heel bewust bij de start van een veranderingstraject (of opstart) gezocht naar de juiste inbreng van competenties van het midden- en topmanagement. Door dit bewust te doen kunnen de juiste vaardigheden binnen het team worden samengesteld en doelgericht de ontwikkeling van de exploratie- en/of exploitatiecomponent binnen een BU worden vergroot.

4.6.3 AANVULLENDE ONDERZOEKSRESULTATEN

Samenwerking externe partners

Een samenwerkingsverband met externe partners heeft vanuit twee cases geleid tot positieve werking op ambidexteriteit. Prorest heeft een samenwerking gezocht met een externe partij voor het inbrengen van ontwikkelvermogen als aanvulling op bestaande kennis. Axxicom Thuishulp heeft samen met Aveant een Joint Venture opgericht om een nieuwe markt te betreden. Axxicom was in staat om met behulp van deze Joint Venture kennis en praktijkervaring op te doen in deze branche. Daarbij creëerde de Joint Venture schaalgrootte waardoor vrij snel na exploratie een hoge mate van exploitatie zou kunnen worden gerealiseerd. Echter de spanning tussen de twee organisaties op het gebied van bedrijfscultuur dient dan wel tijdig te worden weggenomen.

Bedrijfsovernames

Een tweetal cases heeft gedurende het tijdspad een externe onderneming overgenomen en geïntegreerd in de organisatie. De uitgangspunten waren verschillend. Bij AAC had men duidelijk een explorerende intentie om hun huidige dienstverlening uit breiden met nieuwe activiteiten. Prorest heeft een overname gepleegd vanuit de exploitatiegedachte om meer omzetvolume te genereren en hierdoor de indirecte kosten te verlagen. Bedrijfsovernames kunnen voor het realiseren van ambidexteriteit heel effectief worden ingezet.

Belonen

Beloning werd vanuit twee cases specifiek genoemd. Diverse respondenten zijn van mening dat beloning bijdraagt aan de initiatie en realisatie van vernieuwingen of verbeteringen in algemene zin. Sterker gesteld, beloning kan een negatieve impact hebben op het ontwikkelingsproces, omdat óf exploitatie óf exploratie wordt beloond in plaats van beide componenten gelijktijdig.

5 DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt allereerst de centrale onderzoeksvraag geherintroduceerd. Vervolgens wordt op basis van de literatuurverkenning en de onderzoeksresultaten de centrale onderzoeksvraag beantwoord. De resultaten bieden implicaties voor de huidige wetenschappelijke theorie. Deze worden uitgewerkt middels het stellen van proposities. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de relevantie, beperkingen, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de conclusie.

5.1 INTRODUCTIE

De huidige omgeving waarin bedrijven zich bevinden is turbulent en onvoorspelbaar (Volberda, 2004). Professor H.I. Ansoff formuleert dit, gebaseerd op de filosofie van Albert Einstein, als volgt (Volberda, 2004:5):

“In de turbulente omgeving van de 21ste eeuw moet de complexiteit van de manier waarop ondernemingen reageren op de omgeving, overeenkomen met de turbulentie in die omgeving”

De organisaties moeten hun strategie continu aanpassen op de omgeving waarin zij zich bevinden. Het streven naar langdurig concurrentievoordeel vraagt volgens de wetenschappelijke literatuur om een duale aanpak waarbij organisaties moeten leren balanceren tussen de tegenstrijdige ambitie van exploratie en exploitatie (Andriopoulos en Lewis, 2009).

5.2 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG EN PROPOSITIES

De centrale onderzoeksvraag is als volgt gedefinieerd:

Hoe beïnvloeden de organisatiestructuur, context en leiderschap de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit?

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag zullen allereerst de drie subvragen worden beantwoord.

5.2.1 BEANTWOORDING SUBVRAGEN

1. Welke uitdagingen zijn gerelateerd aan de beïnvloedende organisatorische factoren structuur, context en leiderschap bij het nastreven van het concept ambidexteriteit?

Uit de literatuurverkenning blijkt dat diverse factoren de ontwikkeling van ambidexteriteit beïnvloeden. Op basis van het framework van Raisch en Birkinshaw (2008) is gekozen om de procesgang naar ambidexteriteit te onderzoeken aan de hand van de drie organisatorische factoren te weten ‘structuur’, ‘context’ en ‘leiderschap’. Ondernemingen zijn voornamelijk ingericht om de gevestigde dienstverlening optimaal te laten renderen. De organisatiestructuren ondersteunen de huidige klanten terwijl nieuwe initiatieven vragen om frisse ideeën en onconventioneel denken (Garvin en Levesque, 2006). Structuur is in dit onderzoek gerelateerd aan (de)centralisatie, formalisatie en differentiatie versus integratie. De tweede beïnvloedende factor is de context van een organisatie en wordt beschreven als een manier waarop vier gedragselementen van discipline, stretch, vertrouwen en ondersteuning wordt gecreëerd (Bartlett en Ghoshal, 1995). Een context die wordt gekenmerkt door een combinatie van deze vier elementen vergemakkelijkt vorming van ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004). Diverse onderzoeken geven het belang aan van de derde factor, leiderschap, bij de ontwikkeling van gelijktijdige exploratie en exploitatie. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeken van het framework van Floyd en Lane (2000) waarbij het management vanuit haar eigen niveau een specifieke leiderschapsrol vervult. Daarnaast beschrijven Gibson en Birkinshaw (2004) de belangrijke rol van het management door te dienen als goed voorbeeld en gewenst gedrag te stimuleren door beloning en erkenning. Daarnaast wordt een goede mix binnen een managementteam positief gerelateerd aan leiderschap en ambidexteriteit (Beckman, 2006). Naast de literatuurverkenning wordt vanuit resultaten van de casestudie bevestigd dat de genoemde componenten invloed hebben op het gelijktijdig nastreven van exploratie en exploitatie.

Onderstaande twee subvragen zullen eerst in gezamenlijkheid worden behandeld:

2. In welke mate hebben de structuur, context en leiderschap invloed op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit?
3. Welke organisatorische factoren hebben op welk moment in de procesgang het meeste effect op ambidexteriteit?

Structuur

(De)centralisatie

Een hoge mate van decentralisatie wordt in de wetenschappelijke literatuur positief geassocieerd met ambidexteriteit (Jansen et al., 2006, Mom et al., 2009). Decentralisatie verlaagt de delegatie van beslissingsbevoegdheden aan hiërarchische niveaus en stelt medewerkers in staat om zelf te schakelen tussen explorerende en exploiterende activiteiten (Mahr, 2010). Decentralisatie maakt het medewerkers mogelijk om rechtstreeks met medewerkers, op andere functies maar op gelijkwaardig hiërarchische niveau, te communiceren. Dit zorgt voor een samenspel tussen een verscheidenheid aan perspectieven zoals de ontwikkeling van een breed scala van vaardigheden die cruciaal zijn voor de creativiteit (Mahr, 2010). De resultaten uit de casestudie bevestigen deze positieve relatie.

In dit onderzoek is een specifieke relatie benoemd tussen ondersteuning vanuit de centrale diensten op het gebied van ICT en de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit in de dienstverlenende sector. Diverse andere studies laten zien dat ICT direct de exploratieve en exploitatie activiteiten van individuen faciliteert (Mahr, 2010, Kane en Alavi, 2007). Groupware applicaties (zoals directe tekstberichten, het delen van documenten, enz.) en corporate intranetten stellen werknemers in staat om met elkaar te communiceren, informatie te delen en samen te werken. Dit zorgt voor decentralisatie en stimuleert de ontwikkeling van exploratie. Een ERP-toepassing zorgt daarentegen voor centralisatie en standaardisatie en is een voorbeeld van een exploitatie gericht ICT-systeem. De resultaten uit dit onderzoek, waarin ICT als een voorwaarde wordt gesuggereerd voor de huidige dienstverlening en ontwikkeling van toekomstige activiteiten, biedt een nieuwe verdieping op de bestaande literatuur specifiek in de context van een grote dienstverlenende organisatie.

Propositie 1: Ondersteunende ICT-systemen op (de)centraal niveau die aansluiten op de klant- en organisatiebehoefte hebben een positieve invloed op het ontwikkelen en realiseren van ambidexteriteit in een dienstverlenende organisatie

(In) formaliteit

De literatuur stelt dat een informeel ingerichte organisatie positief is voor het realiseren van ambidexteriteit. Echter bij Axxicom Thuishulp is een sterke behoefte aan standaardisatie voor verhoging van de exploitatie, maar dit is op explorerende bedrijfsonderdelen niet toepasbaar. Als je als organisatie niet rigide vasthoudt aan één standaard proces, maar juist ruimte biedt

voor verschillende mate van formalisatie, dan kan dat positief effect hebben op de exploitatie, maar óók voor de explorerende activiteiten binnen een organisatie. Dit is een nuancering op het onderzoek van Wijen et al. (2011) die stellen dat een complete decentralisatie en afwezigheid van formalisering na verloop van tijd ten koste gaat van de organisatorische ambidexteriteit en dus dat er structuren nodig zijn voor gelijktijdig te exploreren dan wel te exploiteren.

Propositie 2: Onderscheiden van verschillende mate van formaliseren binnen een BU heeft een positieve invloed op de realisatie van gelijktijdig exploreren en exploiteren.

Differentiatie – Integratie

Differentiatie en integratie zijn tegengestelde, maar complementaire processen. Differentiëren trekt een bestaande product/dienst en innovatie uit elkaar door te focussen op hoe zij van elkaar verschillen. Integreeren daarentegen, versterkt en maakt bewust mogelijke synergiën tussen deze producten (Smith en Tushman, 2005). De resultaten vanuit de cases FFS en Trigion hebben laten zien dat een lage differentiatie met weinig hiërarchische lagen positief is voor de ontwikkeling van een organisatie. Deze ‘platte’ organisatie vorm heeft positief effect op de ontwikkeling en aanpassingsvermogen. Hierdoor zijn zij in staat geweest om als relatief jonge organisatie, een significante groei te laten zien. De volgende propositie kan worden geformuleerd:

Propositie 3: Een lage mate van differentiatie en hiërarchie heeft in een jonge levensfase van een organisatie positieve invloed op de ontwikkeling van ambidexteriteit.

De case Prorest realiseerde een hoge mate van exploitatie waarbij de structuur een hoge mate van differentiatie als wel een lage integratie tussen afdelingen laat zien. Binnen deze BU is een voorzichtige stap gezet richting een separate ontwikkelingsafdeling in de vorm van Formulemanagement. Een verdere beweging richting development wordt benoemd als een waardevol aanvullende functionaliteit binnen hun exploitatiegerichte onderneming. Dit impliceert een oplossingsrichting door in een zeer eenzijdig (exploitatie- of exploratie) gerichte organisatie structurele scheiding toe te passen (Birkinshaw en Gibson, 2004). Een hoge mate van exploitatie is immers aanwezig waarbij aanvullende competenties moeten worden ingebracht voor de specifieke exploratiecomponent. Scheiden van exploitatie en exploratie in een aparte afdeling biedt in een latere levensfase een structurele focus voor het ontwikkelen van ambidexteriteit in een succesvolle exploitatiegerichte onderneming. Dit heeft

volgens Birkinshaw en Gibson (2004) wel een belangrijk nadeel en dat is dat development activiteiten geïsoleerd raken in de organisatie. Maar aan de andere kant moedigt differentiatie ook managers aan om nieuwe markten, vaardigheden en mogelijkheden te verkennen voor de innovatie, onbelast door de context van het bestaande product. Door actieve integratie vanuit het topmanagement kan de benoemde negatieve factor worden opgeheven (Smith en Tushman, 2005). Hierdoor gaat leiding bij structurele scheiding een grotere rol in het proces vervullen.

Propositie 4: Een separate ontwikkelingsafdeling heeft, in een volwassen levensfase gecombineerd met een actieve integratierol door het topmanagement, een positieve invloed op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit in een succesvolle eenzijdig (exploitatie-) ingerichte organisatie.

Context

Een hoge sociale context in combinatie met een hoge performance context biedt een organisatie een goede basis voor de inrichting van ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004). Vanuit de cross case analyse komt naar voren dat de initiële focus op de social context een positief effect heeft op de performance context. Achtereenvolgens resulteert dit in een hoge mate van social en performance context en biedt het een goede voedingsbodem voor ambidexteriteit.

Propositie 5: Een focus op het verhogen van de sociale context in de beginfase van de procesgang heeft een positieve invloed op de performance context en biedt een basis voor ontwikkeling van een hoge mate van ambidexteriteit

Uit de case Prorest komt expliciet naar voren dat een organisatie die al geruime tijd succesvol exploitatiegericht is, in haar context beschikt over minder ‘drive’ voor het geven van creatieve uitdagingen in plaats van strikt gedefinieerde taken. Dit vermindert de ‘stretch’ binnen een organisatie en refereert naar het vrijwillig nastreven van meer ambitieuze doelstellingen (Birkinshaw en Gibson, 2004). Het creëren van stretch en daarmee een hogere performance context kan hierdoor worden gerelateerd aan een specifieke fase in de procesgang naar ambidexteriteit.

Propositie 6: Een organisatie die al geruime tijd succesvol exploitatiegericht is, kan door zich te richten op het verhogen van de stretch de realisatie van ambidexteriteit gericht positief beïnvloeden

Leiderschap

Managers moeten dagelijks prioriteiten stellen en keuzes maken, afhankelijk van de ingenomen rol. Van een ambidex te manager wordt verwacht dat deze de rollen vanuit de exploratie- en de exploitatiekant beheerst (Floyd en Lane, 2000).

Topmanagement

Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt de rol van topmanagers gezien als belangrijke promotors voor ambidexteriteit. Duurzame organisatorische prestaties in combinatie met het nastreven van exploratie en exploitatie, zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de prestaties van het topmanagement team (Smith en Tushman, 2005). Het topmanagement moet in staat zijn om innovatie te ondersteunen, en inconsistente agenda's mogelijk te maken (Smith en Tushman, 2005). De topmanagementfuncties vanuit de literatuurverkenning ('Ratifying', 'Directing', en 'Recognizing') zijn vooral besluitvormende rollen (Floyd en Lane, 2000). Vanuit de case Thuishulp is naar voren gekomen dat het vrijmaken van strategische capaciteit cruciaal is bij de initiatie of bij de opvolging van een idee. Het vrijmaken van tijd in de beginfase van een procesgang biedt een nuance op de huidige inzichten in de literatuur.

Propositie 7: Vrijmaken van strategische capaciteit voor stimulatie, ontplooiing en implementatie van exploratie heeft positieve invloed op het nastreven van ambidexteriteit

Bij FFS vraagt een nieuwe focus ook om een aangepaste invulling door het management. Dit veroorzaakt een spanning tussen de managementlagen omdat de individuele manager haar / zijn rol moet bijstellen naar de huidige en gewenste situatie. Dus vooral in een overgangsfase naar ambidexteriteit is de rolinvulling door het management een uitdaging. Dit resulteert in de volgende propositie.

Propositie 8: Een overgangsfase vanuit exploitatie of exploratie naar ambidexteriteit vraagt om aanpassing in de rolinvulling van een individuele manager en veroorzaakt spanning door het bijstellen van verwachtingen en doelen

Uit de Prorest case is gebleken dat onsuccesvolle exploratieve acties uit het verleden een negatieve weerslag hebben op de rolinvulling door het topmanagement. Het management is een behoudende rol gaan vervullen en heeft haar aandacht gericht op exploitatie.

Propositie 9: Onsuccesvolle exploratieve acties hebben een negatieve invloed op de exploratieve intenties van een manager en de ontwikkeling van ambidexteriteit

Middenmanagement

De rollen voor middenmanagement ('Championing', 'Facilitating', 'Synthesizing', en 'Implementing') richten zich op het communiceren van informatie tussen operationele niveaus en topmanagementniveaus (Floyd en Lane, 2000). Bij de case Prorest is benoemd dat de aansturing zeer intern gericht is en in mindere mate markt- en of service georiënteerd, terwijl bij de cases AAC, FFS en Trigion de managers zeer extern gericht zijn. Het vanuit de literatuur aangehaalde begrip 'marktoriëntatie' heeft een positieve invloed op het nastreven van hoge mate van exploratie en exploitatie in organisaties (Raisch en Birkinshaw, 2008, Atuahene-Gima, 2005). Vanuit de casestudie kan worden gesteld dat marktoriëntatie invloed heeft op het functioneren van de individuele manager.

Propositie 10: Het middenmanagement moeten tijdens realisatie een balans vinden tussen klant- en intern (proces) gerichtheid voor het bereiken van hoge mate van ambidexteriteit

Operationeel management

De operationele managementfuncties reageren op informatie uit de markt ('Experimenting'), hogere managementniveaus ('Conforming') of op beide (Adjusting). Vanuit de casestudie wordt bevestigd dat klantoriëntatie een belangrijke rol speelt bij de vorming van ambidexteriteit. De organisatie is hierdoor sneller in staat om te reageren en incrementele aanpassingen te doen aan de huidige dienstverlening, maar ook kansen te zien en te benutten. De bevindingen sluiten hiermee aan op de huidig aanwezige literatuur.

Axxicom Thuishulp had de intentie om scheiding aan te brengen tussen exploitatie- en exploratierollen, echter dit heeft geen doorgang gevonden. Een concreet effect kan daarmee niet worden onderbouwd. De literatuur geeft echter aan dat door het scheiden van rollen, de teamleden zich kunnen richten op hun verschillende taken (exploreren of exploiteren) en niet structureel of psychologisch worden overbelast door de tegenstrijdigheden (Smith en Tushman, 2005). Dit ondersteunt meerwaarde en de intentie van Axxicom Thuishulp om rollen expliciet te scheiden.

Voorbeeldgedrag

Gibson en Birkinshaw (2004) benoemen de belangrijke rol van het management door te dienen als goed voorbeeld en gewenst gedrag te stimuleren door beloning en erkenning. Uit de cases is voorbeeldgedrag benoemd als een effectief middel bij de implementatie van een veranderingstraject. Het topmanagement vervult een cruciale voortrekkersrol in de organisatie. Vanuit de casestudie wordt een aanvullende bijdrage geleverd door dit voorbeeldgedrag te koppelen aan de opstartfase van een veranderingstraject.

Propositie 11: Het tonen van voorbeeldgedrag door het topmanagement is effectief bij de start van een veranderingstraject en ontwikkeling naar ambidexteriteit

Samenstelling team

Op het juiste moment inbrengen van nieuwe competenties vergroot de exploratie- dan wel exploitatiecomponent binnen een business unit. Bij FFS, Prorest en Trigion is dat heel bewust toegepast bij de start van een veranderingsproces en kan worden gerelateerd aan de procesgang naar ambidexteriteit. De ontwikkeling van ambidexteriteit wordt hiermee positief beïnvloed en sluit aan bij eerdere uitkomsten van het onderzoek van Beckman (2006).

Propositie 12: Het inbrengen van nieuwe competenties binnen het midden- en top management van een business unit aan het begin van de procesgang heeft positieve invloed op de ontwikkeling van ambidexteriteit

5.2.2 AANVULLENDE ONDERZOEKSRESULTATEN

Het onderzoek heeft buiten de benoemde organisatorische factoren nog een drietal factoren opgeleverd die kunnen worden geassocieerd met ambidexteriteit.

Samenwerking externe partners

Een samenwerkingsverband met externe partners heeft in deze casestudie geresulteerd in een positieve werking op ambidexteriteit. Dit bevestigt het beeld uit eerdere onderzoeken. Volgens Raisch et al. (2009) heeft ambidexteriteit zowel interne als externe kennisprocessen benodigd met daarbij integratie over organisatiegrenzen heen. Klantrelaties, joint ventures / allianties kunnen hier positief aan bijdragen (Raisch et al., 2009). Deze casestudie heeft laten zien dat een extern samenwerkingsverband kan worden ingezet als een organisatie zeer

eenzijdig georiënteerd is en een procesgang moet forceren. Dit is een nadere verdieping op eerdere onderzoeken. De volgende propositie kan worden geformuleerd:

Propositie 13: Een extern samenwerkingsverband heeft een positieve werking als een organisatie zeer eenzijdig georiënteerd is en de ontwikkeling van ambidexteriteit moet worden geforceerd door het inbrengen van nieuwe kennis

Bedrijfsovernames

In de literatuur voor strategisch management is veel over groei-ambities van organisaties geschreven waarbij een bedrijfsovername een gepast middel kan zijn (Ghoshal, 2002) voor het bereiken van duurzaam concurrentievoordeel (Porter, 1985). Bedrijven balanceren tussen het bereiken van efficiency en innovatie waarbij strategieën als ‘scale of scope economies’ gebruikt kunnen worden voor het bereiken van hun doel (Ghoshal, 1987). Uit dit onderzoek is gebleken dat bedrijfsovernames tijdens een procesgang naar ambidexteriteit effectief kan worden ingezet. Dit resulteert in de volgende propositie:

Propositie 14: Een bedrijfsovername heeft een positieve werking op de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit door het inbrengen van nieuwe kennis en/of omzet volume (scale)

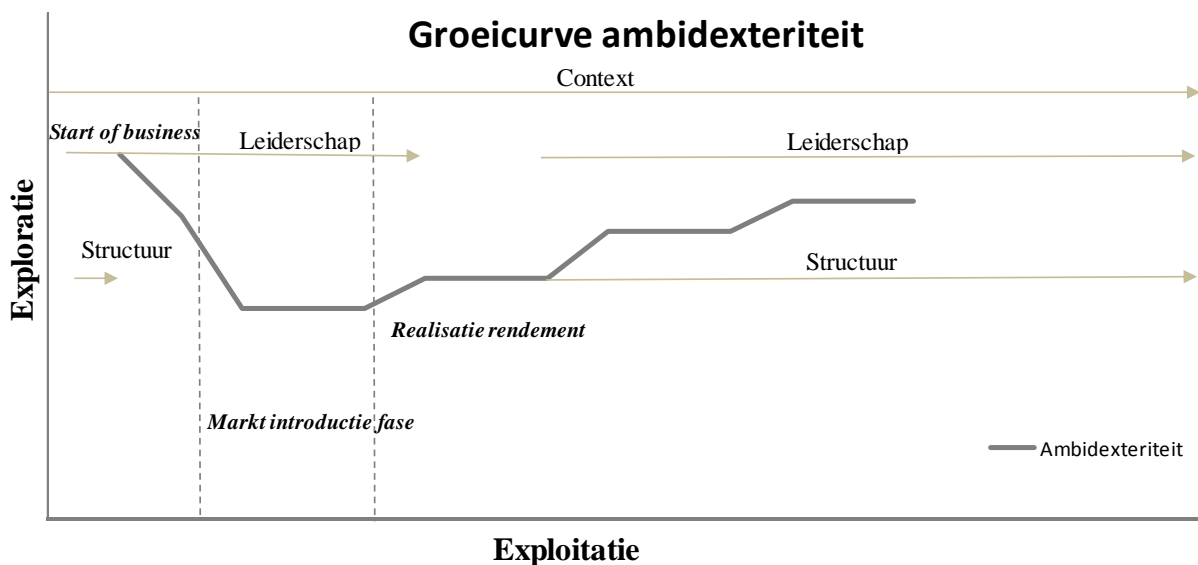
Belonen

Beloning draagt bij aan de initiatie en realisatie van vernieuwingen of verbeteringen in algemene zin. Beloning kan echter ook een negatieve impact hebben op het ontwikkelingsproces, omdat exploitatie dan wel exploratie wordt beloond in plaats van beide componenten gelijktijdig. O'Reilly en Tushman (2004) onderscheiden in hun onderzoek de tegenstrijdigheid die beloning met zich meebrengt. Organisaties hebben in hun besturingssysteem veelal aandacht om vanuit één perspectief te kijken namelijk het realiseren van marges en productiviteit of meer exploratief op het gebied van groei en mijlpalen. De huidige literatuur bevestigt hiermee de resultaten uit dit onderzoek.

5.2.3 BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn in de vorige paragraaf eerst de subvragen beantwoord. De geselecteerde business units bevinden zich in verschillende levensfasen en heeft invloed op de ontwikkeling van ambidexteriteit en de organisatorische factoren.

In onderstaande figuur zijn de beïnvloedende factoren gedurende het proces gevisualiseerd aan de hand van de NBD-project's life cycle van Burgers et al. (2008):



Figuur 20: De procesgang naar ambidexteriteit met de invloed van de organisatorische factoren.

In dit model worden drie levensfasen onderscheiden: start of business, marktintroductie en de fase waarin rendement wordt bereikt (Burgers et al., 2008). Voorafgaand aan de marktintroductiefase moet een organisatie bepalen waar een activiteit in de structuur wordt geplaatst, In deze pre fase wordt de besluitvorming voor ontwikkeling door het topmanagement genomen en in de structuur van de organisatie gepositioneerd. Samenvattend kan worden gesteld dat het topmanagement bij de start van de procesgang aanzienlijke invloed heeft op de ambitie voor ambidexteriteit. Zij moet zorgen voor ontwikkeling door strategievorming, beschikbaar stellen van capaciteit en initiëren van kansen. In de marktintroductiefase moet een organisatie zorgen dat de randvoorwaarden en processen worden afgestemd op de activiteiten. Leiderschap heeft een ontwikkelende rol om de ambitie te realiseren. De organisatie moet vervolgens in een meer stabiele fase komen waarbij de invloed van het management afneemt door de implementatie van structuren en processen. De invloed van structuur heeft met name bij de doorontwikkeling en realisatie van

ambidexteriteit een belangrijke invloed op de procesgang, omdat processen moeten worden verankerd. Structuur krijgt hierna een voorwaardenscheppende rol in de vervolgstap. De ambitie voor ambidexteriteit vraagt namelijk dat de organisatie zich blijft aanpassen aan de veranderende omgeving, maar tegelijkertijd ook de huidige dienstverlening op een hoog niveau door ontwikkelt. Dit pleit voor een stapsgewijze aanpak waarbij de rol van de manager essentieel wordt in het vervolg van het proces, namelijk als aanjager van de organisatie. In een stapsgewijze aanpak is de organisatie in staat om ontwikkeling en realisatie fasegewijs te consolideren in haar bedrijfsvoering. Dit voorkomt tijdens het proces een onnodige verlaging van het exploratie of exploitatie resultaat.

Context is gedurende de hele procesgang voorwaardenscheppend en bepaalt in belangrijke mate het succes van de organisatie in de ontwikkeling en realisatie van een hoge mate van exploratie en exploitatie. De sociale context is belangrijk voor de ontwikkeling van medewerkers en dienstverlening. De performance context draagt bij aan het realiseren van de ambitieuze doelstellingen. Met deze casestudie is bevestigd dat de drie organisatorische factoren op verschillende momenten en in verschillende mate invloed hebben op het proces en aspiratie naar ambidexteriteit.

5.3 RELEVANTIE

Het doel van dit onderzoek was om vanuit een wetenschappelijke behoefte een dynamisch perspectief te verkrijgen over het proces naar ambidexteriteit. De afgelopen jaren is er een aanhoudende aandacht geweest voor ambidexteriteit waarbij een longitudinale aanpak geschikt is om het tegenstrijdige concept van exploratie en exploitatie te onderzoeken en meer begrip te verkrijgen hoe een organisatie een dergelijk proces succesvol kan doorlopen. Met deze casestudie zijn nieuwe wetenschappelijke uitgangspunten middels proposities geformuleerd en wordt er een bijdrage geleverd aan het verkrijgen van meer inzicht over deze complexe ambitie. Hierbij is de invloed van de drie beïnvloedende factoren ‘structuur’, ‘context’ en ‘leiderschap’ zichtbaar gekoppeld aan de ontwikkeling en realisatie aan de hand van de drie levensfasen van een onderneming. De levensfase bepaalt in belangrijke mate de positie en focus van een organisatie op een bepaald moment in de tijd.

Deze casestudie geeft met haar onderzoeksdata inzicht in de praktische realiseerbaarheid van het gelijktijdig nastreven van exploreren en exploiteren binnen een grote organisatie. In het huidige economische klimaat hebben organisaties steeds meer focus op kostenverlagingen en efficiency, maar tegelijkertijd moet een dienstverlener anticiperen met haar bedrijfsvoering op

kansen in de markt. Dit is een uitdagende taak omdat in deze specifieke arbeidsintensieve branche de marges relatief laag zijn en bedrijven geneigd zijn tot een eenzijdige focus op exploitatie. Om in de toekomst concurrentievoordeel te kunnen behouden is het noodzakelijk om naast exploitatie te blijven investeren in ontwikkeling van de huidige dienstverlening en uitbreiding en ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Dit onderzoek verschaft aan de hand van de drie organisatorische factoren inzicht aan managers die binnen hun organisatie de mate van ambidexteriteit willen verhogen.

5.4 BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Om de onderzoeksgrootte te beperken heeft deze casestudie plaatsgevonden in de context van een grote dienstverlenende organisatie. In het onderzoek zijn externe invloeden vanuit de markt en directe omgeving uitgesloten. Deze invloeden zijn wel van belang hoe een organisatie anticipeert op vragen en ontwikkelingen in de markt. Vervolgonderzoek kan de externe oriëntatie vanuit de organisatie als wel de marktomgeving betrekken in het proces voor het verkrijgen van een breder perspectief tijdens de ontwikkeling en realisatie van ambidexteriteit.

Dit onderzoek is gericht op het blootleggen van het ontwikkelingsproces en realisatie van ambidexteriteit en heeft niet tot doel een harde causale relatie rond oorzaak en gevolg te leggen. Dit kan in een vervolgonderzoek nader worden uitgediept. Als reflectie op de onderzoekaankpak kan geconcludeerd worden dat het aantal cases gezien de beschikbare tijd van de onderzoeker tot vier beperkt hadden kunnen worden. Hierdoor zou de onderzoeker in staat zijn geweest om meer respondenten per case te interviewen en onderlinge verbanden grondiger te beschouwen.

Ook de rol van de individuele manager op de diverse niveaus biedt in dit onderzoek nog mogelijkheid voor verdieping. De complexiteit van de materie en interactiespanningen die de managers ondervinden is op hoofdlijnen onderzocht. De respondenten hebben tijdens de interviews, afhankelijk van hun positie en situatie, op verschillende wijzen diepgang gegeven aan de verschillende factoren in combinatie met de procesgang.

De onderzoeker heeft de semigestructureerde interviews gebruikt als belangrijkste methodiek. Middels deze methode is een rijkheid aan data verzameld. De onderzoeker is zelf werkzaam in de onderzochte organisatie en dit kan onbewust als een bias hebben gefungeerd. Dit is zoveel mogelijk uitgesloten door gebruik te maken van een datarecorder en uitwerking van transcripten. Tevens kunnen geïnterviewden een mate van terughoudendheid hebben gehad

zonder dat de onderzoeker dit heeft gemerkt, ondanks dat de gesprekken als ‘open’ zijn ervaren en antwoord werd gegeven op de vraagstelling. Door meerdere onderzoekers kan een dergelijke bias worden voorkomen waarbij verschillende inzichten kunnen leiden tot verscherping van de geschetste perspectieven.

5.5 CONCLUSIE

Dit onderzoek toont de complexiteit aan van het nastreven van een tegenstrijdige ambitie voor exploratie en exploitatie. De onderzochte onderneming bevindt zich voornamelijk in verdringingsmarkten waarbij de business units hoofdzakelijk worden aangestuurd vanuit een exploitatiegerichte oriëntatie. De noodzaak om een gelijktijdig hoge mate van exploratie en exploitatie na te streven wordt vooral ingegeven door de sterk veranderende omgeving waarin een organisatie zich tegenwoordig begeeft. Deze tendens is onomkeerbaar waarbij organisaties in de huidige economische situatie voor een belangrijke uitdaging staan. De focus op exploitatie is essentieel voor de korte termijn, maar zorgt voor terughoudendheid in de afwegingen voor de lange termijn. Een lange termijn oriëntatie zorgt voor het behouden van duurzaam concurrentievoordeel en is daarmee van cruciaal belang voor de organisatie. Het nastreven van ambidexteriteit betekent een combinatie van beide strategieën waarbij het topmanagement zorgt voor de uitwerking en voorwaarden die in lijn zijn met de gestelde ambitie. Het proces naar ambidexteriteit is dermate complex en tegenstrijdig en vraagt om expliciete focus en gestructureerde aanpak voor de inrichting van ‘structuur’, ‘context’ en leiding’.

De structuur van een organisatie moet vooral voorwaardenscheppend zijn op weg naar ambidexteriteit. De praktische invulbaarheid betekent continu balanceren tussen differentiatie en integratie, maar de juiste balans biedt meerwaarde voor de organisatie. De context voor het nastreven van ambidexteriteit wordt bepaald door de managers, medewerkers, maar ook de klantomgeving waarbinnen de medewerkers werkzaam zijn. De performance van een organisatie wordt voor een belangrijk deel bepaald door de sociale- en resultaatgerichtheid van een organisatie. Het management moet gedurende alle stappen in het proces zorgen voor een juiste focus en aansturing die passend is voor de fase.

Met deze casestudie is bevestigd dat de drie organisatorische factoren op meerdere momenten en in verschillende mate invloed hebben op het proces en aspiratie naar ambidexteriteit. In een

stapsgewijze aanpak is de organisatie in staat om ontwikkeling en realisatie fasegewijs te consolideren in haar bedrijfsvoering.

Een respondent verwoordde dit treffend vanuit de evolutietheoriegedachte van Darwin: “*niet de sterkste overleeft, maar degene met het grootste aanpassingsvermogen*”. Ambidexteriteit betekent balanceren met een hoge dosis ambitie.

6 LITERATUURLIJST

- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability: rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 61-83.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1995. Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People.
- Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 49, 741-758.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28, 238-256.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*, Oxford University Press, USA.
- Burgers, J. H., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. 2008. Why new business development projects fail: coping with the differences of technological versus market knowledge. *Long Range Planning*, 41, 55-73.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. 2009. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20, 207-218.
- Cegarra-Navarro, J. G. & Dewhurst, F. 2007. Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs 1. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1720-1735.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 619-654.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. 1993. Selling issues to top management. *Academy of management review*, 397-428.
- Facilicom 2000-2012. *Jaarverslagen*, Schiedam.
- Facilicom. 2012. *Internet* [Online].
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 154-177.

- Flyvbjerg, B. 2011. "Case Study," in Norman K. Denzin & Lincoln Y.S, eds. *The Sage Handbook of Quality Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, Chapter 11, pp. 301-316.
- Garvin, D. A. & Levesque, L. C. 2006. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84.
- Ghoshal, S. 1987. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Ghoshal, S. 2002. An organizing framework. *Strategy: critical perspectives on business and management*, 3, 416.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine Publ.
- Hage, J. 1965. An axiomatic theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 289-320.
- He, Z. L. & Wong, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 481-494.
- Jansen, J., Volberda, H. W. & Van Den Bosch, F. 2005. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, pp. 351-363, October 2005.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. 2009. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20, 797-811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 1661-1674.
- Kane, G. C. & Alavi, M. 2007. Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18, 796-812.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*, New York, Wiley.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. 2011. The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories:

- a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of management Studies*, 48, 984-1014.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4, 109-155.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Mahr, F. 2010. Hybrid Strategy and Firm Performance: The Moderating Role of Individual and Technological Ambidexterity.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 71-87.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. 2009. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20, 812-828.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14-37.
- O'reilly, C. A. & Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review*, 82, 74-+.
- O'reilly Iii, C. A. & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. 2011. The interface of the top management team and middle managers: A process model. *The Academy of Management Review (AMR)*, 36, 102-126.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685-695.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 522-536.

- Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 179-190.
- Uyterhoeven, H. 1972. *General managers in the middle*, Harvard Business Review.
- Van Wagenberg, A. F. 2010. *De toekomst van Facility Management in Nederland*, Naarden, FMN.
- Volberda, H. W. 2004. *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*, Kluwer.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. & Van Den Bosch, F. a. J. 2001. Mastering Strategic Renewal:: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34, 159-178.
- Wijen, F., Noorderhaven, N. & Vanhaverbeke, W. 2011. Structural antecedents of corporate network evolution. *International Journal of Business Environment*, 4, 207-233.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. 2008. The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*, Sage publications, INC.

7 BIJLAGEN

BIJLAGE 1: ROLLEN LEIDERSCHAP

De leiderschapsrollen volgens het framework Managerial Roles, Information Exchanges, and the Strategic Renewal Subprocesses (Floyd & Lane, 2000)

Top Management

Vanuit de exploratierol: Ratifying

- Evalueren: van de initiatieven die opkomen in de organisatie en de initiatieven bekrachtigen die het meeste potentieel voor de externe omgeving hebben.
- Herdefiniëren: van de core competenties en strategie om kansen te benutten nastreven.

Vanuit de “modification” / veranderende rol: Recognizing

- Herkennen: van strategisch potentieel evalueren van de initiatieven die opkomen in de organisatie
- Strategie: stellen van strategische richting
- Eis: bevoegdheid geven en maken

Vanuit de exploitatie rol: Directing

- Plannen: bepalen welke strategie wordt gevolgd en welke competenties worden ontwikkeld.
- Toewijzen van resources: in de uitoefening van de bestaande strategie en versterking van de bestaande competenties.
- Eis: goedkeuring is vereist voordat anderen kunnen gebruik maken van middelen.

Midden Management

Vanuit de exploratie rol: Championing

- Evalueren: managers evalueren de langer termijn implicaties van de experimenten vanuit de operatie en promoten de meest veelbelovende ideeën richting het topmanagement.

- Ruimte: creëren van ruimte voor de operatie om aanpassingen te kunnen doen.

Vanuit de “modification” / veranderende rol: Synthesizing en Facilitating

- Synthetiseren: het categoriseren van problemen, het verkopen van problemen aan het topmanagement en vermengen van strategische en praktische informatie.
- Faciliteren: het aanpassingsvermogen voeden, delen van informatie en leren faciliteren.

Vanuit de exploitatie rol: Implementing

- Implementeren: van de structuur, controlemechanismes en motivatie.
- Toewijzen van resources: aantrekken van additionele resources alleen mogelijk als verhoging van bestaande competenties en niet om nieuwe te ontwikkelen.

Operationeel Management

Vanuit de exploratie rol: Experimenting

- Actief experimenteren met nieuwe oplossingen voor opkomende problemen en hierbij risiconemen niet schuwen
- Afvragen of de bestaande strategie en routines nog levensvatbaarheid hebben
- Initiëren autonome initiatieven

Vanuit de “modification” / veranderende rol: Adjusting

- Reageren op de uitdaging

Vanuit de exploitatie rol: Conforming

- Volg het systeem
- Wees een goede soldaat

BIJLAGE 2: HISTORISCHE TIJDLIJN FACILICOM SERVICES GROUP

FSG	1966	1974	1976	1977	1979	1982	1985	1986	1987	1989	1990	1991	1993	1995
Exploitatie			GOM 10 vestigingskantoren		Opening Gom distributie en dienstencentrum					Regionale schoonmaakbedrijven				
					jaren 80 Diversificatie van dienstverlening									
Exploratie	Oprichting Gom	Start Belgie			Oprichting Gom Security	Oprichting Gom Beveiligings techniek	Start Frankrijk	Overname Breijer Bouw Start Prorest Catering	Overname Heijen Streton					
	1996	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exploitatie	Naamswijziging in Facilicom			Holding van matrix naar divisiestructuur						Ingebruikname nieuw hoofdkantoor incl uitgave Boek "Facilicom The Case" 40-jarig jubileum Nieuwe Alarm Service Centrale				
Exploratie	Oprichting "intern" uitzendburo Intergom	Oprichting Facilicom Main-contracting		Overname Van der Velde groep		Overname Eurosignaal en Proguard	Overname VSP Schoonmaak en Oomen Koeltechniek Start Engeland Start Airport Caddy in NL	Overname Govaert Cleaning en Milo Facilitaire Diensten	Fusie PreNed - Falck, omzet dubbeling Start Intergom Thuishulp, een JV met Thuiszorg R'dam Start PMC: Facility Estate Management (FFS)	Start PMC: PPS (FFS)	Start Airport Caddy in Belgie Oprichting Gom zorgsupport Start Thuishulp, een JV met Stichting Aveant en oprichting Alphacentrale.nl	Overname HBd Total Security en VBG Schoonmaak	Overname SAT daarmee oprichting Trigon Belgie. Overname Mondial Catering	Overname CSU Beveiliging in NL en overname One group in Belgie

BIJLAGE 3: SAMENVATTING RESULTATEN CASE AXXICOM AIRPORT CADDY

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Structuur			
<i>Mate van decentralisatie</i>	Hoog	Hoog	Bevordert de autonomie en ondersteunt ambidexteriteit. De centrale dienst, ICT leidt tot spanning bij ontwikkeling van dienstverlening en heeft een negatieve invloed op doorontwikkeling van ambidexteriteit.
<i>Mate van formaliteit</i>	Laag	Gemiddeld	Bevordert exploitatie en biedt voldoende flexibiliteit
<i>Differentiatie - integratie</i>	Laag - hoog	Hoog - Hoog	Positief voor ambidexteriteit: de onderling afhankelijkheid is groot en bevordert integratie tussen afdelingen
Context			
<i>Social support</i>	Onbekend	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
<i>Performance management</i>	Onbekend	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
Leiderschap			
<i>Leiderschapsrollen:</i>			
Top	'Recognizing'	'Recognizing-Directing'	Meer focus op exploitatie. In algemene zin rol: modifierend
Midden	Onbekend	'Synthesizing – facilitating'	Registreert wensen, analyseert en biedt deze aan top: modifierend
Operationeel	Conforming	'Adjusting'	Reageren op klantwensen: modifierend
<i>Voorbeeldgedrag</i>			
Aanwezig	onbekend	Voorop lopen	Grote gedrevenheid binnen team
<i>Samenstelling team</i>			
Mix	onbekend	Hoge mate	Verschillende competenties

BIJLAGE 4: SAMENVATTING RESULTATEN CASE AXXICOM THUISHULP

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Structuur			
<i>Mate van decentralisatie</i>	Hoog	Hoog	Bevordert de autonomie en ondersteunt ambidexteriteit. De centrale dienst, ICT leidt tot spanning bij ontwikkeling van de dienstverlening en heeft negatieve invloed op doorontwikkeling van ambidexteriteit.
<i>Mate van formaliteit</i>	Laag	Laag	Verlaging exploitatie maar biedt wel flexibiliteit voor ontwikkeling dienstverlening
<i>Differentiatie - integratie</i>	Hoog – zeer laag	Hoog - gemiddeld	Dienstverlening is gescheiden geplaatst wegens JV, later meer integratie
	Positioneren new business vanuit marketingperspectief		Vanuit de top en los van interne belangen bekijken
Context			
<i>Social support</i>	laag	Hoog – gemiddeld	Context ondersteunt in bepaalde mate ambidexteriteit, maar kan neigen naar Burn Out context Twee bedrijfsculturen komen samen en veroorzaakt bij aanvang grote spanning.
<i>Performance management</i>	laag	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
Leiderschap			
<i>Leiderschapsrollen:</i>			
Top	‘Recognizing’	‘Recognizing’	Heden meer focus op exploitatie, maar ook groei. In algemene zin rol: “modification”
	Strategische capaciteit		Gerichte capaciteit vrijmaken is noodzakelijk om te exploreren

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Midden	nvt	nvt	
Operationeel	Directing - conforming	'Adjusting – conforming'	Aanvang: directief, geen aansluiting bij medewerkers Heden: doelen faciliteren
<i>Voorbeeldgedrag</i>			
Aanwezig	Aanjager concept	Niet specifiek benoemd	Een aanjager bij exploratie is essentieel om zorgen dat er iets gebeurt en
<i>Samenstelling team</i>			
Mix	Onvoldoende	Matig	Aanvang: geen inhoudelijk kennis over de dienstverlening binnen het team aanwezig: verlaging exploitatie Heden: gezien vertrek van 1 OM optimale mix niet bereikt

BIJLAGE 5: SAMENVATTING RESULTATEN CASE FACILICOM FACILITY

SOLUTIONS

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Structuur			
<i>Mate van decentralisatie</i>	Laag	Hoog	Zelfstandigheid en ontwikkelvermogen. Bevordert ambidexteriteit ICT systemen onvoldoende aansluiting gedurende proces
<i>Mate van formaliteit</i>	Gemiddeld	Gemiddeld	Bevordert ambidexteriteit in enige mate
<i>Differentiatie - integratie</i>	Laag - hoog	Gemiddeld - laag	Verlaging 'demping' door minder lagen: positief voor ambidexteriteit Bij groei: meer differentiatie: spanning tussen afdelingen Negatief voor exploitatie Vrijheid in bedrijfsvoering Conceptontwikkeling werd vertraagd. Functionaliteiten sluiten door snelheid groei regelmatig niet
Context			
<i>Social support</i>	Hoog	Laag - Hoog	Context ondersteunt in bepaalde mate ambidexteriteit, maar kan neigen naar Burn Out context
<i>Performance management</i>	Laag - gemiddeld	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
Leiderschap			
<i>Leiderschapsrollen:</i>			
Top	"Ratifying"	"Recognizing-Directing"	Van exploratie, tussenfase naar meer focus op exploitatie. Start: "zwemmen tegen de

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
			stroom in”
	Ontwikkeling was bottom-up terwijl behoefte was aan visie en voorwaarden vanuit top		Voorwaarden waren te vrijblijvend van karakter en veroorzaakte interne spanningen tussen interne bedrijven
Midden	“Implementing”	“Synthesizing – facilitating” vs “implementing”	Midden management is zoekende in rol
Operationeel	“Conforming”	‘Adjusting’	Reageren op klantwensen, maar verschuiving naar aandacht voor exploitatie: positief voor ambidexteriteit
<i>Voorbeeldgedrag</i>			
Aanwezig	Top kartrekker in commercie	“Natuurlijke rol”	Top down gerichte – hiërarchische verhoudingen vermijden
<i>Samenstelling team</i>			
Mix	Werving van top extern: inbrengen nieuwe competenties		Inbrengen van nieuwe kennis en kunde laten aansluiten bij fase van de onderneming

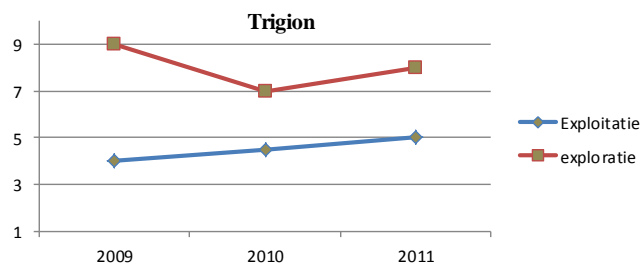
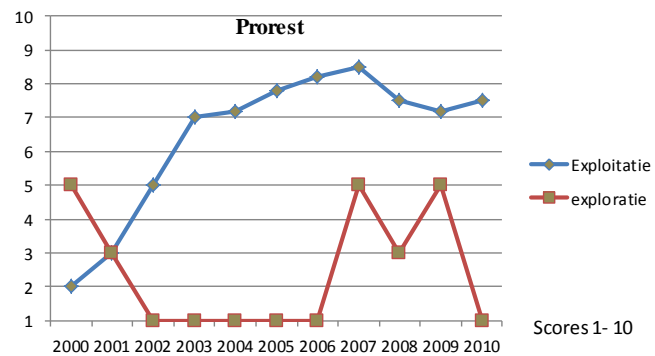
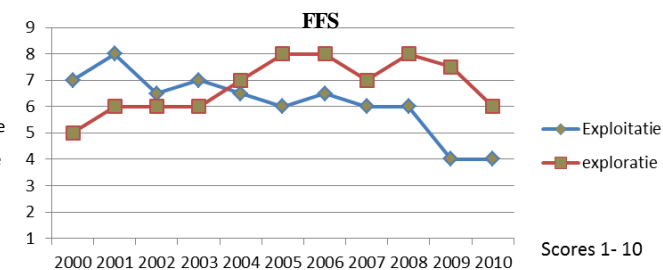
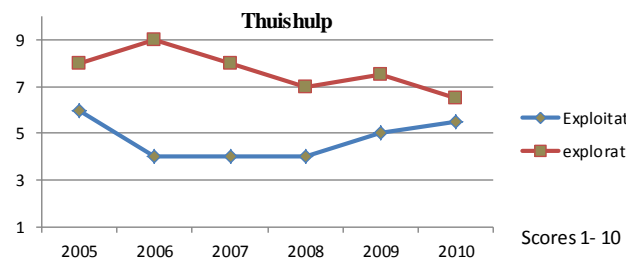
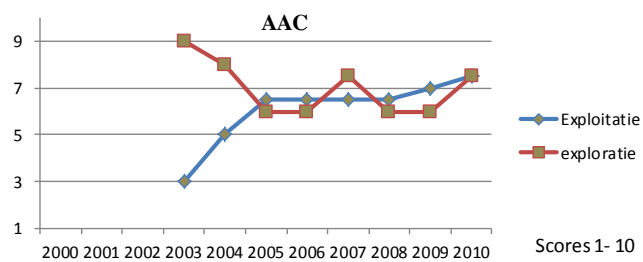
BIJLAGE 6: SAMENVATTING RESULTATEN CASE PROREST CATERING

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Structuur			
<i>Mate van decentralisatie</i>	Gemiddeld	Gemiddeld	Mate van zelfstandigheid voor locaties: weinig effect op ambidexteriteit
<i>Mate van formaliteit</i>	Laag - gemiddeld	Gemiddeld - Hoog	Bevordert ambidexteriteit in enige mate
<i>Differentiatie - integratie</i>	Hoog - laag	Hoog - laag	Differentiatie spanningen tussen sales en operatie Keuze: development afdeling
Context			
<i>Social support</i>	Laag	Hoog	Context ondersteunt in bepaalde mate ambidexteriteit
<i>Performance management</i>	Gemiddeld	Gemiddeld	Geen eenduidige sterke context voor ambidexteriteit
Leiderschap			
<i>Leiderschapsrollen:</i>			
Top	'Ratifying'	'Directing'	Van opportunisme naar sturende rol gericht op exploitatie.
Midden	Onbekend	'Implementing'	Registreert wensen, analyseert en biedt deze aan
Operationeel	Conforming	'Conforming'	Reageren op klantwensen
<i>Voorbeeldgedrag</i>			
Aanwezig	Opportunistisch vs voortrekkers rol top	Exploitatie	Duidelijke voortrekkers rol bewijst waarde
<i>Samenstelling team</i>			
Mix	onbekend	eenzijdig	Aem tool van waarde voor bewuste samenstelling van team

BIJLAGE 7: SAMENVATTING RESULTATEN CASE TRIGION BELGIË

Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	Effect
Structuur			
<i>Mate van decentralisatie</i>	Hoog	Gemiddeld	Bij overname was er geen centrale dienst
<i>Mate van formaliteit</i>	Zeer laag	Gemiddeld	Duidelijkheid: bevordert mate van exploitatie
<i>Differentiatie - integratie</i>	Gemiddeld - onbekend	Laag - hoog	Korte lijnen en grote verantwoordelijkheid bij de manager en integratie binnen team
Context			
<i>Social support</i>	onbekend	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
<i>Performance management</i>	Laag	Hoog	Context ondersteunt ambidexteriteit
Leiderschap			
<i>Leiderschapsrollen:</i>			
Top	Directing	Directing	Geven van richting door top
Midden	onbekend	“implementing”	Uitvoeren van duidelijke opdracht: groei
Operationeel		“Adjusting”	Duidelijk een doel en ambitie en aansluiting zoeken bij klant
<i>Voorbeeldgedrag</i>			
Aanwezig	“cowboys”	resultaatgericht	Hoge mate van resultaatgerichtheid
<i>Samenstelling team</i>			
Mix	Onbekend	Hoge mate	Mix van kennis, leeftijd en ervaring

BIJLAGE 8: CROSS CASE RESULTATEN: PROCESGANG AMBIDEXTERITEIT



BIJLAGE 9: CROSS CASE RESULTATEN: BEÏNVLOEDENDE ORGANISATORISCHE FACTOREN

	AAC		Thuishulp		FFS		Prorest		Trigion	
Organisatorische factoren	2000 of aanvang BU	2010	2000 of aanvang BU	2010	2000 of aanvang BU	2010	2000 of aanvang BU	2010	2000 of aanvang BU	2010
Structuur										
<i>Mate van decentralisatie</i>	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Laag	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Gemiddeld
<i>Mate van formaliteit</i>	Laag	Gemiddeld	Laag	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld	Laag - gemiddeld	Gemiddeld - Hoog	Zeer laag	Gemiddeld
<i>Differentiatie - integratie</i>	Laag - hoog	Hoog - Hoog	Hoog - zeer laag	Hoog - gemiddeld	Laag - hoog	Gemiddeld - laag	Hoog- laag	Hoog - laag	Gemiddeld - onbekend	Laag - hoog
Context										
<i>Social support</i>	Onbekend	Hoog	Laag	Hoog - gemiddeld	Hoog	Laag - Hoog	Laag	Hoog	Onbekend	Hoog
<i>Performance management</i>	Onbekend	Hoog	Laag	Hoog	Laag - gemiddeld	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld	Laag	Hoog
Leiderschap										
<i>Leiderschapsrollen:</i>										
Top	Recognizing	Recognizing-Directing	Recognizing	Recognizing	Ratifying	Recognizing-Directing	Ratifying	Directing	Directing	Directing
Midden	Onbekend	Synthesizing - facilitating	nvt	nvt	Implementing	Synthesizing - facilitating vs implementing	Onbekend	Implementing	Onbekend	Implementing
Operationeel	Conforming	Adjusting	Directing - conforming	Adjusting - conforming	Conforming	'Adjusting'	Conforming	Conforming		Adjusting
<i>Voorbeeldgedrag</i>										
Aanwezig	Onbekend	Voorop lopen	Aanjager concept	Niet specifiek benoemd	Top kartrekker in commercie	"Natuurlijke rol"	Opportunistisch vs voortrekkers rol top	Exploitatie	"Cowboys"	Resultaat gericht
<i>Samenstelling team</i>										
Mix	Onbekend	Hoge mate	Onvoldoende	Matig	Werving van top extern		Onbekend	Eenzijdig	Onbekend	Hoge mate