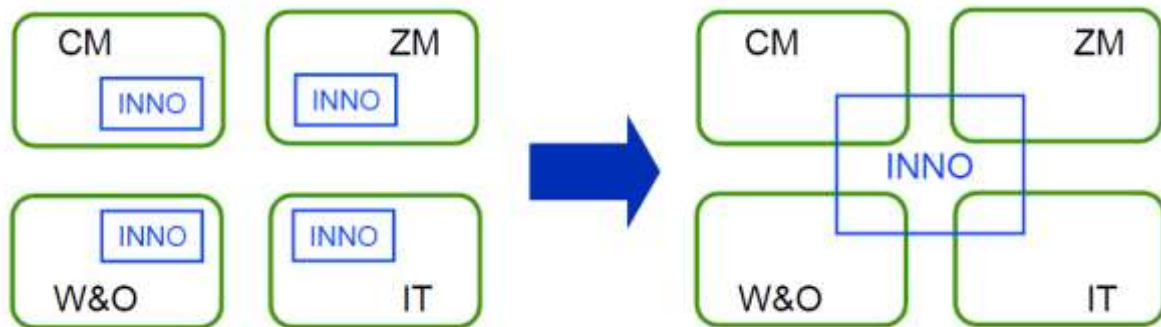




Afstudeeronderzoek: Innovatie NL

Hoe draagt de standaardisatie van het innovatie proces bij aan het versterken van de innovatiekracht, enerzijds het verkorten van de time to market en anderzijds het verhogen van de tevredenheid van medewerkers, van KPN Mobiel?



Aarti Sewnarain
Studentnummer: 314237
Major: Management van Verandering
Telefoonnummer: 06-41998584

Email: Aarti.Sewnarain@gmail.com

Afstudeercoach: Irma Bogenrieder
Meelezer: Jan van den Ende

Voorwoord

Dit voorwoord is het begin van deze Master Thesis, echter voor mij is dit een einde van een lang afstudeertraject. Voor u ligt het onderzoeksrapport in het kader van mijn studie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Het is de afronding van het verdiepingsvak Management van Verandering. Met dit onderzoek sluit ik ook officieel mijn tijd bij KPN af, op het laatst een tijd van reorganisatie en saneringen. Waarbij mijn eigen afdeling is weggesaneerd en ik dus ook na vijf jaar op straat stond, helaas nog vóór de afronding van het onderzoek.

Tijdens de laatste maanden onderzocht ik de standaardisatie van het innovatieproces en de invloed hiervan op innovatiekracht binnen KPN Mobiel. Ondanks het verdriet van vele collega's die moesten vertrekken hebben zij mij erg geholpen door mee te werken aan het onderzoek, hiervoor wil ik dus als eerste mijn dank betuigen. Ook mijn begeleiders Irma en Jan voor de waardevolle feedback. Lia voor een luisterend oor, op het moment dat ik dat nodig had. En last but not least, de mensen die het mogelijk hebben gemaakt deze geweldige studie te volgen, mijn ouders en man, door steun, begrip en financiële bijdrage.

Aarti Sewnarain
September 2013



Voorwoord
Inhoudsopgave
Samenvatting

1. Introductie van het onderzoek	
1.1. Aanleiding	7
1.2. Doelstelling onderzoek	8
1.3. Introductie op probleemstelling	8
1.4. Probleemstelling	9
1.5. Onderzoeksopzet	9
2. Literatuur	
2.1 Organiseren van innovatie	10
2.1.1 Exploratie vs exploitatie	10
2.1.2 Ambidexterity	11
2.1.3 Creatie	12
2.1.4 Implementatie	12
2.1.5 Kapitalisatie	12
2.2 Concepten en modellen in innovatiemanagement	13
2.2.1 Funnel	13
2.2.2 Stage Gate Modellen	13
2.2.3 New Product Development Lifecycle	14
2.3 Standaardisatie in het innovatieproces	15
2.3.1 Operationaliseren van standaardisatie	16
2.4 Innovatiekracht	16
2.4.1 Time to market	17
2.4.2 Tevredenheid medewerkers	18
3. Methodologie	
3.1 Type onderzoek: Case Studie	19
3.2 Dataverzameling	19
3.3 Data analyse	20
4. KPN Processen	
4.1 Standaardisatie van het innovatieproces bij KPN	22
4.1.1 Creatie bij KPN	22
4.1.2 Implementatie bij KPN	23
4.1.3 Kapitalisatie bij KPN	24
4.2 Innovatiekracht bij KPN	25
5. Analyse onderzoeksresultaten	
5.1 Standaardisatie	27
5.1.1 Regelspecificatie	27
5.1.2 Regelgeleid gedrag	28
5.1.3 Standaardisatie	29
5.1.4 Formalisatie	30
5.2 Innovatiekracht	30
5.2.1 Time to market	30
5.2.2 Tevredenheid medewerkers	35



6. Aanbevelingen en conclusie

6.1 Aanbevelingen	37
6.2 Beperkingen van het onderzoek	38
6.3 Vervolgonderzoek	38

Literatuurlijst

Bijlagen

Bijlage 1 Beschrijving van KPN	42
Bijlage 2 KPN Missie en strategieën	43
Bijlage 3 Interviewvragen	48
Bijlage 4 Codering interviews	49



Samenvatting

In een tijd waar het voor de telecom- en ICT markt noodzakelijk is om te innoveren is binnen KPN het innovatieproces herzien. Het standaardiseren van het innovatieproces met als doel kosten omlaag te brengen en innovatie versneld op de markt te brengen. De strategie van KPN zegt dat de standaardisatie leidt tot een versterking van de innovatiekracht: better, cheaper, faster en happier. Dit onderzoeksrapport kijkt naar de invloed van deze standaardisatie binnen het programma Mobiel naar de time to market (faster) en de tevredenheid van medewerkers (happier). De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe draagt de standaardisatie van het innovatie proces bij aan het versterken van de innovatiekracht, enerzijds het verkorten van de time to market en anderzijds het verhogen van de tevredenheid van medewerkers, van KPN Mobiel?

Door middel van literatuuronderzoek hebben we eerst gekeken naar de kernwoorden, standaardisatie, innovatieproces en innovatiekracht. Het onderzoek heeft aangetoond dat er sprake is van standaardisatie zoals bedoeld door Price en Pugh (1986), uniformity of procedures. Dit is vastgesteld door regelspecificatie, regelgeleid gedrag, standaardisatie en formalisatie te meten. In de interviews worden bovenstaande items in het interview naar voren gehaald om te meten of er daadwerkelijk sprake is van standaardisatie. Alle items komen in de interviews naar voren en bevestigen standaardisatie. Alleen blijkt dat regelgeleid gedrag, het navolgen van de regels, niet altijd gebeurd.

Binnen KPN Mobiel is het innovatieproces een stage gateproces, op veel fronten komt het proces overeen met het model van Wheelwright en Clark (1993). Als voordeel van dit proces wordt een betere besturing aangegeven. Echter door de stage controls bij KPN is er in ieder geval sprake van inflexibiliteit door een vertraging van minimaal drie en maximaal zes weken. Verder heeft KPN een benefit review toegevoegd om de business case te reviewen en de financiële voordelen of nadelen achteraf in kaart te kunnen brengen. Het oorspronkelijke model kent ook een post launch review, echter is dit meer een lessons learned sessie om de project approach te evalueren.

Wat betreft de innovatiekracht hebben we specifiek gekeken naar de time to market en de tevredenheid van medewerkers. De Time to Market (TTM) is de tijd die een organisatie nodig heeft om een product op de markt te brengen. Arleth (2009) geeft vier regels voor het bevorderen van de time to market in projecten. Tijdens het onderzoek is bij KPN nagegaan in hoeverre deze idealen van Arleth (2009) nageleefd worden.

- Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties.
- De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden.
- Vertrouw op informele controle systemen.
- Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review.

Na analyse van de resultaten blijkt dat binnen KPN Mobiel innovatie en regulier niet anders beheerd worden. Tevens blijkt dat de belangrijkste beheersmaatregelen niet tijdig, in het begin van een project worden genomen. In de interviews wordt bevestigd dat informele controlesystemen werken, echter wordt dit niet goedgekeurd en dienen achteraf alsnog alle officiële controlesystemen gevolgd te worden. En teams dienen regelmatig papieren management reviews in te dienen, die erg tijdrovend zijn. Ook de KPN Mobiel definitie om een snelle TTM te behalen is door een reorganisatie momenteel nog niet in praktijk gebracht.

Als we kijken naar de tevredenheid van medewerkers kijken we naar de werkinhoud, werkrotatie en werkverrijking. De laatste twee komen niet terug in de onderzoeksresultaten. Op het gebied van werkinhoud wordt het invullen van vele formulieren als negatief ervaren. Deze formulieren en sheets

gaan gepaard met de standaardisatie binnen KPN Mobiel en het verplicht opleveren van alle deliverables, in papieren vorm. De standaardisatie van het innovatieproces geen positief effect op de tevredenheid van medewerkers. Sterker nog het leidt tot een afname van de tevredenheid.

Standaardisatie van het innovatieproces is een van de vele manieren om innovatie te organiseren. KPN heeft in zijn strategie aangegeven de innovatiekracht te willen versterken. In dit onderzoek zijn twee termen die KPN onder innovatiekracht schaaft onderzocht. Namelijk de time to market en de tevredenheid van medewerkers. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de standaardisatie van het innovatieproces niet leid tot het verkorten van de time to market en ook niet leid tot het verhogen van de tevredenheid van medewerkers.

1. Introductie van het onderzoek

1.1 Aanleiding

Binnen KPN is vanaf 1 mei 2011 Innovatie NL neergezet. De aanleiding voor de start van innovatie NL komt voort uit de noodzaak in de telecom- en ict-markt om te vernieuwen. Tot voor kort kende KPN zo'n 400 projecten die op één of andere manier met innovatie te maken hadden. Deze projecten waren ingedeeld in de vier segmenten: Consumentenmarkt, Zakelijke markt, Netco en Enterprise. Een van de eerste stappen van Innovatie NL was deze projecten te beoordelen op nut en noodzaak. Het resultaat is dat de innovatieactiviteiten van heel KPN NL nu zijn samengebracht in 13 logisch samenhangende innovatieprogramma's, die bestuurd worden vanuit 1 bestuursorgaan die over de segmenten heen gaat (zie afbeelding voorpagina).

De 13 programma's hebben als doel de strategische doelen te bereiken via een samenhangend geheel van activiteiten en projecten. Programma's bestaan uit diverse activiteiten die in samenhang bestuurd worden.

Het doel van het Innovatie NL programma is de innovatiekracht te versterken. Binnen KPN wordt deze innovatiekracht benoemd als: better, faster, cheaper, happier.

Als innovatiekracht noemt KPN: Better, Cheaper, Faster en Happier. Doel is innovatiekracht te bereiken middels het standaardiseren van processen binnen Innovatie NL.

Better: hergebruik capabilities CM, ZM en W&O en implementeren standaardoplossingen significant minder maatwerk.

Cheaper: verhoging productiviteit in de innovatieketen met minimaal 20%.

Faster: drastisch verkorten time-to-market.

Happier: verhogen tevredenheid medewerkers.

In 2010 zijn er 10 werkstromen gestart om dit te realiseren. Inmiddels hebben 9 van de werkstromen hun werk gedaan en is het nieuwe Innovatie proces geïmplementeerd in alle segmenten.



Als ik de werkstromen orden naar innovatie en standaardisatie kom ik tot de volgende verdeling:

Innovatie

- 13 overkoepelende Innovatie programma's
- 1 NL breed overzicht voor Innovatie
- 1 NL brede verantwoording van alle Innovatie
- 1 NL brede Innovatie sturing voor alle 13 Programma's



Standaardisatie

- 1 Centrale review van alle 13 Programma's
- 1 Way-of-Working voor alle 13 Programma's
- PMO en Program Assurance gaan vanuit 1 centrale plek alle 13 Programma's ondersteunen
- Personele wijzigingen zijn geborgd in de adviesaanvragen
- 1 NL brede Innovatie Roadmap

Daarnaast was het de bedoeling om per 1 juni de Innovatie budgetten te centraliseren. Gelet op de huidige ontwikkelingen (winstwaarschuwing), is besloten om de financiële ophanging naar 1 Rapportage Eenheid voorlopig niet door te laten gaan. In de bovenstaande afbeelding weergegeven middels een rode kruis. De segmenten blijven eigenaar van het Innovatiebudget terwijl het centraal via het CIS (CIS = Central Innovation Committee), bestuurd wordt. In het CIS worden de budgetten van alle programma's goedgekeurd op programma en projectniveau. Het CIS voert een extra controle uit zodat het geld dat uitgegeven wordt binnen de programma's ook echt bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen.

1.2 Doelstelling onderzoek

Eenzijds het verkrijgen van inzicht in de wijze van organiseren binnen het Programma Mobiel binnen Innovatie NL en anderzijds het rendement hiervan op het versterken van de innovatiekracht: faster en happier.

Dit onderzoek heeft als doel bij te dragen aan de wetenschappelijke theorie over standaardisatie van het innovatieproces en de invloed hiervan op innovatiekracht. KPN gaat een spannende tijd tegemoet. Met de opkomst van nieuwe technieken en spelers op de markt is de noodzaak om te innoveren groot. Vanuit deze gedachte komt mijn initiële onderzoeksvraag. Het onderzoek ga ik binnen het grootste programma van KPN, namelijk Mobiel, uitvoeren.

Tot nu toe is het onderwerp van standaardisatie van het innovatieproces en het gevolg daarvan op de innovatiekracht nog niet veel onderzocht. De keuze om dit vanuit een sociaal constructionistisch perspectief te onderzoeken ben ik nog niet tegengekomen in de literatuur. Het onderzoek heeft naast de academische relevantie ook nog een praktisch nut. Stakeholders van het onderzoek kunnen het gebruiken om inzicht te krijgen in de meerdere perspectieven binnen de organisatie. Hierbij is zoals eerder aangegeven het innovatieproces gebaseerd op 10 uitgangspunten/ werkstromen en een centrale besturing vanuit het CIS. Als innovatiekracht noemt KPN: Better, Cheaper, Faster en Happier. Door het slimmer, efficiënter in te zetten standaardoplossingen te bieden door gebruik van de bestaande krachten van KPN, het bestaande netwerk en de machines worden naar verwachting de kosten lager, doorlooptijd korter en zijn meer tevreden medewerkers.

1.3 Introductie op probleemstelling

Voor dit onderzoek is de definitie 'faster' en 'happier' relevant in het meten van de innovatiekracht. Het verkorten van de time- to- market en het verhogen van de tevredenheid van medewerkers en opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn in dit geval bij het programma Mobiel de interne business owners, bijvoorbeeld Marketing.



1.4 Probleemstelling

Hoe draagt de standaardisatie van het innovatie proces bij aan het versterken van de innovatiekracht, enerzijds het verkorten van de time to market en anderzijds het verhogen van de tevredenheid van medewerkers, van KPN Mobiel?

1.5 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, moeten de volgende onderzoeksvragen

- In hoeverre en op welke wijze is er sprake van standaardisatie in het innovatieproces?
- Welke empirische verbanden zijn er tussen de drie standaardisatie, innovatieproces en innovatiekracht?
- Wat is hieruit te concluderen over het belang van standaardisatie van het innovatieproces ten behoeve van innovatiekracht binnen KPN Mobiel?

In dit onderzoek en vanuit de onderzoeksvraag zijn een aantal kernwoorden te destilleren. De woorden 'standaardisatie', 'innovatieproces' en 'innovatiekracht' zijn hierbij de belangrijkste leidraden voor dit onderzoek. Daarnaast is het organiseren van innovatie binnen organisaties van belang. Standaardisatie van het innovatieproces is een van de vele manieren om innovatie te organiseren.

Voordat we naar de kernwoorden en het organiseren van innovatie in de literatuur gaan kijken, eerst wat achtergrond over soorten innovatie in de literatuur. Daarna de manier van organiseren en de kernwoorden.

2. Literatuur

Dit onderzoek moet het inzicht bieden in de impact die het standaardiseren van innovatieprocessen heeft op innovatiekracht binnen KPN. De afgelopen jaren is de noodzaak om te innoveren voor bedrijven steeds groter. Zowel in de wetenschap als bij bedrijven is er steeds meer aandacht voor innovatie. Dit blijkt uit toenemende publicaties maar ook het groeiende aantal innovatiemonitoren en -platforms. Uit de European Innovation Scoreboard 2011, wordt de innovatiekracht van verschillende landen gemeten. Nederland wordt benoemd als een 'Innovation follower'. Zijn prestaties op innovatiegebied is net boven het EU27-gemiddelde, maar het tempo van de verbetering is onder dat van de EU27. Als zwakke componenten worden bedrijfsinvesteringen en ondernemerschap genoemd.

Voor dit onderzoek is het echter van belang om te kijken naar innovatie op microniveau. De innovatie op de telecom- en ict markt is de laatste jaren in sneltreinvaart gegaan, en om mee te blijven doen in deze markt is het van belang te vernieuwen. Het gaat hierbij om technologische product- en procesinnovatie. Innovatie leidt er immers toe dat organisaties voordeel kunnen behalen ten opzichte van hun concurrenten (*competitive advantage*). Hierdoor hebben deze organisaties een grotere kans om op lange termijn te overleven (*viability*) en zullen zij tevens winstgevender zijn (Porter 1990, geciteerd in Tidd e.a., 2001); Boxall en Purcell, 2003).

De innovatietheorie gaat echter niet alleen over technologische product- en procesinnovatie, maar noemt ook sociale innovaties. In tegenstelling tot technologische innovaties zijn sociale innovaties gericht op vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, waarbij men zich richt op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Het doel van deze vernieuwing van het arbeidsproces is onder andere het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie (AWVN, 2008).

Volberda (2004) stelt echter dat zelfs in *high-tech* organisaties (waar de meeste technologische innovaties voorkomen) slechts 25% van alle innovatie bepaald wordt door technologische innovaties en de overige 75% door sociale innovatie. Dit verklaart de toenemende aandacht voor sociale innovatie. Aangezien sociale innovaties betrekking hebben op het 'slimmer werken' binnen een organisatie (NCSI 2008), leidt de implementatie tot de nodige verandering voor de mensen die werkzaam zijn binnen de organisatie.

Ik definieer in dit onderzoek innovatie als de ontwikkeling en selectie van ideeën voor innovatie en de uitwerking ervan tot innovatie. Innovatiemanagement is het managen van innovatieprocessen.

Vanuit de onderzoeksvraag zijn een aantal kernwoorden te destilleren. De woorden 'standaardisatie', 'innovatieproces' en 'innovatiekracht' zijn hierbij de belangrijkste leidraden voor dit onderzoek.

2.1 Organiseren van innovatie

2.1.1 Exploratie vs exploitatie

Als dimensie van innovatie wordt in de literatuur exploratieve en exploitatieve innovatie genoemd. Het verschil tussen exploratieve en exploitatieve innovatie is enerzijds organisaties die innoveren richten zich op het nastreven van nieuwe kennis en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten anderzijds en het voortbouwen op bestaande kennis en competenties. (March, 1991; Benner & Tushman, 2003; Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006).

March (1991) geeft ook aan dat een organisatie om blijvend succesvol te zijn zowel moet exploreren als exploiteren. In een dergelijke balans zorgt exploitatie voor effectiviteit op de korte termijn en dit creëert zodoende ruimte voor vernieuwing dat op langere termijn van belang is. Hoewel deze vormen van innovatie dus beiden belangrijk en zelfs noodzakelijk zijn voor een organisatie, zijn ze volgens March (1991) onvereenigbaar omdat ze gebruik maken van dezelfde schaarse middelen binnen de organisatie. Meer van het een zou daardoor leiden tot minder van het ander (Annieque,

2007). Wanneer men op exploitatieve manier innoveert is men op zoek naar efficiency en optimalisatie van processen. Men zoekt naar flexibiliteit en creativiteit, een organische structuur is dan het meest succesvol om dit te bewerkstelligen. Bij exploitatie zoekt men naar verbeteringen, vaak van technische processen, waarbij een mechanische structuur het meest succesvol is. (O'Reilly III, Tushman, 2004, Hippel, Thomke & Sonnack, 1999, He & Wong, 2004).

In de literatuur komen over het algemeen drie benaderingen naar voren om een balans tussen exploitatie en exploratie te bewerkstelligen (Gupta, Smith & Shalley, 2006). Achtereenvolgens gaat het om 'ambidexterity', waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen delen van een organisatie die bezig zijn met exploratie dan wel exploitatie. Met andere woorden, een organisatie is in dit geval zowel linkshandig als rechtshandig. De 'punctuated equilibrium' benadering gaat ervan uit dat een organisatie door periodes van exploratie en exploitatie loopt terwijl de 'specialisatie benadering' ten slotte het verschil tussen exploratie en exploitatie tot buiten de organisatie trekt.

De eerste onderscheid in fasen is die van March [1991] Het verdeelt de curve in een exploratie en een exploitatiefase. March beschrijft de "verkenningfase" met termen als zoeken, variatie, het nemen van risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekking en innovatie. Kortom deze fase over het selecteren van de juiste ideeën de ontwikkeling ervan. In deze fase worden investeringen gemaakt en is er nog geen geld verdiend. "Exploitatie", aldus March (1991) omvat dergelijke dingen als verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering. Deze fase gaat over de vervaardiging van het product voor de introductie aan de markt ten behoeve van het genereren van inkomsten. March stelt dat een bedrijf een balans zou moeten vinden tussen exploratie en exploitatie om succesvol zijn. Bedrijven die te veel nadruk op exploitatie zullen waarschijnlijk vinden dat ze last hebben van de kosten van experimenten zonder het verkrijgen van vele de benefits (voordelen). Terwijl bedrijven die zich meer richten op exploitatie waarschijnlijk zelfdestructief zullen zijn op de lange termijn.

Exploitatie	Exploratie
Nadruk op beheersing/repetitie	Nadruk op creativiteit
Streven naar uniformiteiten stabiliteit	nadruk op creativiteit
Geleidelijk en beheerst	disccontinue en disruptief
Maken en doen	zoeken en proberen
Eenduidigheid	Varieteit
Verbeteren van hetzelfde, bestaande concept	Vernieuwen: Ander Concept
Aanpassen	Leren

2.1.2 Ambidexterity

Hoe bedrijven zich kunnen organiseren en structureren om gelijktijdig te excelleren in exploitatie én exploratie. Exploratie is gericht op het zoeken en ontdekken van innovaties en wordt gekenmerkt door variatie, flexibiliteit, effectiviteit en het nemen van risico's. Exploitatie is gericht op verfijning en beheersing en wordt gekenmerkt door selectie, uniformiteit en stabiliteit, efficiëntie en het mijden van risico's.

Bij exploratie ligt de focus op het ontdekken van nieuwe zaken en bij exploitatie ligt de focus op verkopen en vermarkten. De wijze van organiseren en structureren van bedrijven om te excelleren aan zowel exploitatie als exploratie is van belang om het evenwicht in beide te behouden. Bij exploratie zijn innovatieve netwerken van belang tussen verschillende bedrijven/ actoren (Nootboom, 1992). Exploitatie vraagt om een stabiele organisatiestructuur met een strakkere focus en meer standaardisatie (Van de Klundert, 2007).

Omdat ik aansluit bij de gedachte dat een organisatie zich om te excelleren zowel exploitatie als exploratie dient te organiseren. Hieronder beschrijf ik de ambidextere organisatie aan de hand van de (bedrijfs)processen, creatie, implementatie en kapitalisatie.

2.1.3 Creatie

De drie processen in de ambidextere organisatie hebben elk hun eigen kenmerken en vragen daarom ook om een specifieke besturing;

Besturing van het creatieproces: sturen op input en faciliteren van het innovatieklimaat.

Samenwerking en in contact staan met diverse partijen in de omgeving zijn succesfactoren voor innovatie. Het hebben van externe relaties is essentieel voor het opdoen van prikkels en ideeën. Bedrijven moeten leren nieuwe ontwikkelingen te ontdekken en deze zo nodig ook kunnen adopteren. Ambidextere organisaties beseffen dat de behoefte aan innovatief vermogen niet door de organisatie wordt bepaald, maar door druk uit de omgeving. Hoe groter het externe netwerk, hoe meer prikkels de organisatie voelt, hoe meer toegang de organisatie heeft tot externe kennis en hoe groter het leervermogen van de organisatie wordt. De besturing van het creatieproces betreft vooral de invulling van de randvoorwaarden voor het laten ontstaan van nieuwe competenties. Deze fase kan in een ambidextere organisatie gezien worden als de exploratiefase, waar de nadruk staat op creativiteit en het ontdekken van mogelijkheden.

2.1.4 Implementatie

Besturing van het implementatieproces: sturen op procesefficiëntie en op output.

De implementatiefase van innovatie wordt georganiseerd als vernieuwingsproject dat wordt ondersteund met de juiste project- en programmamanagementmethode waarbij het management budgetten en resources beschikbaar stelt en competitie organiseert tussen de verschillende projecten en projectteams. Aandachtspunten hierbij zijn onder andere het op tijd 'killen' van projecten en interventies en het forceren van doorbraken op verschillende organisatieniveaus. Programmamanagement betreft de gecoördineerde ondersteuning, planning, prioriteitstelling en bewaking van projecten om daarmee bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen en tegemoet te komen aan veranderende eisen aan de organisatie. Programmamanagement moet bijdragen aan een grotere organisatorische effectiviteit en synergie tussen projecten en programma's onderling, maar ook aan het creëren van leereffecten in de organisatie. Het betreft hier leereffecten zowel op het inhoudelijke gebied van de programma's als op het vlak van projectmatig werken in het algemeen en het stimuleren van intern ondernemerschap.

2.1.5 Kapitalisatie

Besturing van het operationele proces (kapitalisatie): sturen op resultaat.

Kapitalisatie van de innovatie vindt plaats in de operationele processen (de operatie). De operatie wordt bestuurd volgens Operational Excellence nieuwe stijl. Het gaat daarbij om 'operations' management met behulp van gebalanceerde scorekaarten/mijlpalen, en een combinatie van 'pull'- en 'pushbesturing'. Voor continu verbeteren binnen de bestaande operatie is een verbetercyclus ingericht waarin verbetervoorstellen snel en gestandaardiseerd toegepast kunnen worden.

Ambidexterity is een afhankelijke variabele in het onderzoek. De onderzoeksresultaten worden vergeleken met de theorie, in welke mate is er sprake van ambidexteriteit in de organisatie door het juist toepassen van creatie, implementatie en kapitalisatie.

2.2 Concepten en modellen in innovatiemanagement

Innovatie betekent met onzekerheid omgaan. De mate waarin besluitvormers in staat zijn om de impact van technologische en organisatorische innovatie op hun ondernemingsactiviteiten in te schatten en de vertaling naar de markt te maken, is determinerend voor de performance van de onderneming.

Het managen van innovatieprocessen wordt innovatiemanagement genoemd. Als we in de innovatieliteratuur duiken zien meerdere innovatiemanagement concepten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Stage-Gate Modellen
- Funnel
- New Product Development Lifecycle

Terwijl sommigen argumenteren dat innovatie niet kan gemanaged worden zijn de meeste onderzoekers het eens over het feit dat een bepaalde structuur en cultuur innovatie kunnen bevorderen (Amabile, 1998; Baker, 2002; Hamel, 2000). Innovatiemanagement is een proces van onzekerheidsreductie, een proces van veronderstellingen naar realiteit. Dit proces kan worden gemanaged door verschillende fases te onderkennen en op geregelde basis te evalueren (Debackere, Van Looy, & Vliegen, 1997).

2.2.1 Funnel

Een bekende omschrijving van het innovatieproces en veelgebruikt vandaag de dag in organisaties is de innovatiefunnel, ontwikkeld door Wheelwright en Clark (1993). Innovatie is het resultaat van een gemanaged proces dat creatieve ideeën omzet in bruikbare oplossingen. De 'innovation funnel' symboliseert het ontwikkelingsproces waarbij ideeën worden verzameld en gefilterd om uiteindelijk die over te houden die de grootste kans op slagen hebben. Het is als het ware een trechter waar alle ideeën verzameld worden. De beste ideeën gaan over in het innovatieproces, in een stage gate model.

2.2.2 Stage Gate modellen

Het Stage-Gate -model, oorspronkelijk ontworpen door R. Cooper, is een instrument in productontwikkeling. Het splitst de vooruitgang in een reeks van 'Stages' en 'Gates' om een structuur te geven aan de indeling van projecten. Productinnovatie begint met een idee en eindigt met de succesvolle lancering van een nieuw product. Dat innovatietraject wordt in verschillende organisaties beschreven als een 'stage gate proces'. Een stage gate systeem is een conceptuele en operationele roadmap om een nieuw product doorheen een aantal fasen te loodsen vanaf idee tot lancering. Het verdeelt de inspanningen van de medewerkers over verschillende stadia die van elkaar afgescheiden zijn door cruciale beslissingsmomenten van het management. 'Stage' verwijst naar de verschillende fasen van het innovatieproces; 'gate' verwijst naar de verschillende beslissingsmomenten. Multidisciplinaire teams moeten in elke fase een beschreven takenpakket succesvol afhandelen alvorens te kunnen doorschuiven naar een volgende fase (Wheelwright & Clark, 1993). Opvallend en tegenstellend is het onderzoek van Sethi en Iqbal (2008) in hun onderzoek aantonen dat een van de onbedoelde effecten van stage gate controles is dat projecten inflexibel worden.

Hoofdfunctie van dit model is structureren van het ontwikkelproces en zodat het beter te sturen is en dus effectiever is. Het stage gate model kent twee belangrijke elementen, de stages waarin multidisciplinair en parallelle activiteiten worden verricht en de gates, de poorten of controlemomenten waarin elke fase wordt afgesloten en de volgende fase formeel begint. Op die momenten wordt steeds besloten of de productontwikkeling wordt voortgezet of gestopt. (Go/ no-go besluitvorming). Vaak zijn dergelijke gate-momenten formele vergadermomenten.

Voordelen van dit model zijn:

- Goede sturing en dus ook versnelling mogelijk.

- Standaard werkwijzen en daardoor routine opbouw.
- Maakt het stoppen van projecten mogelijk.
- Maakt gebruik van opeenvolging en opdeling van activiteiten.

Nadelen van dit model zijn:

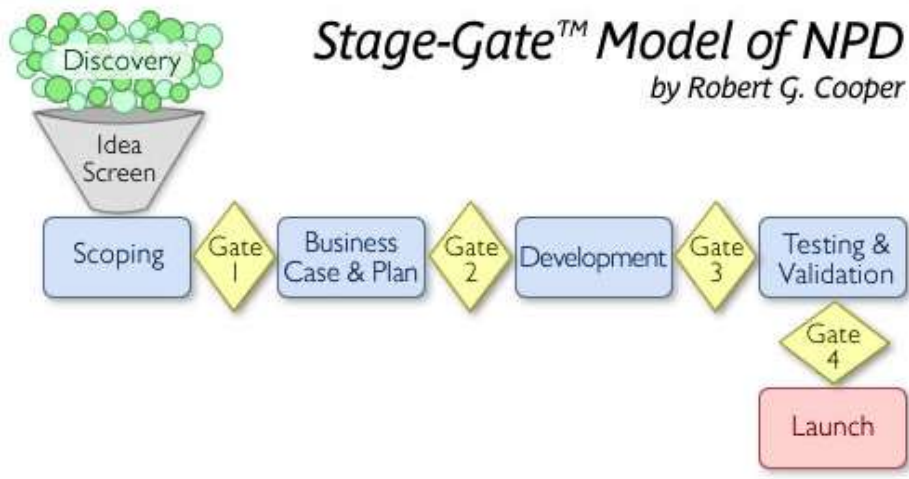
- Vaak is het zo dat stages dakpansgewijs lopen en niet perse opeenvolgend.
- Niet geschikt voor echte Research projecten.
- Te veel administratie en structuur voor te kleine projecten.



Tijdens de verschillende fases vervullen de spelers in het team bepaalde taken om de nodige informatie te verzamelen zodat het project succesvol de volgende fase kan binnengaan. Het project wordt tijdens gate reviews getoetst aan zowel interne als externe criteria. Interne criteria zijn bijvoorbeeld de 'fit' met de eigen expertise, de beschikbaarheid van budget, mensen en tijd of de winstgevendheid van het project. Externe criteria gaan terug op de externe omgeving: de marktvoorwaarden, de concurrentie of de wetgeving. Om het risico te drukken, lopen de activiteiten van het multidisciplinaire team parallel. Zowel de technische, de marketing, als de financiële functies verzamelen de nodige data. Voorafgaand aan elke fase is er een beslissingsmoment waarop de prioriteiten worden bepaald en er een 'go/no go' beslissing wordt gemaakt. Tijdens deze beslissingsmomenten (of 'gates') worden middelmatige projecten afgewezen en de resources toegewezen aan de beste projecten. Een aantal kwaliteitsissues worden bekeken: de kwaliteit van uitvoering, de business case en de kwaliteit van het projectplan. Een bekend en veelvuldig gebruikt stage gate model is de New product development (NPD) lifecycle.

2.2.3 New Product development Lifecycle

NPD staat voor de ontwikkeling van nieuwe producten. Het behelst het complete proces van het brengen van een nieuw product op de markt. Dat wil zeggen een materieel product of een immaterieel product zoals een service. Er zijn twee parallelle paden die betrokken zijn bij het NPD-proces: een omvat het genereren van ideeën, product design en detail engineering, de andere gaat van marktonderzoek en marketing analyse. Bedrijven vaak zie ontwikkeling van nieuwe producten als de eerste fase in het genereren en commercialiseren van nieuwe producten binnen de algemene strategische proces van het product life cycle management gebruikt voor het onderhoud of de groei van hun marktaandeel.



2.3 Standaardisatie van het innovatieproces

Standaardisatie is een breed begrip, voor dit onderzoek is specifiek gekeken naar de standaardisatie van processen binnen organisaties. Algemeen wordt standaardisatie als volgt gedefinieerd:

De International Organization for Standardization (ISO/ IEC 2004): 'Standardization is the activity of establishing, with regard to actual or potential problems, provisions for common and repeated used, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context'.

Of Sloep (2007):

"Standaardisatie is het proces waarbij op nationaal, Europees of mondiaal niveau afspraken worden gemaakt tussen belanghebbende partijen over (technische) specificaties van een product, een dienst of een bedrijfsproces" .

Meerdere wetenschappers koppelen standaardisatie ook al aan innovatie. Dan met name het organiseren van innovatie in een standaard.

'Technical standards may affect the rate and direction of innovative activity, compatibility standards may stimulate innovation' (David & Steinmueller, 1994).

Katz en Safranski (2003), schrijven dat de sleutel voor overleving van innovatie van een bedrijf ligt bij de omzetting van deze innovatie in een standaard, of de invoering van een standaard als het eenmaal is geïdentificeerd.

In dit onderzoek sluit ik aan bij de theorie van Price en Pugh (1986) over het organiseren van innovatie. De onderstaande definitie past tevens het beste bij de wijze van organiseren die nu binnen Mobiel heerst. In de literatuur wordt er een driedeling aangebracht, als het gaat om het organiseren van innovatie:

1. Formalisatie: het wel of niet schriftelijk vastleggen van organisatie activiteiten. De mate waarin regels, procedures, instructies en communicaties opgeschreven zijn.
2. Routinisering: de mate van repetitiviteit.
3. Standaardisatie: uniformity of operating procedures (uitgezonderd machinale procedures). Het gaat om het navolgen van dezelfde procedures, ongeacht of dit nu geschreven, ongeschreven of voorgeschreven is.

Voor dit onderzoek is met name het derde aspect: Standaardisatie: uniformity of operating procedures, interessant.

Dit is een concept dat met enkele items goed gemeten kan worden, maar waarvoor goed beschouwd in de literatuur niet veel exacte items aanwezig zijn. De meeste items meten eerder routinisering dan

standaardisatie. Het eerste legt meer de nadruk op repetitiviteit, het tweede op het volgen van dezelfde lijn in zelfde gevallen uniformity of operating procedures kan ook gelinkt worden aan de organisatie van een ambidextere organisatie, waarin exploitatie en exploratie naar voren komen.

Toch geeft de literatuur een mogelijkheid tot het verder uitsplitsen van de deelconcepten waardoor een vorm van meten mogelijk wordt. Er worden vier deelconcepten onderscheiden, die samen de formalisatie en standaardisatie voldoende breed dekken.

- a. *Regelspecificatie*. Bestaan er geschreven regels en/of procedures? En waarvoor?
- b. *Regelgeleid gedrag*. Worden de regels onder a nageleefd, maakt men eigen regels, of wordt geen gebruik van regels gemaakt?
- c. *Standaardisatie*. Mate waarin in gelijke gevallen/situaties gelijk wordt gehandeld.
- d. *Formalisatie*. Mate waarin het organisatie handelen mede aan de hand van schriftelijke stukken plaatsvindt (hieronder valt dus ook schriftelijke regelspecificatie als één van de aspecten van organisatie handelen)

2.3.1 Operationaliseren van standaardisatie

Om standaardisatie zoals bedoeld door Price en Pugh (1986) te meten dienen we dus regelspecificatie, regelgeleid gedrag, standaardisatie en formalisatie te meten. In de interviews worden bovenstaande items in het interview naar voren gehaald om te meten of er daadwerkelijk sprake is van standaardisatie.

Standaardisatie van het innovatieproces is een onafhankelijke variabele.

2.4 Innovatiekracht

In de literatuur wordt de term innovatiekracht veelvuldig gebruikt door bedrijven. Een duidelijke definitie van de term is echter lastiger te vinden. Echter het onderzoeksprogramma van het Strategic Renewal. Centre van de Erasmus Universiteit noemt vier kenmerkende verschillen zijn tussen bedrijven met een hoge en bedrijven met een lage innovatiekracht (Volberda, van den Bosch, Jansen, 2010)

1. Het vermogen de juiste balans tussen executie en adaptatie te bepalen. Bedrijven met een hoge innovatiekracht zijn beter in staat enerzijds zich een begrip te vormen van de dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de veranderingen in de concurrentieomgeving. Anderzijds zijn zij in staat dit begrip te relateren aan de resourceallocatie voor executie en adaptatie. Deze balansvaardigheid is gestoeld op (kennis)absorptievermogen (het vermogen nieuwe kennis te verwerven, te integreren en toe te passen) en de vaardigheid zowel enkelvoudig als tweevoudig te leren (het zogenaamde deuteroleren).
2. Het management bezit in organisaties met een hoge innovatiekracht dynamisch stuurvermogen. Dit is de vaardigheid om strategie, structuur en de operationele bedrijfsvoering in lijn te brengen met de gewenste executie-adaptatieverhouding. Dynamisch managementvermogen wordt gekenmerkt door visionair leiderschap en crossfunctionele samenwerking dat gezamenlijk tot entrepreneurship leidt.
3. De bestuurbaarheid van de organisatie bij bedrijven met hoge innovatiekracht is groter dan die van bedrijven met minder innovatiekracht. Dit leidt tot een verhoogde veranderingssouplisse waardoor gewenste wijzigingen in en/of paradoxale vereisten aan bedrijfsactiviteiten beter geacommodeerd kunnen worden. Flexibel organiseren wordt onder andere gekenmerkt door zelforganisatie en een hoge interne verandersnelheid.
4. In bedrijven met een hoge innovatiekracht slimmer gewerkt. Deze bedrijven zijn beter in staat de talenten en vaardigheden van de medewerkers in te zetten ten gunste van het

resultaat. Dit als gevolg van talentontwikkeling met een diepe kennisbasis, een brede variëteit aan managementexpertise en beloning op basis van teamprestaties.

Alegre et al (2006) noemen als performance indicatoren van innovatie onder andere omzet en firm level. Echter omdat ik later in het onderzoek de performance indicatoren Time to market en tevredenheid van medewerkers nader onderzoek zal ik dieper ingaan op deze twee indicatoren.

2.4.1 Time to Market

Slack (2001) geeft in zijn boek "Operations Management" een zeer korte en duidelijke definitie van TTM, namelijk de tijd die wordt gestoken in het gehele ontwerp proces van een product, van het concept tot de marktintroductie. Duffy en Salvendy (1999) geven een soortgelijke definitie in een door hun geschreven artikel. Zij definiëren TTM als "*total time to design and manufacture*". Youssef (1995) definieert in zijn artikel Time to Market als volgt: "*Time to Market is the elapsed time between idea generation and getting the finished product to the market*".

Gebaseerd op bovenstaande definieer ik Time to Market (TTM) als de tijd die een organisatie nodig heeft om een product op de markt te brengen. Dus de tijd die ingaat vanaf het moment dat er een bepaald idee voor een product of dienst ontstaat, tot het moment dat de daadwerkelijke introductie van het idee op de markt plaatsvindt. Uit onderzoek van Bayus (1997) blijkt dat het proces rond TTM voor organisaties problemen met zich meebrengt. Dit proces heeft te maken met de huidige manier waarop organisaties met elkaar de concurrentie aangaan. Waar het vroeger voornamelijk ging om de kwaliteit of prijs van het product, daar gaat het nu voornamelijk om tijd. De tijd die een organisatie nodig heeft om een product op een markt te zetten, de TTM dus. Oorzaken van deze omslag zijn de steeds korter wordende levenscycli van producten en de digitale revolutie.

Arleth (2009) geeft vier regels voor het bevorderen van de time to market in projecten. Tijdens het onderzoek zullen we bij KPN nagaan in hoeverre deze idealen van Arleth (2009) nageleefd. Standaardisatie van het innovatieproces zou een positief effect op de time to market moeten hebben, door deze idealen in het innovatieproces te volgen is een snellere time to market na te streven. De idealen zijn:

- Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties. U krijgt in de problemen als je een traditionele planning benadering om een innovatie taak.
- De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden. In het begin heeft het management de beste kans om bij te dragen tot het bereiken van de gewenste business resultaat van het project.
- Vertrouw op informele controle systemen. Informele communicatie is sneller en net zo goed als formele systemen. Tijd besteden aan het schrijven van rapporten doet afbreuk aan ontwikkeling binnen het project.
- Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review. Dit "neemt de wind uit de zeilen". Ontwikkelaars besteden veel van de tijd aan de voorbereiding van deze reviews. Daarna het kost tijd om weer op te starten.

De codes die uit deze idealen voortkomen zijn als volgt:

Regel 1: Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties.	• Innovatie vs regulier
Regel 2: De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden	• Management betrokkenheid
Regel 3: Vertrouw op informele controle systemen. Informele communicatie is sneller en net zo goed als formele systemen.	• Informeel controlesysteem • Administratie/ papierwerk • Formeel Controlesysteem
Regel 4: Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review.	• Management review

2.4.2 Tevredenheid medewerkers

Khilji en Wang (2006,2007) en Walton (1985) gaan er van uit dat werknemers de organisationele prestatie kunnen verhogen en zijn gebaseerd op de gedachte dat het personeel het meest waardevolle bezit van een bedrijf is (Gupta & Singhal, 1993). Dat betekent dat er ook meer aandacht besteed dient te worden aan dit waardevolle bezit. Deze benadering is echter niet nieuw aangezien al in het werk van Likert (1961) naar voren kwam dat tevredenheid van werknemers een rol kan spelen in de productiviteit van een organisatie. Het werk van Argyris (1964) voegt hier aan toe dat een positieve en sociale organisationele omgeving tevredenheid stimuleert en bereikt kan worden door de werknemers te voorzien van goede, duidelijke communicatie, autonomie, participatie en wederzijds vertrouwen.

HR-praktijken bestaan uit verschillende typen praktijken waar al veel indelingen voor gemaakt zijn. Volgens Beer et al. (1985) zijn er vier typen HR-praktijken te onderscheiden:

- Het beloningssysteem. Wat het beoordelen van prestatie en beloning van werknemers (waardering, betaling voor prestatie, bonussen, winst deling etc.) betreft.
- Werknemers invloed. Welke de kanalen voor communicatie en participatie in werk en besluitvorming betreffen.
- Groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Waarbij de in-, door- en uitstroom van personeel aan de orde komt. Hieronder vallen zaken als training en carrière planning.
- Organisatie van het werk. Wat het ontwerp van het werk betreft waarbij de werkinhoud, werkrotatie en werkverrijking aan de orde komen.

In dit onderzoek, waar het voornamelijk gaat om de organisatie van het werk wordt de tevredenheid in interviews uitvraagt op grond van de laatste HR praktijk, namelijk de invloed van de organisatie van het werk op de tevredenheid van medewerkers.

Volgens het model van Looise & De Leede (2005) is het door het gebruiken van al deze vier typen HR-praktijken mogelijk om positieve uitkomsten zoals innovatie te realiseren. In het innovatie proces dat bestaat uit bepaalde fasen kan het wel zo zijn dat op bepaalde momenten in het proces de ene HR-praktijk meer benadrukt dient te worden dan de andere om een optimaal resultaat te kunnen bereiken (Looise & De Leede, 2005).

Daarnaast wordt motivatie gezien als de hoofdreden waardoor werknemers moeite steken in het genereren en implementeren van innovaties (Hartmann, 2006).

Organisatie van het werk

Uit het onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) komt verder naar voren dat directe leidinggevenden belangrijk zijn in het beïnvloeden van hoe veeleisend een baan is, hoeveel autonomie de werknemer heeft en hoeveel voldoening een werknemer uit zijn baan haalt. Door middel van uitvoerig controleren van werknemers of deze juist vrij te laten in doen en laten kan een leidinggevende een grote rol spelen in de organisatie van het werk. Hiermee bepaalt de leidinggevende tegelijkertijd de tevredenheid van een werknemer hiermee.

Innovatiekracht door het meten van time to market en tevredenheid van medewerkers middels de organisatie van het werk zijn afhankelijke variabelen in het onderzoek en worden bij de dataverzameling nader onderzocht.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk bespreek ik de methodologie die wordt gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Eerst worden de definitie en de doelstellingen van een case studie onderzoek beschreven, samen met de motivering voor de keuze van een case studie als onderzoeksontwerp. Daarna wordt de methode van dataverzameling en data-analyse besproken. Tot slot worden de validiteit en betrouwbaarheid van deze studie en de beperkingen en grenzen van dit onderzoek besproken.

3.1 Type onderzoek: Case Studie

Gedetailleerde studie van een enkel onderzoeksobject, zoals van een specifieke persoon of een individueel geval, met de bedoeling het onderzoeksobject in zijn verschillende aspecten, complexiteit en eventuele ontwikkeling zo grondig mogelijk te begrijpen

De onderzoeksvragen in deze studie zijn meer exploratief van aard. Voor dit onderzoek is het uitvoeren van een case studie daarom de meest geschikte onderzoeksmethode. Case studie onderzoek is gebaseerd op 'repliceerbare logica': "An important step in all of these replication procedures is the development of a rich, theoretical framework. The framework needs to state the conditions under which a particular phenomenon is likely to be found (a literal replication) as well as the conditions when it is not likely to be found (a theoretical replication) (Yin 2002)." Bij 'literal replication' worden in meerdere cases dezelfde bevindingen gedaan. Bij 'theoretical replication' worden in geval van meerdere cases tegengestelde bevindingen gedaan, die theoretisch kunnen worden verklaard.

Een case studie moet voldoen aan de volgende kenmerken:

1. Er is sprake van *één eenheid, of slechts enkele eenheden*, uit de verzameling die het domein van de probleemstelling vormt.
2. De bestudering van het verschijnsel vindt plaats in *zijn natuurlijke omgeving*.
3. Het onderzoek strekt zich uit over *een bepaalde periode* waarbij op diverse tijdstippen metingen worden gedaan ofwel achteraf informatie over ontwikkelingen in de periode wordt verzameld.
4. Er worden meestal *diverse databronnen* gebruikt. De belangrijkste zijn participerende observatie, interviews met informanten en beschikbare documenten.
5. De onderzoeker is gericht op een *gedetailleerde beschrijving van tal van variabelen*, om zo verklaringen voor processen op het spoor te komen. Vervolgens kunnen deze worden gegeneraliseerd naar een algemeen geldende situatie.
6. Deze beschrijvingen en verklaringen worden getoetst aan de beschrijvingen en verklaringen die door de onderzochten zelf worden gegeven.

Omdat ik al vijf jaar werkzaam ben binnen KPN zal mijn onderzoek ook kenmerken vertonen van etnografisch onderzoek. De issues zijn al helder en worden verwoord in mijn onderzoeksvraag, de spanning tussen innovatiekracht en standaardisatie. De eerste stap valt dus weg in de methodiek omdat ik me al in de bedrijfsomgeving bevind.

3.2 Dataverzameling

Voor de dataverzameling zal ik een verscheidenheid van instrumenten inzetten om op een interactieve manier waar te nemen binnen Innovatie NL.

1. Topicgestuurde interviews: medewerkers innovatie NL, projectgroepleden Innovatie NL en klanten Innovatie NL. Bij het topicgestuurde interview liggen de concrete vragen en de volgorde niet vast, maar zijn afhankelijk van het gespreksverloop. Wel is er een topiclijst die als leidraad dient van onderwerpen die tijdens het gesprek aan de orde worden gesteld.
2. Observaties: In een casestudie gaat het in het algemeen om een openlijke, ongestructureerde observatie in het veld.
3. Documentatie Innovatie NL

4. Literatuur

Binnen het Programma Mobiel zijn er meerdere interviews over verschillende niveaus/ functies te gevoerd (totaal 22 interviews) . Hierbij zijn verschillende niveaus benaderd.

- Innovatiemanager (3x)
- Business Controller (2x)
- Innovation Consultancy (2x)
- Projectmanager (binnen het innovatieproces) (2x)
- Implementatiemanager (2x)
- Project management ondersteuner/ controller (onderdeel van de afdeling Finance)(5x)
- HR adviseur (1x)
- Procesontwerper (1x)
- Quality Assurance vanuit IT(3x)
- Marketingmanager (1x)

Deze functies maken deel uit van het innovatieproces. Hiermee is het mogelijk om de verschillende visies op de invloed van het innovatieproces op de innovatiekracht te meten. In een case studie zorgen de onderstaande criteria voor een betrouwbaarheid van de interne validiteit.

De observaties terugleggen in de organisatie om op deze manier aan membercheck te doen. Bij member checks gaat het om het impliciet en expliciet voorleggen van interpretaties, en conclusies aan de actoren die bij het onderzoek zijn betrokken. Bovendien zal ik vanuit KPN een sponsor zoeken voor het onderzoek, en met mijn coach en meezeer regelmatig de verwerking van het materiaal bespreken. Hier is dan sprake van peer debriefing. Volgens Erlandson dragen peer debriefing, member checks en een nauwgezette verslaglegging bij aan de validiteit van het onderzoek.

Erlandson formuleert vier kwaliteitscriteria:

1. credibility, dit kan worden gewaarborgd door: voldoende tijd door te brengen in het onderzoeksveld om je als onderzoeker te kunnen inleven (prolonged engagement);
 - persistent observation: interpretaties te baseren op constante analyse.
 - verschillende onderzoeksmaterialen te hanteren (referential adequacy materials);
 - conclusies en interpretaties te checken bij personen in de context (memberchecks);
2. transferability, door gedetailleerde beschrijvingen van de gegevens (thick description) en maximale variatie aan te brengen in de informatie (purposive sampling) en dit toe te passen in verschillende contexten, kunnen vergelijkbare kenmerken en nieuwe inzichten worden opgespoord;
3. dependability, het moet mogelijk zijn, bijvoorbeeld via een nauwgezet onderzoekslogboek, een externe check op het onderzoeksproces uit te voeren en daarbij de opgebouwde redeneringen te herleiden;
4. confirmability, de gegevens zelf moeten overtuigen. Conclusies, interpretaties en adviezen zijn te herleiden tot hun bron en/of ze worden gevoerd door het onderzoek.

3.3 Data-analyse

Voor de analyse zal het empirisch materiaal uitgewerkt, gesystematiseerd en gecodeerd moeten worden. Deze resultaten moeten ook besproken en gecontroleerd worden met betrokkenen in het onderzoek. De data analyse vindt plaats middels tekstanalyse. Middels een framework analyse zal ik de volgende stappen doorlopen:

1. Familiarisatie
 - Overzicht van al het materiaal
 - Alle uitgetypte teksten lezen
 - Nota's, memo's, opmerkingen over de data maken
 - Informatie groeperen per casus, persoon of thema
 - Kolommen maken



2. Open coderen
 - Creëren van primaire of initiële informatie-labels (codes)
 - Analyseren van elke zin of paragraaf in detail naar codes
 - Codes in detail beschrijven : eigenschappen of dimensies

3. Axiaal coderen
 - Verzamelde open codes rangschikken
 - Zoeken naar relaties tussen categorieën: causaal, context, factoren die een code beïnvloeden

4. KPN processen

4.1 Standaardisatie van het innovatieproces bij KPN

Bij KPN is er WOW ontwikkeld, WOW staat voor one Way of Working, 1 manier van werken binnen de 13 innovatieprogramma's van KPN. Onderstaande afbeelding geeft deze manier van werken aan. Als projectmanagementmethodiek wordt New Product Development (NPD) gebruikt met elementen van Prince 2. Elk project dient de volgende methodiek te volgen en de bijkomende documenten, onderstaand aangegeven als 'deliverables' op te leveren. Standaardisatie bij KPN is dus doorgevoerd middels WOW.

Innovatie NL benoemd tien werkstromen als uitgangspunt van het innovatieproces genoemd. In deze werkstromen vallen tal van processen die samen het innovatieproces vormen.

In zowel de creatie fase, als in de implementie en kapitalisatie fases is er bij KPN Mobiel een 'uniformity of operating procedures' aangebracht. Bij elk idee tot het meten van de resultaten worden consequent dezelfde stappen doorlopen en dienen verplicht een aantal deliverables opgeleverd te worden in uniforme templates. KPN Mobiel heeft standaardisatie in het gehele innovatieproces doorgevoerd. Op deze manier sluit KPN aan de bij beschrijving van standaardisatie zoals eerder genoemd door Price.

4.1.1 Creatie bij KPN

Binnen KPN Mobiel wordt dit innovatieproces bestuurd vanuit de afdeling innovation consultancy (IC). Hier worden in de innovatiefunnel ideeën verzameld. Aan de hand van de strategic drivers worden gaandeweg de projecten gefilterd totdat ze tot een project komen. Stappen die bij Innovation Consultancy worden genomen om tot een project te komen zijn:

- Stap 1) Idee-owner checkt bij IC of het idee al op de funnel staat;
- Stap 2) Idee-owner samen met IC: idee uitwerken;
- Stap 3) Idee-owner en IC brengen het voorstel in het intake team om te vragen om resources high level impact te kunnen bepalen; daarnaast verzoek om projectmanager deel te laten nemen
- Stap 4) high level impact: in 1 of 2 expert meetings
- Stap 5) Idee-owner/IC samen met de projectmanager/intake team naar resourcing en tijdslijnen (project intake)
- Stap 6) Idee-owner en IC: businesscase opstellen en idee-beschrijving verder afmaken;
- Stap 7) Idee owner met IC stellen samen met de projectmanager de definitieve IO op en dient deze in bij de tollgate board; daar wordt het project ingepast in de roadmap

Doelstelling Funnelproces bij KPN Mobiel

- Vroegtijdig overzicht van alle ideeën die in de funnel zitten
- Eenduidige en volledige uitwerking van de funnel ideeën in een aantal stappen naar een project
- Funnel en innovatieroadmap bij iedereen bekend
- Snellere time-to-project

Als we deze stappen vergelijken met de eerder genoemde stappen van Wheelwright en Clark (1993) is er de overeenkomst dat de funnel wordt gebruikt voor het filteren van projecten en na het filteren van ideeën in de funnel projecten opgestart dienen te worden.

Verskil met de literatuur is dat de funnel door Wheelwright en Clark (1993) worden beschreven als het innovatieproces, waar bij KPN dit proces voorafgaat aan het gedefinieerde innovatieproces, dat pas bij het opstart van een project begint. Bij KPN wordt de innovatiefunnel gebruikt door de afdeling innovation consultancy. Echter is de innovatiefunnel geen onderdeel van het gedefinieerde innovatieproces. Binnen het programma Mobiel wordt de innovatietunnel in de pre-IO fase gebruikt en maakt daarbij geen onderdeel van het KPN-brede gedefinieerde innovatieproces.

4.1.2 Implementatie bij KPN

Basis voor het innovatieproces binnen KPN is het new product development (NPD) proces. Een projectmanagementtechniek om innovatie op de markt te brengen. NPD is een projectmanagementmethode, bedoeld voor projecten die een nieuwe dienst of product ontwikkelen en op de markt introduceren. Kern van NPD is de snelle marktintroductie voor nieuwe producten.

NPD bestaat uit vijf fases (tollgates):

1. IO: Idea of Opportunity
2. DJ: Decision to Justify
3. DF: Decision to Fund
4. DP: Decision to go Public
5. DH: Decision to Handover

Werkwijze van NPD methodiek

1. IO (Idea to Opportunity)

Een quick scan op het gebied van de dienst, proces, systeem. Uitkomst is een Product Wens Beschrijving en 50% betrouwbare indicatie van benodigde doorlooptijd en kosten

2. DJ (Decision to Justify: Fase van impactanalyse

Uitkomst: definitieve Product Wens Beschrijving of Pakket van Eisen en business case en 50% betrouwbare opgave van projectkosten. Indicatieve doorlooptijd van IO tot DF 6 weken, indicatief 10-20% van totale projectkosten.

3. (Decision to Fund)

Bij DF is een betrouwbaarheid van 90% gewenst met betrekking tot tijd en geld

Fase van realisatie.

4. DP (Decision to Go Public)

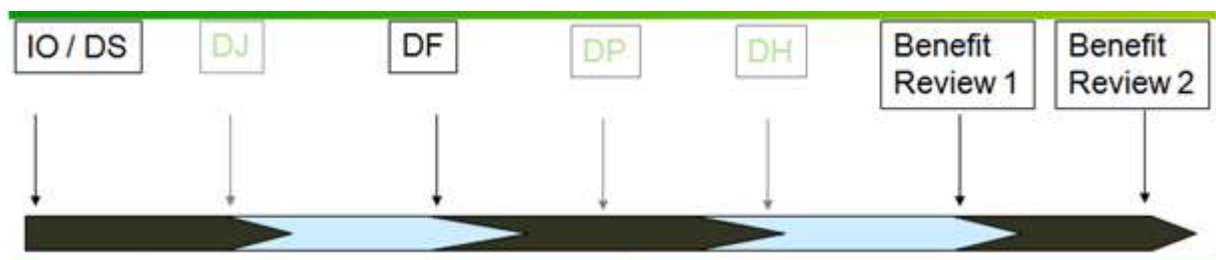
Fase van technische en/of commerciële lifegang. Geeft aan wat criteria zijn voor een GO, hoe die worden getoetst en wie besluit neemt

5. DH (Decision to Handover)

Afsluitende tollgate, waarin financiële en inhoudelijke uitkomst en leerpunten worden vastgesteld en overdracht aan lijnorganisatie.

6. Benefit review 1 en 2

Voor het eerst na zes maanden en voor de tweede keer na een jaar wordt bekeken wat de opbrengsten zijn van een project. De business case, eerder in het project ingediend wordt hier getoetst.



Bij KPN dient bij de IO en DF gate (fase) het investeringsformulier ingediend te worden, hier wordt de investering getoetst en gecontroleerd door het MT, de Exco en de RvB. Hieronder een overzicht van het investeringsformulier. Vragen die hierop terugkomen en in elke fase dus beantwoord dienen te worden zijn onder andere:

- Komt de investering voor in het jaarplan?
- Wat voor type investering is het?
- In welk capex cluster valt de investering?
- Wat is het strategische doel?

Doel van deze controle is vooral financiële besturing tot hoog niveau (RvB). Projecten mogen tijdens de IO en DF fase geld aanvragen voor het project. Het project wordt stopgezet tot er goedkeuring is van alle officiële goedkeuringsorganen. Dit zorgt voor een vertraging van minimaal 3 en maximaal 6 weken.

Request for Investment Approval to NL ExCo (v2.2)		kpn
Investment objectives	NL IC Number	<input type="text"/>
	Name of investments	<input type="text"/>
	Requesting segment	<input type="text"/>
	Included in YEE / Plan?	<input type="text"/>
	Investment type	<input type="text"/>
	Capex cluster	<input type="text"/>
	Value buckets	<input type="text"/>
	Investment description (what do we get for this money?)	<input type="text"/>
	Strategic goal (what goal is supported?)	<input type="text"/>
	Why do we want this?	<input type="checkbox"/> Compliance <input type="checkbox"/> Network Capex <input type="checkbox"/> Cost efficient <input type="checkbox"/> Customer Capex <input type="checkbox"/> Service Improver <input type="checkbox"/> New proposition <input type="checkbox"/> New product service
What are the drivers for value creation?	<input type="text"/>	
	(NetCo only: beneficiary segment) <input type="checkbox"/> Residential <input type="checkbox"/> Business <input type="checkbox"/> NetCo Large Int'l <input type="checkbox"/> Mobile CI <input type="checkbox"/> SSO <input type="checkbox"/> NetCo Wholesale	
	(Innovation only) <input type="checkbox"/> ID <input type="checkbox"/> ID - Update <input type="checkbox"/> DF <input type="checkbox"/> DF - Update	
	Focal Point number: <input type="text"/>	

4.1.3 Kapitalisatie binnen KPN

Binnen KPN is voor het meten van kapitalisatie 'benefitmanagement' als bouwblok ingevoerd. Doel hiervan is om de waardecreatie te meten van innovatieprojecten, nadat het project is afgesloten.



Om de investering te kunnen meten in waarden aan het einde van het project zijn er 'benefitstappen' in het reguliere projectmanagementproces opgenomen. Ook hier is standaardisatie in aangebracht



doordat er uniforme templates met Benefitslides moeten worden gebruikt, vastgestelde momenten in het projectmanagementproces.

De fases implementatie en kapitalisatie sluiten in een ambidextere organisatie aan bij exploitatie, waar de nadruk ligt op beheersing, uniformering en het doen.

Als we naar het eerder beschreven stage gate model kijken zien we dat KPN op veel fronten overeenkomst met het eerder beschreven stage gate model. KPN heeft een stage gate proces ingeregeld. Het hoofdproces is goed te sturen door standaard werkwijzen als voordeel van het proces wordt de goede sturing en daardoor een mogelijke versnelling aangegeven. Door de stage controls bij KPN is er in ieder geval sprake van inflexibiliteit door een vertraging van minimaal drie en maximaal zes weken. Verder heeft KPN een benefit review toegevoegd om de business case te reviewen en de financiële voordelen of nadelen achteraf in kaart te kunnen brengen. Het oorspronkelijke model kent ook een post launch review, echter is dit meer een lessons learned sessie om de project approach te evalueren.

4.2 Innovatiekracht bij KPN

KPN omschrijft innovatiekracht als: Better, Cheaper, Faster en Happier. Onderstaand is het innovatieproces weergegeven.

Better: Het hergebruiken van capabilities, deze mogelijkheid wordt in de eerste en tweede fase van het innovatieproces onderzocht, namelijk intake en prioritising. In de intake fase wordt gekeken naar de mogelijkheden voor hergebruik, en worden tevens alle andere opties bekeken en op een rij gezet. Tijdens de tweede fase, prioritisering wordt er een keus gekozen gemaakt voor welke aanpak gekozen wordt.

Cheaper: Om de kosten te verlagen in de innovatieketen zijn er per overgangsfase extra controles verwerkt in het proces. Hiervoor dient er een extra formulier, namelijk het NLIC form ingediend te worden. Dit formulier wordt opgesteld door een controller en de projectmanager, daarna door de gatekeepers, dan twee MT's en de CFO nagekeken, is het bedrag meer dan 1 miljoen, dan kijkt ook Eelco Blok, de directeur ernaar.

Faster: Het verkorten van de time to market bij KPN Mobiel wordt verwacht doordat alle fases worden doorlopen. De eerste vier fases is er een projectmanager betrokken bij het project, bij implementatie draagt de projectmanager het stokje over aan een implementatiemanager. Op deze manier kan de implementatie sneller en efficiënter gaan, dat de implementatiemanager meer expertise heeft op dit gebied.

De literatuur erkent het belang van een korte time to market, echter wordt niet vaak aangegeven hoe deze het beste te bereiken is. Eerder noemde ik de idealen van Arleth (2009). De verwachting van een versnelling van de TTM zoals die bij KPN Mobiel wordt ingevuld is in de literatuur niet terug te vinden en komt ook niet overeen met de idealen die ik eerder noemde.

Happier: Door bovenstaande, better, cheaper en faster, zouden medewerkers meer tevredenheid in het werk moeten ervaren. Door het uitschrijven van een standaard proces en alle bijkomende deliverables (formulieren) zijn onduidelijkheden weggenomen en weet een ieder wat er verwacht wordt. Het inrichten van één portal zorgt er tevens voor dat alles vinden is. Het organiseren van het werk op deze manier zorgt voor meer tevredenheid bij medewerkers.

Waar KPN verwacht happier te bereiken door een standaard proces helderheid te creëren en meer tevredenheid te bereiken, de literatuur zegt echter dat meer tevredenheid kan worden bereikt door meer autonomie en het ontwerp van de werkinhoud-, rotatie en verrijking.



Bovenstaande afbeelding geeft het innovatieproces binnen KPN weer, met daarbij de deliverables die standaard per fase. Dit zijn documenten die verplicht per fase ingediend moeten worden om naar de volgende fase door te mogen.

5. Analyse onderzoeksresultaten

Analyse van de onderzoeksresultaten vindt plaats door tekstanalyse. Alle interviewdata is verwerkt naar tekst. Met de probleemstelling, onderzoeksvragen en al eerder verzamelde theorie is er een coderingsboom opgesteld. Middels open coding en axiale coding zijn categorieën in beeld gebracht. Vervolgens ben ik nagegaan welke elementen gerelateerd er deel uitmaken en hoe deze zijn gerelateerd.

5.1 Standaardisatie

Allereerst heb ik gekeken naar de aan- of afwezigheid van standaardisatie binnen KPN Mobiel. Dit in de verschillende fases: creatie, implementatie en kapitalisatie.

Eerder hebben we hier vanuit de verzamelende data bij KPN al deels antwoord gegeven. Kort gezegd blijkt hieruit dat er een Way of Working binnen KPN is uitgerold, waarbij de 13 programma's binnen KPN op dezelfde wijze innovatieprojecten aanvliegen en op de markt brengen. Deze standaardisatie is te verdelen in creatie, implementatie en kapitalisatie.

Creatie bij KPN is georganiseerd bij de afdeling innovation consultancy en hier wordt het funnelproces gebruikt om tot de juiste ideeën te komen, in deze fase vindt de filtering plaats. Opvallend is, is dat dit proces alleen bij het Programma mobiel is ingeregeld en geen deel uitmaakt van de Way of working KPN breed.

De implementatie fase heeft als basis het NPD proces. Deze wordt KPN breed gebruikt.

De kapitalisatiefase is er als bouwblok benefitmanagement ingevoerd. Doel hiervan is om de waardecreatie te meten van innovatieprojecten, de stappen van het proces zijn verankerd in het reguliere NPD proces.

In de interviews is ook gemeten in hoeverre en op welke wijze er sprake is van standaardisatie, uniformity of operating procedures (Price en Pugh 1986), in het innovatieproces. Hiervoor hebben we de volgende items gemeten:

- a. *Regelspecificatie*
- b. *Regelgeleid gedrag*
- c. *Standaardisatie*
- d. *Formalisatie*

5.1.1 Regelspecificatie

KPN heeft middels de invoering van de Way of working (WOW) de processen standaard gemaakt en opgeschreven en voor de bijbehorende deliverables, templates opgesteld. KPN heeft het creatieproces binnen programma Mobiel gestandaardiseerd binnen de afdeling Innovation Consultancy. De stappen in deze fase zijn verkenning, visie en roadmap. Medewerkers van de afdeling bepalen met inachtneming van de strategie, concurrenten en klanten de doelen van de aankomende zes kwartalen.

Manager Innovation Consultancy zegt het volgende over het creatieproces binnen KPN:

'Het is verkenning, visie, roadmap. Dat zijn de drie stappen. Verkennen, bij onze rol vooral verkennen naar technologische ontwikkelingen. We praten ook veel met Netco. Wat doen zij? Wat zien zij als gewenste ontwikkelingen? Hoe moet architectuur eruitzien? De marketeers kijken vooral naar klanten, concurrenten. Heb je nog corporate strategie die naar de grotere bewegingen kijkt. Zo zijn er allemaal mensen binnen Mobiel die kijken naar ontwikkelingen. Wat wij doen is een rondje maken langs al die mensen.'

Een projectmedewerker geeft aan dat het werken met standaarden het effect is dat hij ervaart van het werken met WOW:

‘wat ik merk aan WOW is in ieder geval dat we met standaard templates werken als je denkt aan een NIC formulier, denk aan BVO formulieren en denk aan hoe we projecten database formulieren beheren.’

Een projectmanager het voordeel van een standaard vastgelegd proces, het gebruik van dezelfde methodiek en een ieder kan een project leiden door de vastgelegde stappen.

‘In het verleden zag een project en elke projectleider begon opnieuw te ontdekken wat moet ik eigenlijk doen voor dit project om eindelijk aan het einde iets opgeleverd kunnen krijgen om het succesvol is. De ene nam deze weg de ene ging linksom en een ander rechtsom en een beetje drukken een beetje lobbyen bij de collega’s lukte het wel om het er doorheen te krijgen. Nu zie je eigenlijk dat een projectleider een eigen ervaringsprofiel de een plan van aanpak zo en een ander aanpak zo en een ander deed een analyse met ene methodiek en een ander met een ander methodiek al die activiteiten per fase zijn keurig netjes uitgelijnd als je dit nou keurig netjes doet één voor één dan kom je keurig netjes doorheen. Als je helpt kun je een wild vreemde projectleider binnenhalen en als je zegt deze stappen moet je allemaal doormaken’

Van de 22 respondenten herkennen 21 regelspecificatie in het innovatieproces. De enige uitzondering is de HR adviseur, die staat tever van dit proces af. Regels en procedures staan zijn opgeschreven en gedefinieerd in het innovatieproces.

5.1.2 Regelgeleid gedrag

Het naleven van de regels wordt niet altijd beaamd. Zo wordt er ook nog vaak genoeg naar maatwerk gegrepen. Bijvoorbeelden die worden genoemd zijn projecten als VAT21, het verhogen van het BTW percentage van 19% naar 21%. Deze projecten hebben topprioriteit en om meer snelheid te maken worden niet altijd alle standaard processtappen gevolgd, als belangrijkste negatieve effecten worden genoemd:

- Snelheid: achteraf kost het alsnog oplossen van issues meer tijd dan als dit in het begin goed gebeurt.
- Kwaliteit: problemen in het opgeleverde product omdat niet alles is gecontroleerd in voorgaande processtappen.

Als belangrijkste reden wordt vooral financiële besturing genoemd. Een extra stap in het proces kost al extra manuren en dus extra geld. Door het overslaan van fases in het NPD proces wordt getracht geld te besparen.

Een innovatiemanager zegt:

‘Daar probeer je wel maatwerk in te leveren maar kan dus gebeuren maar gebeurd omdat er iets gekks gebeurd of gebeurt dit omdat mensen hun verantwoordelijkheid niet nemen’

Een medewerker Quality Assurance geeft aan:

‘Ik vind dat we ook nog wel eens de afspraken met voeten treden, door bijvoorbeeld een DJ over te slaan. Dat hebben we met een aantal projecten gedaan en ik ben ervan overtuigd dat daardoor de kwaliteit van dat project omlaag is gegaan.’

Doordat binnen KPN ook een officieel controleorgaan is weggefallen, worden de regels ook niet altijd nageleefd. Als reden wordt door een medewerker WOW, medeverantwoordelijk voor de implementatie van WOW, genoemd dat persoonlijke targets voorop gesteld worden.

‘Uiteindelijk hebben we dertien programma's die allemaal uniform werken volgens de uniforme werkwijze. Dat was toen min of meer verplicht en werd ook echt opgelegd vanuit het CIS. Inmiddels is het CIS er niet meer en zijn natuurlijk al die programmamanagers verantwoordelijk voor het halen van hun eigen targets. Je kun niet iemand aan de ene kant verantwoordelijk maken voor zijn targets, en aan de andere kant vertellen hoe hij dat dan moet gaan regelen. Want dan ben je je hele handelingsvrijheid kwijt. Dus inmiddels is dat veel vrijblijvender.’



'Nou is het wel zo dat we er nu last van hebben dat het CIS weggevallen is. Met name dat soort individuen die toch willen afwijken van de uniformiteit, die heel lastig te overtuigen zijn dat ze toch voor de uniformiteit moeten gaan..'

Een projectmanager geeft aan dat ook het tekort aan mensen ertoe leidt dat de regels niet altijd worden nageleefd.

'Een IO'tje en dan moet er een business request komen. Eerst moet je al zorgen dat iemand een business request gaat schrijven. A. je hebt ze al niet, die mensen, en als je er al een hebt mag je blij zijn als hij wat op papier gaat zetten.'

Een medewerker Innovation Consultancy, geeft zelfs aan:

" ik houd me ver van alles wat met processen te maken heeft'

Over de verschillende functies wordt aangegeven in de interviews dat regels en procedures niet strak worden nageleefd.

5.1.3 Standaardisatie

Mate waarin in gelijke gevallen/situaties gelijk wordt gehandeld. Sturen op procesefficiëntie en output middels een uniform projectmanagementmethodiek is in dit geval het gelijk handelen dat leidt tot standaardisatie.

Als we dieper ingaan op het gelijk handelen horen we positieve en negatieve geluiden. Positief is een uitgelijnd proces. Projectmanagers dienen dezelfde stappen te doorlopen (NPD methodiek) in een project. Voordeel is dat externe projectmanagers nu relatief makkelijk en snel een project kunnen oppakken. Ook is er meer helderheid over de te nemen processtappen. Alle verplichte deliverables zijn benoemd en er is geen onduidelijkheid meer over de op te leveren stukken of te doorlopen stappen. Als negatief wordt benoemd dat het lastig is om al negen maanden van te voren het eindresultaat vast te zetten in een innovatieve omgeving, hierdoor zijn er vaak scopewijzigingen in projecten. Dit maakt het lastig om tijdens het proces al te sturen op de output, aangezien de output vaak nog gewijzigd wordt.

'Als je kijkt hoe we in projecten zitten, dan heb je het hele traject van IO tot DF. Vervolgens heb je het stuk van DF tot DP en dan naar DH. DF noem ik even DF, maar dat is eigenlijk het moment dat je een clean order hebt. Dat je requirements en design helder zijn en dat mensen dus kunnen gaan bouwen. We hebben nu een stramien dat wij op maand X, halverwege die maand, als hij dan gereed is, dan hebben wij een half maandje om de overdracht te doen naar huawei. Dan hebben zij een maand om te bouwen.' (Innovatiemanager)

'We hebben nu een maandelijkse release, dat doen we al een tijdje. Afgelopen jaar hebben we dat verder geperfectioneerd. Elke maand hebben wij een clean order voor iets wat twee, tweeënhalve maand later wordt opgeleverd. Elke maand hebben we dat weer. Op het moment dat ik clean order heb, heb ik vrijwel zeker mijn release. Tot het laatste jaar heb ik niet meegemaakt dat we een vertraging hebben opgelopen.' (Innovatiemanager)

Dat hetzelfde handelen leidt tot efficiëntie geeft onderstaande uitspraak weer. Het opstellen van requirements in een eerste fase leidt in dit geval tot standaardisatie.

'Het uitgangspunt is: als je niet opschrijft wat je hebben wil, dan kan je ook niks opleveren. Dus als uitgangspunt hebben we gesteld dat als we gaan innoveren we eerst op papier moeten hebben wat we willen opleveren, en dan kan je het pas gaan maken. Dus het begint altijd bij business requirements. De lacune voorheen was dat we de requirements niet goed opschreven, waardoor we maar wat gingen doen. Bij het eind gingen we opleveren en dan stak de business zijn hand op, "Ik mis dit, dit en dit moet er nog bij" Toen hebben we afspraken gemaakt dat we in het begin heel goed opschrijven wat we willen, en dan gaan we ook dat precies opleveren' (Innovatiemanager)

'Je moet officieel negen maanden van tevoren, het is net een zwangerschap, moet je gaan opschrijven wat je hebben wil, voordat het opgeleverd wordt. De opdrachtgever weet dat negen maanden van tevoren helemaal niet, heeft geen flauw benul. Dan kan je moeite gaan doen om het in te gaan willen, dat je bijna het product hebt en zo. Maar daar hebben ze helemaal geen zin in. Dus de opdrachtgever vindt het maar irritant. Begrijpen ze niks van en werken er ook niet aan mee.' (Marketingmanager)

5.1.4 Formalisatie

Binnen KPN Mobiel is er sprake van formalisatie door het verplicht schriftelijk aanleveren van alle deliverables. Een voorbeeld hiervan is het investeringsformulier dat bij elke IO en DF fase (gate) ingediend moet worden. Op basis hiervan wordt een investering goedgekeurd danwel afgekeurd. Dat er sprake is van formalisatie komt duidelijk naar voren, echter wordt dit niet als positief ervaren.

'Ik vind dat we op heel veel vlakken hetzelfde doen. Ik vind dat we een enorme papieren machine worden. Ik zit net naar het bord te kijken, 160 slides vind ik.. Wat ben je aan het besturen, het proces of de innovatie? Ik denk dat we het proces altijd aan het besturen zijn.' (Marketingmanager)

'Nee, ik zie geen verbetering. Ik ben zelf ook projectleider geweest in het verleden. Dat ging redelijk snel. Het is nu veel meer een papieren tijger geworden dan destijds. Toen ik projectmanager was begon de route richting Raad van Bestuur al te komen. Vooral voor grote projecten. Voor de rest was het een redelijke formaliteit, gewoon meteen een NPD-proces. Was ook meer ter ondersteuning van de projectmanager, gewoon om een project netjes in stukjes op te delen en geld te vragen. Van de buitenkant.. Als ik Peter bezig zie met de voorbereiding van alle tollgate documenten, daar gaat onwijs veel tijd in zitten. Die beter inhoudelijk gebruikt had kunnen worden. Voor sturing van het project, in plaats van voor de papieren tijger bezig te houden. Je bent ook gebonden aan tijdstippen van zo'n tollgate proces en standaard. Soms wil je gewoon sneller. Af en toe moesten we een maand wachten. Dan hadden we weer een poortje gemist, door diverse redenen, en dan schiet je gewoon een maand vooruit. En roep dan maar eens dat je sneller de markt op wil, als je gewoon een maand vooruit schiet.' (Innovatiemanager)

'Standaardisatie is altijd goed om het werk efficiënter te maken om het zo efficiënt en gestandaardiseerd mogelijk te maken is bij KPN helemaal doorgeslagen in bureaucratie vind ik met alle formulieren die we elke keer moeten opleveren' (projectmanager)

In de interviews komt veelvuldig naar voren dat het opleveren van schriftelijke stukken voor extra werk zorgt, tijd die liever inhoudelijk aan het managen van een project besteed kon worden. Van de 9 actieve uitvoerders van het innovatieproces (projectmanager, implementatiemanager en projectmanager ondersteuners) wordt vooral verwacht deze schriftelijke stukken aan te leveren. In al deze interviews komt naar voren dat dit een last is.

Conclusie

Binnen KPN Mobiel is er standaardisatie in het proces doorgevoerd. Door de items, regelspecificatie, regelgeleid gedrag, standaardisatie en formalisatie in de interviews te meten blijkt dat er sprake is van standaardisatie zoals bedoeld door Price en Pugh(2009), uniformity of procedures. Wel in acht nemend dat de regels en procedures niet altijd nageleefd worden, dus regelgeleid gedrag wordt niet altijd vertoond.

5.2 Innovatiekracht

Innovatiekracht wordt binnen KPN omschreven als better, cheaper, faster en happier. Voor dit onderzoek definiëren en onderzoeken we innovatiekracht als Time to Market en tevredenheid medewerkers.

5.2.1 Time to Market

Time to market is de tijd die ingaat vanaf het moment dat er een idee voor een product of dienst ontstaat introductie op de markt. In dit onderzoek gemeten door de vier regels van Arleth (2009).

De coderingen afgeleid uit de literatuur en te herleiden naar Arleth (2009) zijn als volgt:

Regel 1: Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties.

- Innovatie vs regulier

Regel 2: De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden

- Management betrokkenheid

Regel 3: Vertrouw op informele controle systemen. Informele communicatie is sneller en net zo goed als formele systemen.

- Informeel controlesysteem
- Administratie/ papierwerk
- Formeel Controlesysteem

Regel 4: Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review.

- Management review

Regel 1: Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties.

KPN Mobiel maakt geen tot weinig onderscheid in reguliere projecten en innovatieprojecten. Dit is een hindernis voor de Time to Market van innovatieprojecten.

Alle eenmalige activiteiten worden bij KPN onder innovatie geschaard, dit kan echter ook het verbeteren van de lay-out van een factuur zijn. Dit is voor de markt geen innovatie, deze projecten lopen nu binnen hetzelfde innovatieproces en dienen uit hetzelfde innovatiebudget betaald te worden. Dit werkt vertragend en in een aantal gevallen moeten innovatieve projecten beëindigd en worden doordat er geen innovatiebudget meer is.

Binnen KPN Mobiel is innovatie dan ook gedefinieerd als iets dat voor het eerst door KPN wordt gebouwd, bijvoorbeeld een mobiele mast bouwen. De eerste keer is dit innovatie daarna regulier. Dit is echter nieuw voor KPN maar niet voor de markt. Wat ook genoemd wordt door medewerkers finance is dat de subsidie op innovatieprojecten meespeelt in deze. Reguliere projecten maken geen aanspraak op subsidies en innovatieprojecten wel.

Innovatie komt uit de markt, kijk naar de ontwikkelingen van gratis diensten zoals skype en whatsapp. Een KPN reageert hierop in plaats van dat het de markt zelf aanstuurt. Verder zijn de grote providers zoals T-Mobile, Vodafone en KPN vooral elkaar aan het beconcurreren op dezelfde diensten, zoals gratis bellen, het aanbieden van 4G, noem maar op.

'Wat voor de markt als innovatief gezien wordt doen wij niet. Een roamingbundel gaat uit het innovatiebudget, maar is niet innovatief. Voor de markt doen we eigenlijk helemaal niets.'
(projectcontroller)

'Heel veel sneuvelt al in een vroeg stadium omdat het meeste geld wordt opgemaakt aan continuïteit en regelgeving. De echte innovatie is vrijwel minimaal dat is ook het eerste wat sneuvelt als er geld moet worden ingeleverd.'(projectmanager)

'Waarvan mijn inziens geen innovatie is bv. een BTW traject het veranderen van een BTW percentage van 19% naar 21% klinkt mij niet echt innovatie, net als het vervangen van een filenet of nat cleanup dat er een tabel wordt opgeschoond wat tonnen aan innovatiebudget kost is volgens mij ook geen innovatie heel veel wat we doen is geen innovatie'
(projectmanagement ondersteuner)

'zo'n Armstrong zou je er ook nog onder kunnen scharen de rest vind ik niet innovatief net zoals die Rootstrajecten dat de factuur wat logischer is dat is niet iets waar ik aan denk als ik aan innovatief denk.' (projectmanagement ondersteuner)



Regel 2: De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden

Beheersmaatregelen door managementbetrokkenheid kan ervoor zorgen dat een project tijdig de juiste richting opgaat, de juiste processtappen volgt en geen fases overslaat. Echter wordt deze betrokkenheid in het begin van het project niet ervaren door projectmanagers. Managers geven aan niet alle bouwblokken van het innovatieproces te kennen en wat je niet kent kan je ook niet op sturen.

'Of we ze alle tien zouden moeten doen weet ik niet. Ik heb ze niet eens alle tien in gedachte.' (innovatiemanager)

'Ik zou ze niet alle tien kunnen opnoemen. Zou ik toch als manager innovatie op zijn minst moeten weten. Maar ik ben er niet dagelijks mee bezig, gelukkig.' (innovatiemanager)

'Jeroen (directeur Mobiel) is voor mij vrij onzichtbaar en Frank vind ik niet echt daadkrachtig. Een goede manager in die zin om de troepen bij elkaar te houden en ze gemotiveerd te houden om sfeer te op de afdeling maar voor iemand die 60 tot 70 miljoen per jaar te besteden heeft aan innovatie om te zorgen dat KPN echt weer omzet erbij krijgt en winst gaat maken vind ik hem niet daadkrachtig. Hij zal echt meer keuzes mogen maken hij stevent af op een tekort en zie hem geen keuze maken de problemen die ik schetst met IT dat speelt al jaren en daar wordt ook geen actie op ondernomen.'
(projectmanager)

Een uitzondering waar de betrokkenheid van het management er wel is, is Telfort, tijdens het onderzoek zijn zij samengevoegd met KPN Mobiel. Deze manager geeft een positief effect aan op de Time to Market door de invoering van het innovatieproces. Enerzijds heeft Telfort een eenvoudiger IT systeem, echter is een belangrijke reden voor snelheid en succes van projecten het op stringente wijze volgen van de processen, de way of working.

'... maar het is ook een way of working. Die veel stringenter is. Als ik zie wat voor een gedoe er aan de kant van KPN/Hi is om simpele dingen te regelen. Bij ons is het echt heel makkelijk. Ik heb één persoon scope lead en die checkt dat gewoon met de verantwoordelijke van huawei en het zit er wel of niet in.' (innovatiemanager)

Beheersmaatregelen worden genoemd voor het behalen van een snelle TTM echter dan wel buiten het innovatieproces om. Op het moment dat hoger management een belangrijk project erdoorheen wil en snelheid wilt maken dan worden medewerkers bij elkaar gezet en mogen ze om de officiële NPD methodiek en formele controlesystemen heen werken. In dergelijke gevallen leidt managementbetrokkenheid tot een snellere TTM.

'Door de hoogste directie wordt een tijdlijn opgelegd. Nou moet je eigenlijk iedereen van zijn werk af trekken, honderd man bij elkaar zetten, en dan krijg je het voor elkaar. Ja, daar kun je niet de conclusie uit trekken "Wij kunnen nu snellere time to market in" Ja, met honderd man er tegenaan en vervolgens één man voor de andere negenennegentig klussen.'
(projectmanager)

Regel 3: Vertrouw op informele controle systemen. Informele communicatie is sneller en net zo goed als formele systemen.

De stelling dat informele systemen sneller zijn dan de formele controlesystemen wordt in de interviews veelvoudig bevestigd. Ook managers omzeilen formele controlesystemen om de TTM niet in de weg te staan. Bijvoorbeeld het al live gaan van een project zonder officiële goedkeuring en toegekend geld van alle officiële bestuursorganen.

Als voordeel van de standaardisatie wordt genoemd dat het proces gestroomlijnd loopt echter als negatief effect wordt de lange doorlooptijd genoemd van het aanvragen van goedkeuring en budgetten (vijf weken).

De formele controlesystemen zijn ook niet zo goed ingeregeld dat projectmanagers gedwongen worden zich hieraan te houden. Meerdere projectmanagers geven aan dat ze weleens een verplichte sheet overslaan (wissen) uit de goedkeuringsdocumenten, of gewoon niet terugkomen om akkoord te vragen. Projectmanagers weten dat ze ermee weggomen en dat de managers hier niet op terugkomen, het is pas een probleem als er wat mis gaat in een later stadium en dat risico wordt genomen.

Manager voorheen van Telfort, nu KPN Mobiel omzeilt formele controlesysteem en zegt het volgende:

'Eigenlijk heb ik nu een soort schijnwereld hier, tollgate board. Want ik neem nu al een DF terwijl ik eigenlijk hier pas mijn DF kan nemen. Op het moment dat ik tussen mijn clean order.. Dan de DF lever, eigenlijk weet ik dan pas de DF. Als ik dan een maand moet gaan wachten, dat ga ik gewoon niet doen. Daardoor zit ik wel te rommelen af en toe. Of aan de achterkant, goedkeuring geef terwijl het eigenlijk niet mag. Of ik neem een DF aan de voorkant, en moet ik een DF update nemen als de kosten toch hoger uit komen. Dat is een grote belemmering op dit moment. Ik kan het best wel zo plannen dat een half weekje vertraging oplopen vanwege goedkeuring.. Daar zou ik wel mee kunnen leven. Nu is het vijf weken. Ik moet de DF inleveren, tollgate board, vier weken goedkeuring. Dan kom je in een schijnwereld terecht.'

Het formele systeem word ook omzeilt door projectmanagers, dit zeggen twee projectmanagers:

'Maar dan nog.. Ik heb toen een keer een tollgate genomen en toen zeiden ze van het quality board "Niet akkoord, want je policy checks zijn niet akkoord, heb je niets mee gedaan" En dat moest ik binnen twee weken oplossen. Heb ik nooit gedaan en ik heb gewoon rustig mijn dingen aangenomen zonder dat er ooit maar iemand over geroepen heeft. Dat is wat er gebeurt, "Oké, we checken het", maar is niemand die daar vervolgens op gaat letten. Of gaat zeggen "Heeft ze het nou wel of niet gedaan?" Gebeurt gewoon niet meer, niemand die het checkt. En zo kom je er toch weer doorheen. Is heel fout, maar..'

'Er zijn niet echt hele goede voorbeelden. Ik vind policies heel goed, dat we die hebben. We hebben er natuurlijk heel veel. Sommige policies lopen niet, sla ik ze gewoon over. Als ik gewoon in een DH-presentatie de bladzijde delete, vraagt er niemand naar'

Zowel management als uitvoerende projectmanagers en ondersteuners zien in dat het officiële controlesysteem vertragend werkt. Twee derde van de geïnterviewden geeft dit aan.

'Als je kijkt naar de tijd dat het absoluut geen positief effect heeft. nou als iemand zegt ik betaal het wel dan is het wel goed en als het dan buiten het innovatieproces omgaat zie je opeens dat dan die zaken 10 keer zo sneller geregeld kunnen worden.' (projectcontroller)

'Tegen mij wordt heel vaak gezegd "Dat geldt allemaal niet voor jou" Ik vind zelf ook dat ik een iets aparte rol heb ten opzichte van de anderen.' (medewerker innovation consultancy)

Een lijnmanager is
een rule maker, en
een projectmanager
is een regelbreker, in
feite.

Regel 4: Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review.

In de interviews komt niet veel terug over gedetailleerde managementreviews. Echter vanuit mijn observaties weet ik dat er twee wekelijks managementreviews zijn, waarbij sheets voor de managementletter dienen aangeleverd te worden. In deze sheets staan de High- en lowlights, status, budgetten, milestones per project. De programma- en projectmanager zijn verantwoordelijk voor het volledig en tijdig aanleveren van deze sheets. Gemiddeld gaat er per twee weken in totaal 12- 16 uur in het voorbereiden en opstellen van deze sheets zitten, de projectmanager, programmamanager en projectmanagerondersteuner maken hier tijd voor vrij. Waar wel tijdens de reviews veelvuldig beklag over wordt gedaan zijn de vele formulieren die ingevuld dienen te worden. Deze twee wekelijkse managementreviews zijn ook weer op papier.

KPN Mobiel definitie snelle TTM

KPN mobiel geeft aan een snellere time to market te willen bereiken door vanaf de implementatiefase een implementatiemanager verantwoordelijk te maken voor het project. Hierover wordt in de interviews aangegeven dat de rollen van projectmanager en implementatiemanager nog niet voldoende gescheiden zijn. Door de reorganisatie hebben mensen een dubbele rol en wordt bij de implementatiefase het stokje niet overgedragen van een projectmanager naar een implementatiemanager. Van de 4 project- en implementatiemanagers die zijn geïnterviewd hebben er 3 een dubbele rol.

'Ik ben project- en implementatiemanager'

'Ja. Ik ben eigenlijk implementatiemanager, maar ik ben uitgeleend als projectmanager'

Conclusie

Een tijdige TTM van projecten is van belang voor innovatiekracht KPN Mobiel. Na analyse van de resultaten blijkt dat binnen KPN Mobiel innovatie en regulier niet anders beheerd worden. Tevens blijkt dat de belangrijkste beheersmaatregelen niet tijdig, in het begin van een project worden genomen. In de interviews wordt bevestigd dat informele controlesystemen werken, echter wordt dit niet goedgekeurd en dienen achteraf alsnog alle officiële controlesystemen gevolgd te worden. En teams dienen regelmatig papieren management reviews in te dienen, die erg tijdrovend zijn. Ook de KPN Mobiel definitie om een snelle TTM te behalen is door een reorganisatie momenteel nog niet in praktijk gebracht.

Op basis hiervan concludeer ik dat de regels om tot een snelle TTM te komen niet worden nageleefd.

5.2.2 Tevredenheid medewerkers

'Er was een opmerking over "happier", ik denk niet dat KPN echt iets wil bereiken ten aanzien van medewerkertevredenheid. Dat heb ik ondertussen een beetje opgegeven. Dat klinkt cynisch en zwartgallig, maar dat is denk ik zo, het bedrijf heeft die genen niet in zich. Het staat wel mooi genoemd maar ik denk dat het nooit een doel is.'
(projectmanager)

Naar aanleiding van HR praktijken van Beer et al (2005) meten we de organisatie van werk. Hierbij is gekeken naar het ontwerp van het werk naar werkinhoud, werkrotatie en werkverrijking.

Werkinhoud

Bij het meten van werkinhoud komen we alleen uitspraken tegen die de tevredenheid van de medewerkers verlagen. Vaak wordt als oorzaak genoemd het grote aantal documenten en formulieren dat ingevuld moet worden ten behoeve van formele controlesystemen, Tollgateboard. Het invullen van al deze sheets en formulieren is om de projectadministratie in orde te houden, alles moet traceerbaar zijn. Echter houden medewerkers op deze manier minder tijd over om inhoudelijk met de projecten bezig te zijn. Het invullen werkt, zoals een medewerker het zegt 'killing'. Alle geïnterviewde projectmanagementondersteuners en projectmanagers geven aan dat het invullen van papierwerk de tevredenheid over de werkinhoud heeft verlaagd.

'... Je moet een hoop paperassen invullen en het is allemaal een hoop gedoe eindelijk iets gedaan te krijgen als mensen budget aanvragen ik ga naar tollgateboard en het zal een keer klaar moeten zijn maar moet ook nog naar NIC en Programboard en die mensen denken ben ik 1.5 tot 2 maanden verder tot ik eindelijk een keer wat kan gaan doen. Die mensen zijn ,volgens mij, niet echt happy geworden. En zoiets als workbooks klaagt iedereen steen en been over dat is er eentje van een project manager dat dat redelijk killing is.' (projectmanager)

'die tevredenheid de laatste tijd afgenomen omdat we continu formuliertjes aan het invullen zijn.' (projectmanagement ondersteuner)

'Het afgelopen jaar is best wel natuurlijk gegaan dat de projectmanager steeds minder te doen heeft. Feitelijk zit hij nog heel veel dingen te doen die inefficiënt zijn. Als hij heel veel toll gate documenten en financiën aan het invullen is en hij kan daar bijna een dagtaak mee vullen, dan hebben we ergens iets verkeerd gedaan' (innovatiemanager)

'waardoor wij de grootste deel van de tijd bezig zijn met op orde houden van de basis hygiëne, de projectadministratie, het op kunnen leveren van formulieren en stukken dat is eigenlijk gewoon 90% van onze tijd waardoor ik verder van de inhoud achter komt te staan voor al die standaardisaties en dat we met PMO zijn samengevoegd in één team. Toen ik nog bij IT zat wist ik veel van elke project af, wat is de status van het project, en hoe gaat het en dan ben je ook veel meer in staat om de ondersteuning te bieden die je zou moeten bieden' (projectcontroller)

Werkrotatie

Werkrotatie wordt niet herkend. Wel wordt onduidelijkheid over functies genoemd. Een implementatiemanager die uitgeleend is als projectmanager. Medewerkers geven aan dubbele rollen/ functies uit te voeren. Dit is echter niet ten behoeve van werkverrijking maar eerder een tekort aan medewerkers door de sanering.

In de interviews komt meerdere malen terug dat geen heldere rollen en verantwoordelijkheden zijn, mensen weten zelf ook niet exact hun functie te benoemen.

'Ik merk dat ik er zelf ook wel mee zit. Ik wil het op DF brengen, bij wie moet ik dan zijn? Dan krijg ik iemand, "Wat ben jij dan?" "Ja, consultant, projectmanager, ik weet eigenlijk ook niet wat ik ben"

'Ja. Ik ben eigenlijk implementatiemanager, maar ik ben uitgeleend als projectmanager'

Werkverrijking

Werkverrijking word niet herkend in de interviews.



Conclusie

Werkinhoud

Vooral het vele papierwerk leidt tot een ontevredenheid over de werkinhoud

Werkrotatie

Bewuste werkrotatie ter verhoging van de tevredenheid wordt niet herkend.

Werkverrijking

Werkverrijking wordt niet herkend of genoemd in de interviews.

Op basis van bovenstaande resultaten uit de interviews concludeer ik dat de organisatie van werk binnen KPN Mobiel niet leidt tot meer tevredenheid van de medewerkers.

6. Aanbevelingen en conclusie

In dit onderzoek heb ik gekeken hoe standaardisatie van het innovatieproces bijdraagt aan het versnellen van de time to market en het verhogen van de tevredenheid van medewerkers. Twee performance indicatoren van de innovatiekracht bij KPN.

In het onderzoek bij KPN Mobiel hebben we enerzijds gekeken naar de documentatie van processen en interviews om te bepalen in hoeverre en op welke wijze standaardisatie is doorgevoerd in het innovatieproces. Uit onderzoek van de documentatie van processen en uit de interviews is gebleken dat standaardisatie op papier volledig is doorgevoerd. Alle processen en deliverables staan beschreven en zijn te vinden op het intranet, de innovatie NL portal. Een kanttekening is dat niet altijd alle regels worden nageleefd, er vind niet altijd regelgeleid gedrag plaats.

Standaardisatie bij KPN is standaardisatie in procedures, het volgen van processen en invullen van sheets en management reviews, het volgen van officiële controlesystemen, het invullen van de bijbehorende formulieren, welke allemaal te vinden zijn op een portal. De invloed hiervan op een snellere time to market is bij KPN mobiel niet positief te noemen. Het volgen van al deze standaard controlesystemen en het invullen van alle officiële gestandaardiseerde documentatie wordt ervaren als zeer tijdrovend. Eerder is ook al gebleken dat de innovatie en reguliere projecten niet apart gemanaged worden. Dit heeft een negatief effect op de time to market van innovatieprojecten.

Als we kijken naar de tevredenheid van medewerkers kijken we naar de werkinhoud, werkrotatie en werkverrijking. De laatste twee komen niet terug in de onderzoeksresultaten. Op het gebied van werkinhoud wordt het invullen van vele formulieren als negatief ervaren. Deze formulieren en sheets gaan gepaard met de standaardisatie binnen KPN Mobiel en het verplicht opleveren van alle deliverables, in papieren vorm. De standaardisatie van het innovatieproces geen positief effect op de tevredenheid van medewerkers. Sterker nog het leidt tot een afname van de tevredenheid.

Standaardisatie van het innovatieproces is een van de vele manieren om innovatie te organiseren. KPN heeft in zijn strategie aangegeven de innovatiekracht te willen versterken. In dit onderzoek zijn twee termen die KPN onder innovatiekracht schaarst onderzocht. Namelijk de time to market en de tevredenheid van medewerkers. Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de standaardisatie van het innovatieproces niet leidt tot het verkorten van de time to market en ook niet leidt tot het verhogen van de tevredenheid van medewerkers.

Op de vraag:

Hoe draagt de standaardisatie van het innovatie proces bij aan het versterken van de innovatiekracht, enerzijds het verkorten van de time to market en anderzijds het verhogen van de tevredenheid van medewerkers, van KPN Mobiel?

Kan ik op basis van de resultaten van het onderzoek alleen antwoorden dat de standaardisatie niet bijdraagt aan het versterken van de innovatiekracht. Het standaardiseren heeft niet geleid tot een versnelling van de time to market en ook niet de tevredenheid van medewerkers verhoogd.

6.1 Aanbevelingen

Om te voldoen aan een betere innovatiekracht is het in ieder geval van belang om de time to market van projecten te verbeteren. Uit de interviews is gebleken dat de regels van Arleth (2009), uit de theorie niet gevolgd worden. Door in het innovatieproces in ieder geval deze vier regels te volgen kan een verbetering in de time to market van projecten plaatsvinden.

- Innovatie moet anders worden beheerd dan dag-tot-dag operaties.
- De belangrijkste beheersmaatregelen dienen vroeg in het project plaats te vinden
- Vertrouw op informele controle systemen.
- Stop een goed functionerend team niet voor een gedetailleerde management review.

Het verhogen van tevredenheid van medewerkers ter bevordering van innovatie vraagt om waardering voor prestaties, invloed van werknemers, groei en ontwikkelmogelijkheden en werkinhoud, werkverrijking en werkrotatie (Looise en Leede 2005). Als managers bij KPN Mobiel meer op deze HR praktijken richten, kan de innovatie van de medewerker bevorderd worden en ontstaan er mogelijk positieve uitkomsten op het gebied van innovatie.

Als laatste aanbeveling wil ik meegeven dat momenteel ervaren wordt dat de standaardisatie vooral veel papierwerk met zich meebrengt. Dit wordt als last ervaren. Het verminderen van deze last biedt meer ruimte voor innovatieve praktijken.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Ten tijde van het onderzoek was er een reorganisatie aan de gang bij KPN mobiel. Vele afdelingen werden opgeheven en medewerkers raakten hun baan kwijt of zaten in onzekerheid. Dit heeft een bepaalde negativiteit met zich meegebracht. Omdat het onderzoek zich ook richt op de tevredenheid van medewerkers kan dit de uitkomst van het onderzoek kleuren, hier dient de lezer van deze scriptie rekening mee te houden.

6.3 Vervolgonderzoek

Mogelijk interessant vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de andere twee factoren die KPN noemt als elementen van innovatiekracht, namelijk 'better' (hergebruik capabilities) en 'cheaper' (verhoging productiviteit). Mogelijk leiden standaardisatie van het innovatieproces wel bij deze elementen tot een verbetering van de innovatiekracht.

Uit het onderzoek is er verder nog een concept naar voren gekomen die van invloed kan zijn op de innovatiekracht van KPN. Deze is in de besproken literatuur niet te herleiden zijn als component van innovatiekracht. Echter zij komt het in de interviews veelvuldig naar voren, namelijk: IT systemen in beweging krijgen.

KPN werkt met vier releases per jaar. Heeft een legacy aan IT systeem. De wijze van werken met deze releases wordt door een medewerker vergeleken met een spoorboekje, vol is vol, en dit levert dus geen flexibiliteit voor innovatie. Interessant is om de invloed hiervan te onderzoeken op de innovatiekracht binnen KPN Mobiel.

Dat is een heel dynamisch omgeving zoiets als IT waar het werk gebeurd is heel log zo'n monstertanker die heel moeilijk bij te sturen dat sluit mijn inziens niet sluit niet op elkaar aan niet hoe ze het nu hebben ingericht met de release. Zo'n releaseplanning dat biedt mijn inziens niet echt de flexibiliteit die de innovatie wel zou moeten hebben. Iemand bij IT heeft het ooit geschetst als spoorboekje, op een bepaald tijdstip begint de trein de rijden moment van DF,DP paar maanden later komt de trein aan en het principe is als die eenmaal is gaan rijden en we maken het helemaal af tot aan DP en wat je in de praktijk vaak ziet dat de trein wordt terug geroepen naar station die moet een projectje bij moet een projectje af waar continu de scope van de release wijzigt en als zo'n trein eenmaal aan het rijden is dan zit de release ook vol dan moeten andere projecten minstens 3 maanden wachten totdat ze weer een keer meekunnen.'

Literatuurlijst/ References

- Annique,C (2007) Managing the innovators for exploration and exploitation. Journal of Technology and Innovation volume 2 issue 3.
- Arleth (2009) Staying on budget and schedule in new product development projects. www.stage-gate.eu.
- Arleth , J. (2010) Portfolio management in new product development. www.stage-gate.eu.
- Arleth J. (2011) Streamlining your company's development process. www.stage-gate.eu
- Arleth, J. (2010) Measuring and improving new-product development performance and practices. www.stage-gate.eu.
- Assen, M. , van den Berg, G., Wobben, J.J. (2008) de ambidextere organisatie: Optimaliseren en innoveren. Managementboek.
- Bayus, B (1997) Speed to market and new product performance trade offs. Journal of Prod Innovation Management.
- Bayus,B. Jain, S. , Rao, A. (1997), To little, to early: Introduction timing and new product performance in the personal digital assistant Industry. Journal of Marketing Research.
- Benner, M.J. & Tushman,M. (2003), Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. Academy of Management Review
- Boxall, P.F. en Purcell, J (2003), People and performance model. Human Resource Management Journal
- Cohen,M. , Morris, A., Eliashberg,J. (2000) An analysis of several new product performance metrics. Journal of Operations Management.
- Cooper R.G.(2007) Managing technology development projects. www.stage-gate.com
- Cooper, R.G. (2005) Your NPD portfolio may be harmful to your business's health. www.stage-gate.com
- Cooper,R.G. en Edgett S.J. (2001) Portfolio management for new products. www.stage-gate.com
- Dasselaar, A, (2010) Handboek internetresearch
- David, P.A. & Steinmueller, E (1994) Economics of compatibility standards and competition in telecommunication networks
- De International Organization for Standardization (ISO/ IEC 2004):
- Dongen, H. van, W. de Laat en A. Maas (1996) Een kwestie van verschil
- Erlandson, D.A. (1993), Doing Naturalistic Inquiry. Newbury Park CA: Sage Publications
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989) Fourth Generation Evaluation
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). Fourth Generation Evaluation
- Gupta , A.K., Smith, K.G. & Shalley,C. E. 2006, The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal
- HE, Z. L. en Wong, P.K., 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science
- Hippel,E. , Thomke, S. & Sonnack, M (1999) Creating breakthroughs at 3M
- Innovatie NL : kwaliteit en snelheid omhoog daardoor kosten omlaag, 2011
- Innovation Consultancy, OGSMT, 2012
- Jaarplan KPN 2011
- Jansen, J.J.P. (2005) Ambidextrous Organizations. PHD Thesis.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda,H. W. (2006), Slim managen en innovatief organiseren. Onderzoeksverslag.
- Katz en Safranski, 2003, Standardization in the midst of innovation: structural implications of the Internet for SMEs
- Knooppunt Innovatie
- Lankhorst, M. (2006) Innovatiekracht door lean new business development. Compact.

- Managementsite, 2012, Concurrentiekracht en innovatief organiseren
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*.
- O'Reilly III, Tushman, M (2004) *Research in organizational behavior*
- Porter, M.E (1990), competitive advantage. *Reed Business Information*
- Price, J.L., Mueller, C.W., (1986) *Handbook of organizational measurement*. Marshfield.
- Pugh, D., (1981) The Aston program of research: Retrospect and prospect. pp. 135-166. In: Van de Ven, A.H., Joyce, W.F. *Perspectives on Organization Design and Behavior*.
- Pugh, D.S, (1988) The Aston programme. pp. 123-135. In: Bryman, A. (ed.), *Doing Research in Organizations*.
- Pugh, D.S., Hinings, C.R. (1976), *Organizational structure, extensions and replications: The Aston Programme II*.
- Royen, P., (2006) *van open naar axiaal coderen*
- Schumpeter, D. (1959) *Innovation and Standardization in Technological Trajectories*
- Sethi, R. en Iqbal, Z (2008), Stage Gate controls, learning failure, and Adverse effect on novel new products,. *Journal of Marketing*.
- Sloep, P., (2007), *Standaardiseren volgens het poldermodel*. SURFfoundation
- Stacey, Ralph D. (2003) *Strategic Management and organisational dynamics: The challenge of complexity*
- *Strategic Renewal Centre van de Erasmus Universiteit*
- Volberda , H.W. (2004) *Sociale innovatie werkt*. Webseminar *Sociale innovatie*
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks.
- Wheelwright S.C. en Clark , K.B. (1993) *The dynamics of project management: an investigation of the impacts of project process and coordination on performance*

Bijlagen

Bijlage 1 Beschrijving van KPN

Bijlage 2 KPN Missie en strategieën

Bijlage 3 Interviewvragen

Bijlage 4 Codering interviews

Bijlage 1: Beschrijving van KPN uit het jaarverslag 2011

Profiel

KPN is een telecommunicatie-en IT-service aanbieder in Nederland en biedt vaste en mobiele telefonie, internet en televisie aan consumenten en end-to-end telecommunicatie en ICT diensten aan zakelijke klanten. KPN-dochter Getronics biedt wereldwijd ICT-diensten het aanbieden van end-to-end-oplossingen in de infrastructuur en netwerk-gerelateerde IT. In Duitsland en België, KPN een meer-merkenstrategie in de mobiele markt en neemt daar derde in de markt posities door middel van E-Plus en BASE. Bovendien KPN wholesale netwerkdiensten aan derden partijen (zoals Albert Heijn mobiel en Tele2) en werkt een IP-gebaseerde infrastructuur met een wereldwijde schaal in internationale groothandel door middel van iBasis.

[

Geschiedenis

KPN is als "Koninklijke PTT Nederland N.V." in 1989. Tegen die tijd bestond het uit van de twee belangrijkste dochterondernemingen; PTT Telecom BV aanbod telecommunicatiediensten en PTT Post B.V. die als de primaire postbedrijf in de Nederland. In de periode van de opnemings tot de notering van de aandelen Euronext Amsterdam in 1994, de Staat van Nederland was de enige aandeelhouder. Vanaf het einde van 2005 de Staat gehouden slechts 7,8% van de aandelen. De splitsing van de post-dochteronderneming werd voltooid in 1998. In 1999 werd de mobiele business werd overgebracht naar een afzonderlijk opgenomen dochteronderneming, KPN CM Mobile NV. In de jaren 2000 tot 2008 verwierf KPN en verwijderd van een aantal (internationale) bedrijven om meer aandacht te krijgen in de portefeuille. [KPN, 2008b]

Organisatiestructuur;

om een klantgerichte organisatie In januari 2007 werd een nieuwe organisatiestructuur werd opgericht (zie fig. 1.1.1). KPN voormalige Divisie Vast (Vast) en KPN CM Mobile de Nederland (mobiel) werden gereorganiseerd in Consumer, Business en Wholesale & Operationssegmenten. De reden hiervan was te bouwen de organisatie rond klantsegmenten in plaats van producten, het creëren van een klantgerichte organisatie.

De organisatorische integratie is een verdere evolutie van KPN's strategie om klanten te verhogen richten in een telecommunicatiewereld waarin onderscheid tussen technologieën vervagen snel en in welke klanten in toenemende mate op zoek naar geïntegreerde oplossingen. Geïntegreerde diensten worden aangeboden als een multimedia bedrijf In de consumentenmarkt (vaste-, mobiele, TV en internet) en als een managed ICT-bedrijf in de Zakelijke markt. KPN's nieuwe geïntegreerde organisatie in de Nederland bestaat uit vijf segmenten. De segmenten voor Consumer, Business en Getronics werken met een sterke markt-en klantgerichtheid, terwijl de Wholesale & Operations segment en IT-netwerkdiensten biedt aan zowel interne KPN segmenten en externe wholesale klanten met een sterke nadruk op operational excellence. Buiten Nederland, de Mobile International divisie omvat de dochterondernemingen in Duitsland en België en, gezien de vergelijkbare aard van de activiteiten van de Nederlandse mobiele wholesale-activiteiten.

Bijlage 2: KPN Missie en Strategie

In dit hoofdstuk worden de missie en strategie van KPN uitgelegd. Die strategieën die binnen het bereik vallen (KPN CM Mobiel) zal worden gepresenteerd van top-down naar beneden.



KPN Missie

Het is onze missie om onze miljoenen consumenten en zakelijke klanten passende communicatiediensten te leveren, waarbij een goede kwaliteit van producten en diensten de basis vormt.

Om in de verschillende behoeftes van klantgroepen te voorzien, voeren we een meermerkenbeleid. Daarmee differentiëren we in prijs, product en dienst, zodat de klant het merk kan kiezen dat het beste bij hem past. Daarnaast bieden we onze zakelijke klanten een breed spectrum aan ICT-diensten. Of het nu voor een lokale eenmanszaak is of voor een wereldwijd actieve multinational. Tevreden klanten vormen de basis voor winstgevende groei, waarmee we waarde voor onze aandeelhouders creëren. We geloven dat we met trotse en gemotiveerde medewerkers kwaliteit en klanttevredenheid kunnen realiseren. Alleen dan kunnen we onze klanten de beste producten en diensten aanbieden.

Bij alle diensten die we leveren, zijn we ons bewust van de verantwoordelijkheid naar de maatschappij. Want een optimaal functionerende en betrouwbare ICT-infrastructuur is cruciaal voor het functioneren van onze samenleving. Zonder internet staat alles stil. Dat brengt voor KPN een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Veiligheid en privacy staan daarbij voorop. Daarnaast realiseren we ons dat we met onze technologie in staat zijn om contact mogelijk te maken voor wie dat niet (meer) vanzelfsprekend is.

Ook bevorderen we Het Nieuwe Werken, ofwel plaats- en tijdonafhankelijk werken, om onze klanten zo tijd, energie en kosten te besparen. Het spreekt voor zich dat we Het Nieuwe Werken in eigen huis waar mogelijk tot de standaardmanier van werken hebben gemaakt, zoals we ons ook voor energiebesparing en -vergroening blijven inspannen.

Strategie

Alles draait om de klant

In de strategie 2011–2015 is dienstverlening de spil waar alles om draait. We willen onze service verder verbeteren, wachttijden verkorten en problemen in één keer oplossen. Kortom: we willen klanten laten zien dat ze welkom zijn bij KPN. Daarom zullen onze medewerkers met het directe klantcontact meer dan ooit bepalend zijn voor het succes van KPN. De 1.600 winkelmedewerkers, 3.000 contactcenter-agents en 450 monteurs zijn het gezicht van KPN in Nederland. En ook via onze website en social media benaderen we onze klanten op een persoonlijke manier.

De Netto Promotor Score (NPS), waarmee we de klantloyaliteit meten, helpt ons om onze dienstverlening continu te verbeteren. De NPS laat zien in hoeverre klanten KPN zouden aanbevelen. De groeiende populariteit van de social media-platforms en vergelijkingswebsites versterken dit. We vinden onze klantloyaliteit zo belangrijk dat de salarisbonussen van medewerkers deels door de NPS worden bepaald.

Producten en diensten

Voor consumenten thuis vormt de telefoonaansluiting de basis voor onze vaste diensten: internet, interactieve televisie en vaste telefonie. Daarnaast biedt KPN televisie via de ether met Digtenne. Met de komst van de glasvezel die in Nederland wordt uitgerold, profiteren steeds meer huishoudens van de voordelen van deze geavanceerde technologie.

KPN telt 35 miljoen mobiele Europese klanten die kunnen kiezen uit verschillende soorten mobiele abonnementen. Dankzij de onstuimige groei van de smartphone-markt en de gebruiksmogelijkheden ervan is mobiel internet gemeengoed geworden, waardoor het dataverbruik explosief is gestegen. We spelen hierop in met de nieuwe mobiele abonnementen die we dit jaar voor de consumenten- en zakelijke markt introduceerden.

In de zakelijke markt helpen we kleine en grote bedrijven met totaaloplossingen in ICT. Daarbij zorgen we voor een volledige integratie van spraak, data, vast en mobiel. Ook biedt KPN een reeks van ICT-toepassingen voor de zorgsector, het onderwijs en de overheid. KPN Corporate Market (voorheen Getronics in Nederland) helpt grote bedrijven en overheden met onder meer werkplekdienstverlening, netwerkoplossingen en datacenter-diensten. We werken via het Global Service Delivery Model, dat gericht is op het wereld-wijd verlenen van een goede dienstverlening van een hoge kwaliteit. Alles valt of staat met ons netwerk. We zijn trots op ons netwerk, dat bekendstaat als het stabielste van Nederland. Het vormt de ruggengraat voor alle mobiele en vaste diensten van KPN. Daarom investeerden we in 2011 1,5 miljard euro, van de in totaal 2 miljard euro, aan kapitaalinvesteringen, in onze Nederlandse, Duitse en Belgische infrastructuur, onder meer om te anticiperen op de sterke groei van het (mobiele) dataverkeer. Met de uitrol van het glasvezelnetwerk, in samenwerking met onze partner Reggefiber, zal de infrastructuur in Nederland de komende jaren veranderen in een hybride infrastructuur. Met glasvezel als datageleider kan KPN meer bandbreedte en zeer hoge datasnelheden bieden. Op enkele locaties in Nederland kunnen we inmiddels 500 Mb per seconde. Persoonlijk, Eenvoud, Vertrouwen. Bij onze ambitie de beste dienstverlener te zijn, lopen drie kernwaarden als een rode draad door het bedrijf: persoonlijk, eenvoud en vertrouwen. We streven naar een simpele organisatie, die bijdraagt aan een eenvoudig en overzichtelijk product- en dienstenaanbod en een optimale service. Daarbij is iedere medewerker met direct klantencontact bereikbaar, toegankelijk en duidelijk. Op een persoonlijke en toegewijde manier helpen we onze klanten en dat wekt vertrouwen. We doen wat we onze klanten beloven. Met onze maatschappelijke activiteiten tonen we onze betrokkenheid bij de samenleving. realiseren; veel hoger dan de kabel ooit kan bieden. We geloven in glasvezel als het netwerk van de toekomst. Vandaar dat we eind 2011 aankondigden vier glasvezeldienstverleners te willen overnemen en afspraken maakten om op termijn ons belang in glaspartner Reggefiber te kunnen vergroten. Omdat een groot deel van Nederland nog niet is 'verglaasd', blijft het bestaande kopernetwerk vooralsnog onmisbaar om vaste diensten te leveren. We hebben daarom het kopernetwerk de afgelopen jaren verbeterd en dat blijven we doen, zodat ook daarmee hoge datasnelheden kunnen worden bereikt. Team KPN We zijn ervan overtuigd dat de synergie van alle individuele medewerkers het succes bepalen: teamgevoel, teamspirit en teamwork zijn de sleutelwoorden. Als werkgever vraagt KPN betrokkenheid en vakmanschap van zijn medewerkers. We bieden medewerkers een modern arbeidsvoorwaardenpakket, waarin Het Nieuwe Werken centraal staat: als de functie het toelaat plaats- en tijdonafhankelijk werken met meer vrijheid en persoonlijke verantwoordelijkheid. Vakbekwaam, vitaal en talentvol We vinden het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden op peil houden. Daarom bieden we hen de mogelijkheid zich binnen een bepaald vakmanschap (verder) te bekwamen. Bovendien ontvangen alle medewerkers die onder de cao van KPN in Nederland vallen jaarlijks een eigen inzetbaarheidsbudget waarmee ze zich kunnen

blijven ontwikkelen. We investeren in de vitaliteit van alle medewerkers. Via een test kan iedere KPN'er zijn lichamelijke en geestelijke vitaliteit laten bepalen en – afhankelijk van de uitslag – zijn gezondheid verbeteren. Met een talentenprogramma willen we getalenteerde hbo'ers en academici aan ons binden. Daarnaast hebben we een programma om de balans tussen het aantal mannen en vrouwen te verbeteren. Onze maatschappelijke thema's Onze positie in de Dow Jones Sustainability Europe Index en de Transparantiebenchmark (eerste positie in 2010, vierde positie in 2011) bewijzen dat we op duurzaamheidsgebied de goede stappen zetten. De MVO-thema's die we in 2007 kozen, richtten zich vooral op onze eigen bedrijfsvoering. Vanuit onze strategische heroriëntatie hebben we onze drie oorspronkelijke MVO-thema's naar de volgende vijf maatschappelijke thema's herijkt: Beste ICT-infrastructuur, Gezondheidszorg van de toekomst, Het Nieuwe Leven en Werken, Zuinig met energie en Veiligheid en privacy. Voor meer informatie over onze maatschappelijke thema's wordt verwezen naar het Maatschappelijk verslag 2011.

Draadloze diensten

In september 2011 werden nieuwe geïntegreerde data/voice/SMS-proposities gelanceerd. Er werd speciale aandacht besteed aan het adviseren van consumenten over datagebruik en -bundels in de nieuwe tariefstructuur, om hen te helpen het meest geschikte producten te kiezen voor hun mobiele gebruikerswensen.

Onze Nederlandse activiteiten in het segment Mobiele Wholesale bieden flexibele, op maat gemaakte platforms, waarmee partners hun eigen mobiele productaanbod met succes op de markt kunnen brengen. Met name het culturele- en sms-segment nam af door de prijsdruk. Via onze mobiele wholesale-partners zijn ongeveer 2,5 miljoen eindgebruikers aangesloten op het netwerk van KPN.

De opbrengsten en overige baten daalden met 5,2% in 2011, inclusief een effect van regulering van EUR 101 miljoen. Bij mobiel was de daling voornamelijk het gevolg van veranderend klantgedrag en druk op het marktaandeel. Het dataverbruik bleef stijgen vanwege het toegenomen gebruik van communicatie-apps. Zowel de uitgaande sms'jes als de belminuten per klant namen af, evenals prepaid-opbrengsten.

De opbrengsten van telefonie en internet profiteerden van de sterke groei van IPTV, maar de opbrengsten uit telefonie namen verder af. Het aandeel van KPN op de breedbandmarkt bleef onder druk staan door verlies van klanten op de markt voor single- en dual-play in de kopergebieden vanwege de concurrentie wat betreft snelheid. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door de succesvolle groei in het triple-play segment en FttH-gebieden. De vraagaggregatie was succesvol in 50 gebieden. Daarnaast steeg het aantal geactiveerde aansluitingen in FttH-gebieden van KPN naar 102 duizend (2010: 41 duizend).

In het vierde kwartaal van 2011 bereikten we een overeenkomst voor het verwerven van vier FttH ISP's met ongeveer 110 duizend klanten, onder voorbehoud van goedkeuring door de toezichthouder.

De opbrengsten van Mobile Wholesale werden negatief beïnvloed door toenemende concurrentie in een voorheen snelgroeiend multicultureel segment en door het verlies van klanten van MVNO's die naar netwerken van andere providers migreerden, wat grotendeels gecompenseerd werd door duurzame groei bij andere MVNO's zoals Simyo.

De EBITDA nam in 2011 met 7,5% af aangezien kostenverlagingen niet voldoende waren om het effect van regulering, veranderend klantgedrag en de druk op de tarieven te dempen. De kostenefficiëntie werd ondersteund door steeds weer nieuwe initiatieven voor kostenverlaging zoals 'First Time Right'-programma's. De EBITDA-marge daalde in 2011 licht naar 27,8% tegenover 28,5% in 2010.

Strategie in actie

Ons productaanbod bij vaste telefonie en internet verbeteren en differentiëren

Een belangrijk onderwerp in de breedbandmarkt is de groeiende vraag naar interactieve functionaliteiten. Om aan deze trend tegemoet te komen werken we voortdurend aan de

verbetering en uitbreiding van onze productlijnen met innovatieve diensten. Voorbeelden zijn de grote verbeteringen op TV-gebied (zoals IPTV op laptop en tablet, uitbreiding van de VoD-portefeuille), de versnelling van FttH-aansluitingen en de introductie van Spotify voor premiumklanten. In 2011 steeg ons TV-marktaandeel naar 17% (2010: 15%) en bereikten we meer dan 500.000 klanten. Ook sloten we in december onze 100.000^e glasvezelklant aan.

Lancering van op data gericht productaanbod

Een ander onderwerp is de steeds groter wordende positie van smartphones en tablets op de mobiele markt, die tot een explosieve groei van het dataverkeer leidde. In 2011 groeide mobiele data in Nederland met 112% en signaleringsverkeer met ongeveer 234%. Er zijn nieuwe proposities voor mobiele data gelanceerd, waarbij onderscheid gemaakt wordt naar omvang, snelheid en service met een strikte naleving van netneutraliteit. De prijsstelling van datavolumes steeg binnen het productaanbod en de kosten die gemaakt worden bij het werven van abonnees werden naar beneden gebracht.

De eerste resultaten van de nieuwe proposities zijn positief, maar maar er is meer tijd nodig voordat het effect echt duidelijk zichtbaar wordt. In 2012 wordt het productaanbod concurrerender gemaakt om het marktaandeel te ondersteunen en er worden verder stappen ondernomen om de portfolio voor te bereiden op de toekomst.

De distributie optimaliseren en de service-ervaring verbeteren

Om de service op een nog hoger niveau te brengen, breiden we het aantal winkels in Nederland uit van 239 eind 2011 naar ongeveer 285 in 2012. Callcenters worden anders georganiseerd en gespecialiseerde medewerkers lossen direct problemen van klanten op, waardoor onze callcenters in helpdesks veranderen om de klanttevredenheid te verhogen.

Ons doel is om met deze strategie in 2015 een marktaandeel van meer dan 45% in breedband te bereiken. De doelstelling voor Mobiel Nederland is dat het marktaandeel in de opbrengsten uit mobiele diensten meer dan 45% is.

ONZE KERNWAARDEN

Persoonlijk, Eenvoud, Vertrouwen Bij onze ambitie de beste dienstverlener te zijn, lopen drie kernwaarden als een rode draad door het bedrijf: persoonlijk, eenvoudig en vertrouwen. We streven naar een simpele organisatie, die bijdraagt aan een eenvoudig en overzichtelijk product- en dienstenaanbod en een optimale service. Daarbij is iedere medewerker met direct klantencontact bereikbaar, toegankelijk en duidelijk. Op een persoonlijke en toegewijde manier helpen we onze klanten en dat wekt vertrouwen. We doen wat we onze klanten beloven. Met onze maatschappelijke activiteiten tonen we onze betrokkenheid bij de samenleving.

Organisatiestructuur

In de zomer van 2011 is KPN gestart met de plannen voor een nieuwe divisiestructuur, die is begin 2012 hebben ingevoerd. Deze nieuwe structuur wordt aangestuurd vanuit de Executive Committee, waarin alle Nederlandse en buitenlandse activiteiten zijn vertegenwoordigd. De structuur kenmerkt zich door een directere en efficiëntere aansturing en is in lijn met de strategische plannen voor een eenvoudiger organisatie. Die stelt ons in staat om beter in te spelen op de veranderingen in de ICT-wereld. Een belangrijke wijziging is de splitsing van het segment Consumentenmarkt in de segmenten Consumenten Thuis (internet, televisie en vaste telefonie) en Consumenten Mobiel (mobiel bellen en mobiel internet). ITNL en Wholesale en Operations worden samengevoegd in de divisie NetCo.

De KPN organisatie

KPN is een naamloze vennootschap die strategisch, organisatorisch en financieel wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur (RvB). De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de RvB. De samenstelling van de RvB kende in 2011 een aantal wijzigingen: Eelco Blok nam in april het bestuursvoorzitterschap over van Ad Scheepbouwer. In november trad Thorsten Dirks toe tot de RvB, en na vijf RvB-jaren maakte Baptiest Coopmans in het najaar bekend dat hij KPN op 1 april 2012 zal



verlaten. CFO Carla Smits-Nusteling liet begin januari 2012 weten dat zij op 1 april 2012 haar carrière buiten KPN zal voortzetten

Consumentenmarkt (CM)

Consumentenmarkt biedt een portfolio van telefonie-, internet- en TV-diensten in een voortdurend veranderende markt. KPN levert deze diensten via zowel draadloze als vaste netwerken.

Tegen een achtergrond van stevige concurrentie en een onverwacht snelle transformatie naar een interactieve op data gerichte wereld, bleef KPN CM vasthouden aan een meer-merkenstrategie, gebaseerd op de hoogwaardige merken KPN en XS4all en de jeugd-/budget-merken Hi en Telfort. Hogere snelheden en nieuwe functionaliteiten zijn zeer belangrijk voor het verbeteren van de klantervaring en het veroveren van marktaandeel in vaste telefonie en internet voor consumenten. Bij mobiel is een succesvolle migratie van op volume gebaseerde bundels naar geïntegreerde voice/data bundels essentieel om in een zeer dynamische markt marktaandeel te behouden.

Marktomgeving en concurrentie

Bij mobiel was in 2011 duidelijk de verandering te zien in het klantgedrag waarbij telefonie en SMS werd vervangen door data, alsmede de aanhoudende concurrentie van Vodafone en T-mobile. Het klantenbestand mobiel liep iets terug tot 5,3 miljoen klanten, waarvan 3,1 miljoen postpaid en 2,2 miljoen prepaid. Het aandeel op de mobiele markt in Nederland nam in 2011 ook enigszins af (wat betreft opbrengsten uit dienstverlening) van 47% naar 46%. In 2011 bleven de telefonie- en internetactiviteiten onder druk staan van de kabelconcurrenten (Ziggo, UPC). Het breedbandmarktaandeel daalde van 41% naar 40%. In gebieden waar diensten op glasvezel worden aangeboden ligt ons marktaandeel echter ongeveer 6%-punt hoger, namelijk op 46%



Bijlage 3: Leidraad open interview

Inleiding:

- toelichting aanleiding en doel interview
- toelichting werkwijze en tijdsduur (antwoorden worden genoteerd en gecheckt, opgenomen, tijdsduur ongeveer 30-45 minuten)
- gebruik resultaten en waarborg anonimiteit

Hoofdvragen :

Standaardisatie:

Op welke wijze is er sprake van standaardisatie?

Op welke wijze worden de regels nageleefd?

Innovatiekracht:

Time to Market?

Worden innovatieprojecten gescheiden van regulier werk?

In hoeverre en op welke momenten is het management betrokken bij het project?

Is er sprake van informele of formele controle systemen?

Hoe vaak vinden management reviews plaats?

Tevredenheid medewerkers?

Tevredenheid over werkinhoud? Werkrotatie? En werkverrijking?

Samenvatting en checken genoteerde antwoorden

Toelichting hoe het verder gaat

Hoe is het interview ervaren?

Bedankt voor de medewerking



Bijlage 4: Codering interviews

Open coderingen standaardisatie	Axiale codes	Categorie
1 Scope	Standaardisatie proces	Regelspecificatie
2 Doel Project	Hindernis standaardisatie proces	Formalisatie
3 Herhaling stappen proces	Opbrengsten innovatie niet gemeten	Regelgeleid gedrag
4 Einddoel helder bij opstart	WOW niet uniform binnen KPN	Standaardisatie
5 Uniformiteit processen KPN breed	Proces benefitmanagemeny ingeregeld	
6 Benefitmanagement: Meten opbrengsten innovatie		
Open coderingen Innovatiekracht: Algemeen		
1 Innovatiekracht	Keuzes maken	
Open coderingen Innovatiekracht: Time to Market		
1 Innovatie vs regulier	Gevoel	
2 Management betrokkenheid	Versnelling TTM	
3 Informeel controlesysteem	Hinder TTM Innovatieprojecten	
4 Formeel controlesysteem		
5 Administratie/ papierwerk		
6 Management review		
7 Mensen in beweging krijgen		
8 Processen en systemen		
Open coderingen Innovatiekracht: Tevredenheid medewerkers		
1 Werkinhoud	Helderheid rollen	
2 Werkrotatie	Verlaagd tevredenheid	
3 Werkverrijking	Verhoogd tevredenheid	
4 Werkdeling: Rollen en verantwoordelijkheden	Onduidelijkheid rollen	
5 Meten tevredenheid: Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek	Meten medewerkersbetrokkenheid	
Open coderingen overig		
1 Innovatiebudget/ financieel gedreven	Sanering negatieve invloed op TTM	
2 Kwaliteitsverbetering	Sanering negatieve invloed op tevredenheid	
3 Inzichtelijkheid	Sanering budgetten negatief effect op innovatie	
4 Strategie: visie en doelstellingen	Formele controles	
5 Sanering/ reorganisatie	Inzichtelijkheid	
6 EU regels innovatie	Financiële besturing	