

Rotterdam School of Management, Erasmus
University

*"De wijze waarop management- en
organisatiefactoren een rol spelen in het proces
van businessmodel-innovatie"*



Afstudeerscriptie als onderdeel van
het doctoraal bedrijfskunde
17 september 2013

Scriptiebegeleiding door: Prof. Dr. Justin Jansen
Meelezer: Dr. Ingrid Verheul

1 Augustus 2013
Victor Reebergen
victorrebergen@hotmail.com
studentnummer: 364421



Erasmus Universiteit
Rotterdam School of Management
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam

Copyright © 2013, Victor Reebergen

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur is. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding	8
1.2 <i>Onderzoeksvraag en deelvragen</i>	10
1.3 <i>Kernconcepten en afbakening</i>	11
1.4 <i>Methode</i>	11
1.5 <i>Structuur thesis</i>	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 <i>Wat is een businessmodel?</i>	13
2.2 <i>Wat is businessmodel-innovatie?</i>	15
2.3 <i>Fasen in het proces van businessmodel-innovatie</i>	18
2.4 <i>Management- en organisatiefactoren in het proces van BMI</i>	20
2.4.1 <i>Managementfactoren</i>	20
2.4.2 <i>Organisatiefactoren</i>	24
2.5 <i>Conceptueel model</i>	27
3 Methodologie	28
3.1 <i>Type onderzoek</i>	28
3.3 <i>Casus onderzoek</i>	29
3.4 <i>Casusselectie</i>	30
3.5 <i>Dataverzameling</i>	31
3.5 <i>Data-analyse</i>	34
3.6 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	35
4 Resultaten	36
4.1 <i>Analyse strategische fase</i>	36
4.1.1 <i>Managementfactoren</i>	40
4.1.2 <i>Organisatiefactoren</i>	43
4.2 <i>Analyse tactische fase</i>	49
4.2.1 <i>Managementfactoren</i>	51
4.2.2 <i>Organisatiefactoren</i>	55
4.3 <i>Analyse implementatiefase</i>	61
4.3.1 <i>Managementfactoren</i>	63
4.3.2 <i>Organisatiefactoren</i>	66
4.4 <i>Analyse in tijd</i>	72
5 Conclusie en discussie	73
5.1 <i>Conclusie</i>	73

5.1.1	Proposities Leiderschap en leiderschapsrollen	73
5.1.2	Proposities Structuur	78
5.1.2	Proposities Klimaat.....	81
5.2	<i>Discussie</i>	83
5.2.1	Managementimplicaties	83
5.2.2	Beperkingen	84
5.2.3	Vervolgonderzoek	85
6	Literatuuroverzicht.....	86

Voorwoord

Na Twee jaar komt er een einde aan een bijzondere periode van ups en downs en kijk nu uit naar het moment dat het helemaal ten einde komt. Ik ben weer klaar om tijd en energie te steken in de dingen die ik de afgelopen 2 jaar erg verwaarloosd heb. Toch ben ik troost op mezelf dat ik dit binnen de gestelde tijd tot een goed einde heb gebracht, ondanks de tegenslagen op mijn werk, de ziekte van mijn vader en het uiteindelijke overlijden van hem. Het was een grote wens om mij dit doel te zien bereiken. Helaas is het hem niet gelukt hier bij te zijn.

De weg naar het einde van deze scriptie is erg uitdagend geweest en ben mezelf meerdere malen tegengekomen. Het combineren van werk, studie en een gezinsleven met twee jonge kinderen, zorgt ervoor dat je continu afwegingen moet maken tussen prioriteiten. Dit had ik allemaal niet kunnen doen zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn vrouw Christine en mijn 2 kinderen. Ik wil jullie hiervoor dan ook enorm bedanken. We hebben dit uiteindelijk samen gehaald.

Daarnaast wil ik ook mijn werkgever, Rabobank Leiden Leiderdorp en Oegstgeest bedanken dat zij het mogelijk hebben gemaakt deze studie te volgen en de tijd gegund dit tot een goed einde te brengen. Een investering van een werkgever die ik altijd dankbaar zal zijn. Natuurlijk bedank ik ook Jolanda Meijer waar ik alle colleges tijdens de hele studie mee samengewerkt heb en altijd naar mijn geklaag heeft moeten luisteren als het weer eens tegen zat.

Verder wil ik Prof. Dr. Justin Jansen en Dr. Ingrid Verheul bedanken voor de begeleiding van mijn scriptie. Na de feedbacksessies die we hadden ben ik best eens teleurgesteld naar buiten gegaan, echter heeft de constructieve feedback mij altijd weer de goede richting op gebracht, terwijl op dat moment een ander gevoel heerste.

Nu het eindelijk afgelopen is, kan het nieuwe businessmodel verder vorm krijgen binnen de Rabobank. Het is met alle komende reorganisaties binnen de organisatie een spannende tijd. Hoe ironisch zou het zijn dat je scriptieonderwerp uiteindelijk de oorzaak is van je ontslag. We gaan er niet van uit, maar weet wel dat dit voor veel van mijn collega's werkelijkheid zal worden. Zakelijk gezien een mooie casus waar ik veel van geleerd heb, maar menselijk gezien een klein drama.

Victor Reebergen

Samenvatting

Hoe kunnen organisaties radicaal hun businessmodellen wijzigen? Deze vraag wordt door veel bedrijven in onvoldoende mate beantwoord. Niet omdat ze hun zaken niet goed doen, maar omdat de meeste organisaties te lang hun huidige strategie en businessmodel blijven continueren. Het niet tijdig vernieuwen van het businessmodel kan desastreuze gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en voor het businessmodel zelf, maar biedt ook kansen om de concurrentie voor te blijven in de huidige snel veranderende wereld.

Businessmodel-innovatie is een relatief jong onderzoeksdomein. Op dit moment is er voortschrijdend inzicht in het type businessmodellen en in het innoveren van deze modellen, echter is er over de procesbenadering van businessmodel-innovatie weinig bekend. Met de procesbenadering wordt bedoeld, welke stappen er nu doorlopen worden om van de oude naar het nieuwe businessmodel te gaan. Onduidelijk is welke antecedenten binnen het proces van businessmodel-innovatie voor een succesvol innovatieproces zorgen en of deze antecedenten voor iedere stap in dit proces dezelfde zijn. De invloed van management- en organisatiefactoren is onvoldoende beschreven in de literatuur in relatie tot businessmodel-innovatie, waardoor er naar deze factoren onderzoek is gedaan en de centrale probleemstelling "*Welke management- en organisatiefactoren spelen een rol in het proces van businessmodel-innovatie en op welke wijze?*" hierdoor beantwoord kan worden.

De belangrijkste onderzochte bevindingen zijn onderverdeeld in de management- en organisatiefactoren. Op het gebied van leiderschap blijkt dat transformationeel leiderschap in alle fasen een positieve invloed heeft op het succes van het doorlopen van iedere fase. In de implementatiefase is door het middenkadermanagement met een meer leiderschapstijl met transactionele leiderschapskenmerken geïmplementeerd, wat niet tot een succesvolle implementatie leidde. Ook komt naar voren dat de gedragsrol 'championing' bij het middenkadermanagement een dominante plek in neemt in dit proces en dat deze rol in alle fasen veelvuldig is waargenomen. 'Championing' wordt aangemoedigd en door het getoonde transformationele leiderschap van het topmanagement.

Het organisatieklimaat neemt in het proces een belangrijke rol in. Wanneer er een onvoldoende 'fit' is om te innoveren zal dit negatieve invloed hebben op een succesvolle innovatie. Een belangrijke bevinding is, dat het klimaat beïnvloed kan worden door transformationeel leiderschap. Hierdoor heeft het een positieve invloed op het succes in zowel de strategische als tactische fase. Bij de strategische fase om de drang naar vernieuwing te beïnvloeden en in de tactische fase om het commitment te beïnvloeden.

Voor de structuur is het verschil in differentiatie en integratie per fase onderzocht. Een gedifferentieerde structuur in de strategische fase een belangrijk element. Een hoge mate van differentiatie en een lage mate van integratie zorgt voor veel snelheid in de ontwikkeling en uitwerking van een visie in de strategische fase van een businessmodel-innovatie. Hierdoor kan snel resultaat bereikt worden. In de tactische fase is het essentieel dat de structuur aangepast wordt naar een meer geïntegreerde vorm, waarbij afdelingen en teams meegenomen worden in de innovatie. Dit is noodzakelijk zodat tunnelvisie voorkomen wordt. Wanneer niet tijdig geïntegreerd wordt zal dit een negatief effect hebben op de verdere voortgang in de tactische fase. De implementatiefase is weer gericht op een zo groot mogelijke differentiatie. Dit heeft weer een positief effect op

het succesvol en uniform implementeren van competenties en vaardigheden tijdens de implementatiefase.

De bovenstaande resultaten zijn tot stand gekomen door de elf meest invloedrijke betrokkenen van de Rabobank binnen deze case te interviewen. Het onderzoek is middels een singlecase studie over een businesscase "Cross-channel hypotheekproces" tot stand gekomen. Doordat het een singlecasestudie is, is de generaliseerbaarheid van het onderzoek echter wel laag, maar de resultaten zijn goed bruikbaar voor toekomstige innovaties. Tijdens de dataverzameling zijn zowel primaire en secundaire data verzameld. Op basis van bestaande rapporten en documentatie is een eerste documentenanalyse gemaakt. Hieruit is de relevante informatie over de businessmodel-innovaties geanalyseerd en ook gebruikt tijdens mijn analyse.

Om een goede analyse te maken zijn eerst de belangrijkste concepten in de literatuur onderzocht, zodat de eerste twee deelvragen theoretisch beantwoord konden worden. Een '*businessmodel*' is een verzameling van activiteiten die wordt uitgevoerd om in de marktbehoefte te voorzien. Het model bestaat uit verschillende onderdelen, het beschrijft de relatie tussen deze onderdelen, analyseert hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe een bedrijf deze waardecreatie zich toe-eigent. '*Businessmodel-innovatie*' is de verzamelterm voor manieren om een businessmodel te veranderen. Het beschrijft het innovatieproces en basisbeginsel over hoe een organisatie juist waarde aanbiedt, vasthoudt of vernieuwt in plaats van het alleen leveren van een nieuw product of dienst. Daarnaast zijn in de literatuur de verschillende fasen te onderscheiden waardoor de procesmatige aanpak onderzocht kon worden waardoor uiteindelijk alle factoren aanwezig waren om de probleemstelling te beantwoorden.

1. Inleiding

Hoe kunnen organisaties radicaal hun businessmodellen wijzigen? Deze vraag wordt door veel bedrijven in onvoldoende mate beantwoord. Niet omdat ze hun zaken niet goed doen, maar omdat de meeste organisaties te lang hun huidige strategie blijven continueren, waardoor er een soort stijfheid in hun businessmodel ontstaat (Doz & Kosonen, 2010). Succesvolle bedrijven investeren namelijk gemiddeld twee keer zoveel in businessmodel-innovatie dan gemiddelde bedrijven (Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2007). Daarnaast is onderzocht dat bedrijven die, onder gelijkwaardige omgevingsfactoren, meer investeerden in businessmodel-innovatie succesvoller zijn dan bedrijven die daar minder in investeerden (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) Het investeren in businessmodel-innovatie loont.

In het huidige economische klimaat, waarin diverse veranderingen elkaar snel opvolgen, is het van belang om tijdig het businessmodel aan te passen. De innovatie op het businessmodel die Ryanair doorgevoerd heeft, heeft de luchtvaartindustrie veranderd. Zij richtte zich onder andere op een nieuwe doelgroep voor hun lijndiensten, uitgeklede prijzen en kozen voor samenwerking met kleinere lokale luchthavens (Chesbrough H. , 2007). Hun businessmodel richtte zich op lage kosten, lage prijzen en hoge bezettingsgraden; deze versterkten elkaar in een vicieuze cirkel. Bestaande concurrentie probeerde het concept te kopiëren, maar mistte de competenties van Ryanair, wat zelfs de positie van Ryanair verbeterde. Ondertussen is nu een van de grootste luchtvaartmaatschappijen van Europa geworden.

Het niet tijdig vernieuwen van het businessmodel kan desastreuze gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en voor het businessmodel zelf. Nokia stond bekend als een bedrijf dat al meerdere succesvolle businessmodel-innovaties had ondergaan. Het bedrijf is in 1865 opgericht als papiermolen waar de Finse naaldwouden als grondstof dienden. Daarna is het via opwekken van energie, rubberproductie en het ontwikkelen van consumentenelektronica uiteindelijk marktleider in de mobiele telefoniesector geworden. Samen met een stabiele concurrentie van Samsung, LG, Sony, HTC en Motorola vormden zij een machtsblok in deze bloeiende sector. Geen van de spelers had rekening gehouden met een buitenstaander die dit machtsblok zou open spelen door de introductie van de iPhone. Nokia nam dit gevaar voor hun businessmodel onvoldoende serieus en zette in op hun huidige businessmodel. De gevolgen zijn duidelijk geworden, want wie had er vijf jaar geleden verwacht dat Nokia geen marktleider meer zou zijn in de mobiele telefoniesector (Osterwalder & Pigneur, 2005)? Door niet tijdig te vernieuwen is de marktleider totaal geen partij meer in deze nieuwe sector.

Businessmodel-innovatie is een relatief jong onderzoeksdomein (Osterwalder & Pigneur, 2005). Het onderwerp wordt echter populairder en er wordt steeds meer onderzoek naar gedaan. Uit een eerste literatuurverkenning blijkt dat er de laatste jaren steeds meer gepubliceerd wordt over businessmodel-innovatie. Sinds 1995 zijn er meer dan 1177 artikelen gepubliceerd in academische vakbladen en nog vele meer in niet-academische tijdschriften (Amit & Zott, 2011). In de literatuur wordt het onderzoek naar businessmodel-innovatie onderverdeeld in drie typen (Osterwalder & Pigneur, 2005):

1. Studies die de businessmodellen van een bestaand bedrijf als een abstract concept beschrijven. Deze studies beschrijven de definities van wat een business model precies is (Magretta, 2002; Timmers, 1998), de welke elementen er bij horen en de metamodellen die ze conceptualiseren (Amit & Zott, 2001; Hamel, 2000)

2. Studies die verschillende type businessmodellen of classificatieschema's van bestaande bedrijven beschrijven, die zijn generiek, maar gemeenschappelijke kenmerken bevatten (Weill & Vitale, 2001; Timmers, 1998).
3. Studies die bepaalde concepten, voorstellingen of beschrijvingen weergeven van bestaande businessmodellen van organisaties (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Het onderzoek in de literatuur richt zich vooral op het businessmodel zelf en welke eigenschappen een businessmodel moet hebben om succesvol te zijn. Giesen, Berman, Bell, & Blitz hebben een kaart ontwikkeld om effectieve businessmodel-innovatie in beeld te brengen en hebben in hun onderzoek drie typen businessmodel-innovaties kunnen onderscheiden, te weten 'industrie modellen', 'omzet modellen' en 'organisatie modellen' (Giesen, et al. 2007). Naast hen hebben diverse onderzoekers (Hamel, 2000; Johnson, Christensen, & Kagerman, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2005) modellen gemaakt die een weergave geeft over de invulling van een businessmodel, waarbij iedere type businessmodel kan leiden tot succes (Giesen et al., 2007).

Een onderdeel waar beperkte aandacht aan wordt gegeven is het proces wat doorlopen wordt voordat businessmodel geïnnoveerd is. Beschrijvingen over dit proces en implementatie worden in de literatuur vaak genegeerd (Osterwalder & Pigneur, 2005). Artikelen die een beschrijving weergeven van bestaande businessmodellen gaan veelal over succesvolle businessmodellen en niet over de minder succesvolle businessmodellen. In theorie kan een businessmodel nog zo goed zijn, maar wanneer deze slecht geïmplementeerd wordt, zal hij niets slagen (Osterwalder & Pigneur, 2005) (Teece, 2010). Het juist implementeren is dan ook een belangrijk onderdeel van het proces van businessmodel-innovatie. Juist dat element wordt regelmatig buiten beschouwing gelaten. Ook in het onderzoek van Osterwalder en Pigneur is dit onderdeel buiten beschouwing gelaten en richtten ze zich meer op het concept van businessmodellen en het ontwikkelen hiervan (Osterwalder & Pigneur, 2005).

In de literatuur worden factoren die invloed hebben op het innovatieproces maar beperkt genoemd. In dit onderzoek is gezocht naar antecedenten die invloed hebben op businessmodel-innovatie, vanuit een procesbenadering. Het onderzoek zal worden afgebakend tot organisatie en managementfactoren die invloed hebben op de businessmodel-innovatie.

Op dit moment is er voortschrijdend inzicht in het type businessmodellen en in het innoveren van deze modellen, echter is er over de procesbenadering van het onderwerp weinig bekend. Met de procesbenadering wordt bedoeld, welke stappen er nu doorlopen worden om van de oude naar het nieuwe businessmodel te gaan. In de bestaande artikelen wordt namelijk veel geschreven over de verschillen tussen een businessmodel en strategie, maar niet over de stappen die noodzakelijk zijn om in het innovatieproces succesvol te maken. Onduidelijk is welke antecedenten binnen het proces van businessmodel-innovatie voor een succesvol innovatieproces zorgen en of deze antecedenten voor iedere stap in dit proces dezelfde zijn. De invloed van management- en organisatiefactoren is onvoldoende beschreven in de literatuur in relatie tot businessmodel-innovatie en juist dat maakt het interessant voor dit onderzoek.

Om de invloed van management- en omgevingsfactoren te onderzoeken, is het van belang om te bepalen welke fasen er zijn en welke factoren het succes bij iedere fase bepalen en waarom, zodat dit in de toekomst als leidraad gebruikt kan worden voor verdere innovatieprocessen. Een onvoldoende begrip van de onderliggende waarden en/of antecedenten zorgt vaak voor een slechte ontwikkeling en implementatie van het businessmodel (Teece, 2010). In dit begrip valt veel winst te behalen. De samenhangende factoren die een rol spelen in de verschillende fasen, maken dit juist interessant.

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

In deze paragraaf wordt de centrale probleemstelling beschreven die voortkomt uit de gap in de literatuur. Verder worden de deelvragen genoemd en komt de bepaling van de kernconcepten. Tevens zal de afbakening beschreven worden.

De centrale onderzoeksvraag in deze thesis is:

Welke management- en organisatiefactoren spelen een rol in het proces van businessmodel-innovatie en op welke wijze?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag dienen de volgende deelvragen beantwoord te worden:

Deelvraag 1: Wat is een businessmodel?

Deelvraag 2: Wat is businessmodel-innovatie?

Deelvraag 3: Welke fasen zijn er te onderscheiden in dit proces?

Deelvraag 4: Welke management- en organisatiefactoren spelen een rol in businessmodel-innovatie?

1.3 Kernconcepten en afbakening

De kernconcepten uit de onderzoeksvraag worden eerst kort toegelicht waarna deze in hoofdstuk 2 verder besproken worden.

Een *'businessmodel'* is een verzameling van activiteiten die wordt uitgevoerd om in de marktbehoefte te voorzien. Het model bestaat uit verschillende onderdelen, het beschrijft de relatie tussen deze onderdelen, analyseert hoe waardecreatie plaatsvindt en hoe een bedrijf deze waardecreatie zich toe-eigent. Het concept wordt verder uitgediept in paragraaf 2.1. *'Businessmodel-innovatie'* is de verzamelterm voor manieren om een businessmodel te veranderen. Het beschrijft het innovatieproces en basisbeginsel over hoe een organisatie juist waarde aanbiedt, vasthoudt of vernieuwt in plaats van het alleen leveren van een nieuw product of dienst. Het concept wordt verder uitgediept in paragraaf 2.2. *'Managementfactoren'* zijn factoren, zoals leiderschapstijlen en gedragsrollen van management, die invloed hebben op een proces of medewerkers. *'Organisatiefactoren'* hebben invloed op hoe de organisatie werkt en denkt en op de onderverdeling van taken en administratieve mechanismen, de twee laatste dienen als controle van de werkactiviteiten. Beide factoren worden verder beschreven in paragraaf 2.4. De focus van dit onderzoek ligt op de interne factoren die van invloed zijn op het proces van businessmodel-innovatie.

1.4 Methode

Het onderzoek is verkennend van aard (Burgelman, 1983), het betreft een inductief onderzoek waarbij op basis van dataverzameling en proposities worden geformuleerd (Bryman & Bell, 2007). Deze methode maakt het mogelijk nieuwe of aanvullende theorieën te formuleren. De uit dit onderzoek komende proposities kunnen getoetst worden en is de theorie die uit het onderzoek direct empirisch te onderbouwen (Eisenhardt, 1989).

Er is gekozen voor een singlecasestudie. Er is onderzoek gedaan naar de factoren die het succes bepalen en de reden daarvan. Een singlecase-strategie richt zich op antwoorden in een bepaalde setting (Eisenhardt, 1989) en geeft een antwoord op de probleemstelling binnen deze specifieke casus. Een casusonderzoek maakt gebruik van verschillende soorten van dataverzameling, zoals archieven, observaties, enquêtes en interviews (Eisenhardt, 1989). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van archieven, beslissingsnota's en interviews.

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de Rabobank. De Rabobank is een van de grootste financiële dienstverleners van Nederland en onderscheidt zich door zijn coöperatieve structuur, dit laatste kenmerkt zich door de onderverdeling van 137 zelfstandig aangesloten banken. De Rabobank is een grote innovatieve multinational en is in verschillende bedrijfstakken vertegenwoordigd. Vanwege deze kenmerken zullen de onderzoeksresultaten ook goed te generaliseren zijn voor het wetenschappelijke inzicht. De Rabobank is een organisatie met een groot kantorennetwerk (853 vestigingen) waarbij traditioneel klanten naar de bank komen om hun bankzaken te bespreken. De businessmodel-innovatie die de Rabobank ingezet heeft, is een radicale verandering waarbij de organisatie inspeelt op een virtuele bank waarbij klanten zelf de regie hebben over het kanaal van klantbediening en wijze van advies, namelijk face-to-face, internet of Cross-channel. De businesscase die in dit onderzoek als onderzoeksdomein geanalyseerd wordt, is een radicale innovatie van het traditioneel bankieren (face-to-face en op kantoor) waar de organisatie groot mee geworden, naar een compleet nieuw model toekomstvast businessmodel. Het aflopen van businessmodel "Traditioneel Bankieren" en

het implementeren van een nieuw businessmodel maakt deze casus geschikt als businesscase voor dit onderzoek.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire dataverzameling. Zowel gebruik gemaakt van primaire als secundaire dataverzameling. Op basis van bestaande rapporten en documentatie is een eerste documentenanalyse gemaakt. Hieruit zijn de relevante informatie over de businessmodel-innovaties geanalyseerd om zo deelvragen te kunnen beantwoorden en een betere voorbereiding te hebben op de interviews. Er zijn interviews afgenomen met de meest invloedrijke betrokkenen van het proces tot er geen nieuwe informatie naar boven kwam en er "saturatie" of verzadiging was opgetreden (Boeije, 2005).

De elf interviews zijn opgenomen en teruggeluisterd, waarna ze uitgeschreven zijn. Nadat de interviews uitgewerkt zijn, is gestart met het coderen van de brondocumenten. In het begin van het analyse deel van het onderzoek is gestart met het open coderen, gevolgd door axiaal coderen en uiteindelijk selectieve codering waar de gecodeerde citaten weer samen zijn gebracht in bruikbare concepten.

1.5 Structuur thesis

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt als eerste ingegaan op de bestaande literatuur over de businessmodellen, businessmodel-innovatie en het proces van businessmodel-innovatie. Daarnaast worden de management- en organisatiefactoren beschreven. Hoofdstuk 3 geeft de beschrijving van de methodes die in het onderzoek gebruikt zijn voor de analyse van de resultaten en geeft een beschrijving van de casus en de meetindicatoren. In hoofdstuk 4 zijn de gevonden resultaten beschreven, samengevat en geanalyseerd en op basis hiervan proposities zijn opgesteld. In hoofdstuk 5 wordt de conclusie uit de resultaten weergegeven en wordt gekeken of de resultaten overeenstemmen met bestaande inzichten uit de literatuur. Hierna wordt gekeken of er antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag en welke managementimplicatie dit heeft. Dit hoofdstuk bevat ook beperkingen van het onderzoek en maakt aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische onderbouwing gegeven van het onderzoek en worden de kernconcepten verder uitgewerkt, zodat antwoord gegeven wordt op de eerste vier deelvragen van het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt het begrip 'businessmodel' uitgewerkt, waardoor een beter beeld verkregen wordt van wat dit concept inhoudt, uit welke onderdelen een businessmodel kan bestaan en welke type businessmodellen er te onderscheiden zijn. In paragraaf 2.2 wordt uitgelegd wat businessmodel-innovatie inhoudt en wordt het verschil uitgelegd tussen een productinnovatie en een businessmodel-innovatie. In paragraaf 2.3 worden de fasen van businessmodel-innovatie weergegeven, waarna in paragraaf 2.4 de management- en organisatiefactoren benoemd worden die van invloed zijn op het proces van businessmodel-innovatie. Uiteindelijk wordt in paragraaf 2.5 een conceptueel model weergegeven voor dit onderzoek. Door de empirische bevindingen zal dit model later verder aangescherpt worden.

2.1 Wat is een businessmodel?

Inleiding

Er zijn verschillende definities van businessmodellen. Het is dan ook niet gek dat CEO's dit op verschillende manieren uitleggen (Osterwalder & Pigneur, 2005) en dat iedere onderzoeker de terminologie door elkaar haalt. Hierdoor is er behoefte aan eenduidig taalgebruik bij dit onderwerp. Een businessmodel is zoals het vertellen van een goed verhaal. (Magretta, 2002). Deze verhalen gaan over hoe een bedrijf werkt en geeft antwoord op de vraag hoe het bedrijf geld verdient, wie de klanten zijn en hoe we toegevoegde waarde bieden tegen een acceptabele prijs (Magretta, 2002), waardoor we blijvend voordeel kunnen realiseren (Teece, 2010). Het is een optelsom van producten, services en informatiestromen, inclusief een beschrijving van de verschillende business actoren en een beschrijving van hun rol en voordelen (Timmers, 1998).

Een businessmodel is meer dan een deel van het verkoopproces. Het is een concept dat deel uitmaakt van prijsmechanisme, klanten, samenwerken en omzetverdeling (Osterwalder & Pigneur, 2005). Het geeft inzicht in hoe een bedrijf zijn geld verdient, hoe het waarde toevoegt aan de markt en hoe deze de relatie legt tussen de diverse onderdelen (Zott & Amit, 2010; Yip, 2004). Daarnaast moet het moeilijk te imiteren zijn voor concurrenten (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Een succesvol businessmodel is wanneer alle elementen samenkomen, wat zal resulteren in een extra winstgenerator (Pateli & Giaglis, 2004; Hamel, 2000)

Vershil businessmodel en strategie

De termen strategie en businessmodellen worden regelmatig verkeerd begrepen. Het zijn twee verschillende concepten en het de begrippen worden al veertig jaar verkeerd geïnterpreteerd (Yip, 2004). Een strategie bepaalt de richting die een organisatie neemt, (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) en een businessmodel beschrijft de complete invulling over hoe er zaken worden gedaan (Magretta, 2002). Het wordt omschreven als een actieplan, ontwikkeld om bepaalde doelen te bereiken en is een optelsom van keuzes om de doelen vorm te geven. Een businessmodel is als een vertaling deze strategische kwesties (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), zoals bedrijfspositionering en het stellen van doelen in de richting van een conceptueel model over het creëren van omzet (Osterwalder & Pigneur, 2005).

Bedrijven hebben vaak dezelfde strategie: unique selling points en duurzame voordelen. Door een andere invulling hiervan presteert het ene bedrijf beter dan het andere (Mitchel & Coles, 2003). Een businessmodel leidt je langs de juiste wegen (Nenonen & Storbacka, 2010) en verbindt business strategie en innovatiemanagement (Teece, 2010).

Businessmodellen

Een businessmodel bestaat uit diverse elementen die resulteren in toegevoegde waarde voor de consument. Het ontwerp wordt omschreven als instructies gebaseerd op kennis en middelen die op een bepaalde manier bijdragen aan de omzet (Demil & Lecocq, 2010). Door een businessmodel op te bouwen in een raamwerk, geeft dit ondersteuning aan concepten, hulpmiddelen, management- en ondernemersvaardigheden, en de systematische weergave voor procesoptimalisatie. Een raamwerk geeft een bepaalde basis om de verschillende onderdelen te evalueren en bij te stellen (Demil & Lecocq, 2010).

Vanuit drie hoofdmomenten zijn diverse varianten gemaakt op het raamwerk. Een voordeel om op deze wijze een businessmodel op te bouwen is dat het zowel meer interne als externe samenhang realiseert, doordat het beter aansluit bij de consument en waardoor de verbinding vanuit de missie naar de uitvoering wordt gemaakt (Pateli & Giaglis, 2004). Een businessmodel is een raamwerk van een aantal processen binnen een organisatie op een bepaald punt, waarbij er een continue interactie is tussen de diverse componenten. Door deze onderlinge samenhang worden er keuzes gemaakt om een nieuwe waardepropositie te bepalen, maar ook om nieuwe combinaties van resources te creëren of organisatorische veranderingen mogelijk te maken. Het eerste element is de waarde propositie.

Een waardepropositie van de organisatie is het product of de service die uiteindelijk aangeboden wordt aan de consument (Demil & Lecocq, 2010) en omschrijft wat het voordeel is om een 'probleem op te lossen'. (Johnsen, et al., 2008) Veel organisaties hebben dezelfde soort businessmodel, dus moeten zij op een andere wijze met elkaar concurreren: alleen met de productmix. De uitdaging is het creëren van meer waarde voor de klanten dan je concurrenten. Het creëren van waarde gaat verder dan dat van de *value chain* van Porter (Amit & Zott, 2001). In de *value chain*-analyse van Porter worden de activiteiten van een bedrijf geanalyseerd en van daaruit worden de economische implicaties op een organisatie bepaald. Deze implicaties beantwoorden vragen als waarom een bedrijf activiteiten moet ontplooiën en welke van deze activiteiten waarde bieden aan het primaire proces (Amit & Zott, 2001).

Een businessmodel kan op vier manieren waarde creëren voor klanten. Ten eerste is het verhogen van de efficiëntie een veelvoorkomende en belangrijke bijdrage. Efficiëntie verlaagt de kosten, waardoor er meer waarde per transactie kan worden toegevoegd. Ten tweede kan 'nieuwigheid' van een product of dienst de klant verleiden tot afname. Ten derde kan toegevoegde waarde worden opgesteld om klanten te verleiden tot herhalingstransacties, zodat het voorkomt dat klanten overstappen naar concurrenten. Deze waarde wordt ingebouwd via de merknaam, toevoegen van loyaliteitsprogramma's en moeilijker maken om over te stappen door hoge overstapkosten). Ten slotte is er complementariteit, waarbij het totaal aan producten of diensten meer biedt dan de producten afzonderlijk waardoor cross-sell gerealiseerd wordt (Amit & Zott, 2001) (Amit & Zott, 2007).

Naast een waardepropositie is een winstformule een ander element. Een winstmodel geeft een richting door te kiezen voor een set van specifieke factoren. De eerste factor is het omzetmodel (volume, marktpenetratie, verkoopfrequentie). Daarnaast wordt via een kostenstructuur (hoe de kosten zijn toegewezen) of het margemodel bepaald hoeveel marge een product moet opleveren om winst te realiseren. Als laatste kan een winstmodel bepalen hoe groot de omloopsnelheid moet zijn om resultaatdoelstellingen te behalen.

Het laatste element is 'key-resources'. Een unieke combinatie van deze middelen en competenties creëren waarde voor de eindgebruiker. Deze competenties en resources moeten in ieder geval schaars zijn, duurzaam, moeilijk te verhandelen en moeilijk te imiteren (Amit & Zott, 2001). Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk om de juiste resources en processen in het model op te nemen, zoals het hebben van de juiste werknemers, technologie, machines (Johnsen, Christensen, & Kagermann, 2008). Het aanpassen van een van de resources zal invloed hebben op de competenties van een organisatie, wat weer invloed heeft op de waardepropositie (Demil & Lecocq, 2010). Resources zijn onderverdeeld in operand en operante resources. Operend resources zijn tastbare statische resources die verwerking nodig hebben om waardevol te worden. Operante resources zijn niet-tastbare dynamisch resources die zelf waarde kunnen toevoegen aan een proces, zoals service. Resources komen van externe componenten; competenties zijn intern. Competenties worden gezien als een samensmelting van vaardigheden en kennis die de activiteiten in de processen kunnen stroomlijnen, zodat de resources optimaal benut kunnen worden (Johnsen, et al., 2008) Resources en competenties zijn alleen waardevol wanneer deze de kosten verlagen en/of opbrengsten verhogen (Johnsen, et al., 2008).

2.2 Wat is businessmodel-innovatie?

Businessmodel-innovatie

Businessmodel-innovatie is de verzamelterm voor manieren om een businessmodel te veranderen. Het beschrijft het innovatieproces en basisbeginsel over hoe een organisatie juist waarde aanbiedt, vasthoudt of vernieuwt, in plaats van het leveren van alleen een nieuw product of dienst.

De marktleiders in de toekomst zijn bedrijven die innovaties omarmen, dit zien als een kans, en in de toekomst culturen creëren die hierop aangepast zijn, maar wel met de juiste houding en vaardigheden. Het belang van het innoveren van een businessmodel is dusdanig groot dat hierdoor de lange termijn doelstellingen gerealiseerd worden. De meest effectieve bedrijven veranderen een businessmodel iedere twee tot vier jaar om zo beter in te spelen op de veranderingen in de markt (Mitchel & Coles, 2003). Organisaties hebben door vergaande businessmodel-innovatie complete industrieën in de wereld veranderd en beschikbaar kapitaal geherstructureerd, zoals Appel met iTunes.

De reden voor businessmodel-innovatie kan uit de drie volgende kansen voorkomen. Als eerst wanneer een grote groep mensen tegen een 'probleem' aan loopt, waarbij de huidige producten of diensten nog geen invulling of oplossing voor geven, zoals goedkope auto's voor armen mensen in opkomende industrieën. Ten tweede wanneer door technologische ontwikkelingen en vernieuwing, bestaande technologieën overbodig gemaakt worden, of wanneer een nieuwe technologie wordt toegepast in een nieuw marktsegment zoals de iPod. En ten slotte wanneer concurrenten een dienst aanbieden die nog niet eerder geboden is en superieur is, zoals FedEx de markt van pakjesbezorging vernieuwd heeft. Naast deze drie kansen wordt businessmodel-innovatie

gebruikt voor bedreigingen: voor het verdrijven van nieuwe intreders die de markt verstoren of wanneer de concurrenten de basismarkt proberen te verplaatsen (Johnsen, et al., 2008).

Het vernieuwen van een businessmodel kan echter wel de huidige relatie met klanten verstoren. Er wordt echter te weinig onderzoek gedaan om de onderliggende waarde van een businessmodel echt te begrijpen, waardoor een businessmodel vaak niet succesvol wordt (Teece, 2010). Ieder type innovatie kan onder de juiste omstandigheden leiden tot succes (Giesen et al., 2007). In een veranderende markt is het voor veel bedrijven van levensbelang dat ze innovaties toepassen in hun businessmodel. Dit kan zowel grote kansen als bedreigingen omvatten. De aanleidingen van een businessmodel-innovatie kunnen heel verschillend zijn. Determinanten kunnen zowel intern als extern plaats hebben. Externe factoren kunnen ontstaan door omgevingsveranderingen die zich opeens voordoen en het functioneren van de organisaties drastisch moet aanpassen. Hierbij kan gedacht worden aan agressieve nieuwe concurrenten, drastisch gestegen kosten of nieuwe technologie. Interne factoren worden bepaald door beslissingen van het top- en middenkader. Een permanente kennisstijging kan een positieve invloed hebben op nieuwe waardeproposities (Demil & Lecocq, 2010).

Het niet meer bieden van de juiste klantwaarde is de belangrijkste en vaak de eerste stap om de juiste te vernieuwen. Zonder te bepalen wat de toegevoegde waarde is, is een model niet compleet. De kans van slagen van het bieden van een nieuwe klantwaarde is groter wanneer er nog geen bedrijf is die de services of product aanbiedt. Nadat je de klantwaarde hebt bepaald, moeten de andere elementen (winstformule, key-processen, resources en competenties) bepaald worden om de klantwaarde te ondersteunen. Door op alle onderdelen het model invulling te geven, wordt bekeken op welke onderdelen het huidige model aanpassingen nodig heeft. Het moment om je businessmodel aan te passen ontstaat wanneer er op alle vier de elementen veranderingen plaatsvindt.

Organisaties die kiezen om doorlopend hun businessmodel te vernieuwen hebben nog grotere voordelen ten opzichte van hun concurrenten. Het biedt hun een pad van succes, waardoor organisaties een stap voor blijven op hun concurrenten en de voorsprong ten opzichte van de concurrentie vergroten. Daarnaast wordt de organisatie niet geconfronteerd met organisaties die hier wel goed in zijn en vervolgens achter de feiten aan loopt (Mitchel & Coles, 2003). Bedrijven die regelmatig hun businessmodel vervangen of verbeteren worden namelijk continue getriggerd door de goede resultaten die het hen oplevert. Wanneer ze in een repeterende beweging blijven vernieuwen, wordt dit een 'doorlopende businessmodel-innovatie' genoemd.

Bij een doorlopende businessmodel-innovatie ("continues businessmodel-innovation") worden de volgende stappen doorlopen. Ten eerste moet de organisatie het bestaande businessmodel zelf volledig begrijpen. Daarnaast dienen de stakeholders continue geïnformeerd worden over wat er moet gebeuren en hoe het meeste voordeel verkregen wordt. Ten slotte dient een visie gecreëerd te worden die bijdraagt aan innovatie. Deze visie identificeert de ideale voordelen voor alle stakeholders en bewandelt een weg die plaatsmaakt voor vervanging en innovatie. Wanneer bovengenoemde stappen doorlopen zijn, wordt het businessmodel continue getest en wordt continue gezocht naar nieuwe voordelen. Zorg dat je de innovatie weer begrijpt, waardoor opnieuw nagedacht kan worden over een vernieuwd innovatietraject (Mitchell & Bruckner Coles, 2004). Om businessmodel-innovatie te begeleiden worden talentvolle leiders aangetrokken. Verder wordt er veel, maar met een beperkte mate van risico geëxperimenteerd en worden alle

stakeholders betrokken bij het proces (Mitchell & Bruckner Coles, 2004). Door de juiste keuzes te maken, zal het businessmodel zelf versterkt worden en zal het businessmodel van de concurrent verzwakt worden, waarbij regelmatig gebruik wordt gemaakt van een relatie tussen de diverse aspecten van een businessmodel, waardoor je een continu proces krijgt van opvolgende voordelen: een virtuele doorloop (Cadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Verschil businessmodel-innovatie en productinnovatie

Innovatie kan op diverse onderdelen plaatsvinden en is bedoeld voor de ontwikkeling en implementatie van een nieuw idee of gedrag. Het kan plaatsvinden op een administratieve of technologische verandering binnen een proces van een organisatie, op een product of op een service. Administratieve veranderingen hebben invloed op verschillende activiteiten in de organisatie. Technologische veranderingen hebben meer invloed op een product of service (Damanpour, 1991).

Er wordt over procesinnovatie gesproken wanneer de vernieuwing zich richt op procesmatige verbeteringen, zoals just-in-time-leveringen (JIT) en de *Lean of Six sigma*-methode (Pantaleo & Pal, 2010). Er wordt gesproken over productinnovatie indien het betreffende product als nieuw of vernieuwd op de markt wordt gepositioneerd en zich richt op het verbeteren en lanceren van producten.

Productinnovatie wordt onderverdeeld in vier types. Deze worden bepaald door de dimensie klant en technologie. Het eerste type innovatie is 'pure exploitatie', waarbij een organisatie zowel de bestaande als de nieuwe technologische en klantcompetenties gebruikt. De tweede ontstaat wanneer nieuwe producten ontworpen worden met bestaande technologie voor een nieuwe klantgroep. De derde innovatie ontstaat wanneer technologie gebruikt wordt om een bestaande klantgroep beter te bedienen. De laatste ontstaat wanneer er zowel een nieuw product als nieuwe technologie ontwikkeld wordt voor een compleet nieuwe klantgroep. Deze vorm wordt 'pure exploratie' genoemd (Danneels, 2002).

Businessmodel-innovatie richt zich op het totale concept van producten, processen en competenties die toegevoegde waarde bieden aan het totale pakket. Productinnovatie is wel vaak een stuwende kracht voor de innovatie van competenties en middelen binnen een organisatie en leidt tot afhankelijkheid van competenties. Deze competenties hebben weer invloed op de producten die deze organisatie te bieden heeft (Danneels, 2002). Bij businessmodel-innovatie is productinnovatie slechts een onderdeel van het totale pakket. Echte vernieuwers nemen niet alleen het product of de service als basis voor de verandering, maar ontwikkelen het hele pakket. In het verleden werd geconcurrereerd op product of service. Tegenwoordig gaat de concurrentie over het totale businessconcept, wat veel uitgebreider is (Hamel, 2000). Bij veel bedrijven wordt nog steeds te veel gewerkt vanuit de gedachte om meer nieuwe producten te ontwikkelen of de oude te verbeteren (Hamel, 2000) en wordt er veel geld geïnvesteerd in IT-budgetten om een onderdeel te verbeteren. Een businessmodel-innovatie is veel omvattender, omdat dit een radicale verandering is die niet op slechts één onderdeel gericht is, maar op het complete systeem, terwijl een productinnovatie of procesinnovatie zich juist richt op één van beide componenten (Hamel, 2000). Het veranderen van slechts één onderdeel van het businessmodel is geen businessmodel-innovatie, maar een businessmodel-verbetering. Het kopiëren van een businessmodel van een concurrent wordt een "model catch up" genoemd. Het vernieuwen van slechts een product, service of proces is ook minder succesvol, omdat dit eenvoudig te kopiëren is door de concurrentie. Pas wanneer

er een nieuw businessmodel ontstaat door een compleet nieuw product of service, is het een vorm van businessmodel-innovatie. (Mitchel & Coles, 2003).

Doordat businessmodel-innovatie het complete pakket raakt, heeft dit invloed op de competenties van medewerkers en structuur van de organisatie. Hierdoor raakt het een complete organisatiecultuur.

2.3 Fasen in het proces van businessmodel-innovatie

Bij een innovatieproces zijn een aantal fasen te onderscheiden. Businessmodel-innovatie is een vorm van radicale innovatie, waarbij dezelfde elementen van toepassing zijn. Een belangrijk onderdeel van het complexe productinnovatieproces is de afhankelijke en onderscheidende stappen in het proces. De eerste stap bij innovatie is het plannen van een nieuw product of dienst, waarbij deze wordt afgeleid van het strategische plan van de organisatie, om zo richting te geven aan de doelen van innovatie. Na het plannen van de innovatie wordt het erkennen van een behoefte gerealiseerd. De klant wordt hierbij als belangrijke input gezien van de verandering. Het idee is dat een innovatie zijn oorsprong haalt uit de markt (Johne & Snelson, 1988) en dat een innovatie verder inspeelt op de antwoorden die de klant graag wil (Cooper, 1999). Het screenen van de diverse productinnovaties is een centrale stap in het innovatieproces, waarbij de keuze wordt gemaakt om al dan niet verder te gaan (Johne & Snelson, 1988). De volgende fase binnen productinnovatie is het ontwikkelen van het product. Het technologische ontwikkelproces is cruciaal en moet ondersteund worden door het topmanagement. De volgende stap binnen het ontwikkelproces is het generaliseren, evalueren en testen van de mogelijke opties aan de hand van marketingvoorspellingen. Het testen van producten is cruciaal in het ontwikkelproces. Door uitgebreid producten te testen en voldoende piketpaaltjes te slaan wordt een kortere ontwikkelperiode gerealiseerd (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Een te grote haast, zorgt wel voor negatieve effecten op de uitkomsten van het ontwikkelproces (Cooper, 1999). De laatste fase van productinnovatie is het lanceren van de producten, bij businessmodel-innovatie is dit slechts een onderdeel van het geheel.

Bij het vernieuwen van het businessmodel zijn drie fasen te benoemen. De eerste fase begint met het formuleren van de nieuwe strategie en het ontwikkelen van een nieuwe visie. Dit wordt de strategische fase genoemd. Na de strategische fase komt een fase waarin het businessmodel verder ontwikkeld wordt. Dit wordt de tactische fase genoemd. In de laatste fase, de implementatiefase, wordt het traject van ontwikkeling afgesloten (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Strategische fase

In de strategiefase worden het plan en de visie bepaald om een bepaald businessmodel te gebruiken, terwijl in de tactische fase juist meer richting wordt gegeven en waarbij competitieve keuzes gemaakt worden. Een businessmodel moet voortvloeien uit strategische keuzes, maar het niveau waarop gehandeld wordt is het tactische niveau (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). In het voorbeeld van Ryanair zijn de strategische keuzes gemaakt voor een lage kostenstrategie, en deze lage prijzen moeten tot winst leiden. De tactische keuzes die daarin gemaakt worden zijn: lage service, standaardisatie op vliegtuigen, alternatieve secundaire vliegvelden en alle aanvullende wensen kost geld.

De eerste fase van businessmodel-innovatie is het ontwikkelen van een visie. Voor het creëren van visie is het noodzakelijk om te weten welke klanten je kunt bedienen bij het creëren van een nieuw businessmodel en welke voordelen het biedt en in hoeverre er

doorgegroeid kan worden als je het businessmodel vernieuwd hebt. Daarnaast moet worden afgewogen of een nieuw businessmodel ook op de lange termijn voordelen biedt (Mitchell & Bruckner Coles, 2004). Om businessmodel-innovatie goed uit te voeren, wordt vanuit de gezamenlijke visie de juiste strategie bepaald. Hierbij dienen de volgende vragen beantwoord te worden:

1. Welke behoefte bedienen we met de introductie van een nieuw businessmodel?
2. Welke kortetermijnvoordelen biedt het om de eerste te zijn?
3. Welke langetermijnvoordelen biedt het om de eerste te zijn?
4. Hoe groot kan het voordeel worden om deze behoefte te vervullen?

Na het ontwikkelen van een visie wordt invulling gegeven aan een nieuwe klantwaardepropositie (CVP), key-processen, en het ontwikkelen van nieuwe competenties (Johnsen, Christensen, & Kagermann, 2008). Deze worden gevormd in de tactische fase.

Tactische fase

In de tactische fase worden de onderdelen van een businessmodel gemaakt. Deze worden samengesteld uit twee componenten. De eerste bestaat uit concrete keuzes die het management maakt over hoe de organisatie gaat functioneren de keuzes bepalen de structuur van een businessmodel. Er worden drie belangrijke keuzes onderscheiden. Beleidsmatige keuzes (hoe en waarop richt ik mijn organisatie), tastbare bezittingen (met welke middelen richt ik de organisatie in) en contractuele afspraken (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Bij de beleidsmatige keuzes van de invulling van het model wordt de organisatiestructuur bepaald en wordt bekeken hoe de verkoopkanalen lopen en hoe de infrastructuur zoals de ICT aangepast moet worden (Pantaleo & Pal, 2010). Diverse onderzoekers, (Hamel, 2000; Johnsen, et al., 2008) hebben structuren ontwikkeld om een businessmodel invulling te geven. In de tactische fase worden de verbindingselementen opgesteld. Hamel benoemt deze verbindingen: klantvoordelen, configuratie en organisatiegrenzen (Hamel, 2000). Bij de klantvoordelen wordt de verbinding gemaakt tussen de klantwensen en de strategie door de vertaling van een basisbehoefte die bevredigd wordt. Bij configuratie wordt de verbinding bepaald die de strategische keuzes vertaalt naar competenties, processen en bezittingen, en wordt bepaald hoe deze gecombineerd en gemanaged worden. Configuraties verbinden de strategische keuze met de mogelijke middelen. Bij organisatiegrenzen wordt de verbinding gemaakt tussen de competenties, processen en bezittingen naar de partners die gebruikt worden. Deze partners zijn belangrijke aspecten binnen deze fase.

Implementatiefase

Om een businessmodel te implementeren is experimenteren en het juist interpreteren van de verandering van groot belang. Het experimenteren met businessmodel-innovaties heeft een positief effect op het uiteindelijke resultaat, maar dit verschilt wel per organisatie en omgeving (Amit & Zott, 2011). Wanneer de testfase succesvol is, kan deze over de hele organisatie verspreid worden in grotere volumes en schaalgrootte. Het uitvoerig testen van een nieuw model is duur en kost veel tijd, maar biedt meer kansen dan wanneer achteraf fouten geconstateerd worden, waardoor de kosten te hoog zijn om ze te repareren (Chesbrough H. , 2007). Om een effectieve implementatie van innovatie te waarborgen zijn twee onderwerpen van belang: organisatieklimaat en innovatie.

Door veel te testen, kunnen snel en veel innovaties uitgevoerd worden (Mitchel & Coles, 2003). Voor het creëren van een nieuw businessmodel is het testen hiervan cruciaal. Hierdoor kunnen er snel en veel innovaties uitgevoerd worden. Het neemt veel tijd in

beslag, maar zal op termijn grotere voordelen en een grotere voorsprong opleveren (Mitchell & Bruckner Coles, 2004). Experimenteren met businessmodellen heeft een positieve invloed op het succes van de implementatie (Doz & Kosonen, 2010). De experimenten hebben een toegevoegde waarde op het businessmodel, wat hierdoor een betere kans van slagen heeft. Toch komt ook hier naar voren dat het experimenteren veel managers weerhoudt van innovatie. Managers blijven graag bij het oude (Chesbrough H. , 2010). Ook Amit en Zott stellen dat er constante spanning en conflicten bestaan tussen bestaande businessmodellen en nieuwe businessmodellen, omdat de oude businessmodellen nog voor de winstmarge zorgen (Amit & Zott, 2001).

2.4 Management- en organisatiefactoren in het proces van BMI

2.4.1 Managementfactoren

2.4.1.1 Leiderschap

Van oudsher is er een onderscheid tussen twee typen leiderschap. Leiders die meer taakgeoriënteerd zijn en leiders die meer relatiegeoriënteerd zijn. Hersey en Blanchard spreken van directief en ondersteunend leiderschap, waarbij Blake en Mouton spreken van aandacht voor de mens en voor de taak. Eigenschappen die verbonden zijn aan taakgeoriënteerd leiderschap komen naar voren bij transactioneel leiderschap. Relatiegericht en veranderinggeoriënteerd leiderschap is direct gerelateerd aan transformationeel leiderschap (Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999). Transformationeel en transactioneel zijn beide vormen van actief leiderschap. Bij het ontbreken van actief leiderschap wordt er gesproken van 'laissez-faire leiderschap' (Avolio & Bass, 1999).

De transactionele leider beloont zijn ondergeschikten wanneer zij gewenst gedrag vertonen en zal straffen wanneer zij ongewenst gedrag vertonen. De transactionele leider beperkt zich tot controle op contractuele verplichtingen en kenmerkt zich door het stellen van doelen, het monitoren en het controleren van de resultaten (Bass, 1985). De transactionele leider richt zich op het bevredigen van de behoeften van zijn ondergeschikten en het voorzien van extrinsieke motivatie. Managers richten zich om hun ondergeschikten mee te krijgen in een verandering. Dit wordt gedaan door hen te belonen wanneer aan gestelde voorwaarde invulling gegeven wordt. Er zijn twee kenmerken te onderscheiden. Als eerste op basis van contingente beloning, waarbij invulling gegeven wordt aan het contract van de ondergeschikte en als tweede door een actieve 'management by exception', waarbij actieve betrokkenheid verwacht wordt en waarbij medewerkers gecorrigeerd worden wanneer zij doelstellingen niet bereiken of niet aan de standaard voldoen. De leider zoekt actief naar patronen of afwijkingen van de norm en anticipeert daarop (Avolio & Howell, 1993; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997) Transactioneel leiderschap komt vaker voor in kleine minder complexe organisaties, waarbij de invloed en efficiëntie van deze vorm van leiderschap groot is. Transacties kunnen goed gemonitord en geëvalueerd worden. Hoe groter en complexer de organisatie wordt, hoe moeilijker het wordt om iedereen te bereiken. Formele structuren en procedures leiden tot meer controlesystemen en bureaucratie (Vaccaro, Jansen, & Van den Bosch, 2012).

Leiderschap dat vaak gerelateerd wordt aan veranderingen is transformationeel leiderschap (Eisenbach et al., 1999). Zoals de transactionele leider zijn ondergeschikten motiveert met belonen, inspireert de transformationele leider zijn ondergeschikte door meer dan het verwachte te doen. De transformationele leider heeft net als de transactionele leider een motiverende relatie met zijn ondergeschikten en heeft de capaciteit om hun behoeften te veranderen en te bevredigen (Den Hartog et al, 1997;

Bass, 1985). Innovatieve activiteiten hebben door transformationeel leiderschap een grotere kans van slagen, omdat medewerkers minder stress en onzekerheid hebben dan bij andere vormen van leiderschap, door het geven van vertrouwen en door het feit dat de leider openstaat voor nieuwe ideeën. Er is een organisatieklimaat dat vernieuwing mogelijk maakt. Transformationeel leiderschap is gericht op het stimuleren van werknemers om organisatorische doelen te behalen en het aanhalen van de behoefte door zelfactualisatie. Hierbij worden vier dimensies onderscheiden. De eerste dimensie is charisma. Een charismatische leider biedt visie, wekt trots, respect en vertrouwen op en verhoogt het optimisme. Hij maakt medewerkers bewust van gezamenlijke waarde en idealen. De tweede dimensie van transformationeel leiderschap is inspiratie. Deze dimensie heeft betrekking op de capaciteit van de leider om op te treden als een model voor ondergeschikten. Bij charisma is een bepaalde mate van identificatie met de leider vereist, bij inspiratie niet. De derde dimensie is individuele aandacht. Individuele aandacht bestaat uit coaching en mentoring en biedt ruimte voor continue feedback. De laatste dimensie is intellectuele stimulatie. Bij intellectuele stimulans wordt beoogd dat de leider met uitdagende ideeën medewerkers stimuleert door werksituaties en problemen vanuit andere perspectieven te bekijken (Den Hartog et al., 1997). Transformationeel leiderschap is goed toepasbaar in grote complexere organisatie. Dit komt doordat transformationeel leiderschap gericht is op de relationele aanpak wat weer kan leiden tot het verzachten van negatieve impact van hiërarchieën en bureaucratie (Vaccaro et al., 2012). Deze factoren zijn vaak aanwezig in grote organisaties.

2.4.1.2 Managementrollen

Strategische vernieuwing is een evolutionair proces dat gerelateerd wordt aan het bevorderen en beschikbaar stellen van nieuwe kennis en innovatief gedrag om een verandering teweeg te brengen in een organisatie en/of een verandering in een product of gebied (Floyd & Lane, 2000). Binnen dit proces is een aantal managementrollen in verschillende managementlagen te onderscheiden. Er zijn rollen die top-down georiënteerd zijn en er zijn rollen die bottom-up georiënteerd zijn. Deze rollen veranderen tijdens het vernieuwingsproces en op het leidinggevend niveau. Het managementinnovatieproces wordt door Floyd & Lane onderverdeeld in drie fasen (Floyd & Lane, 2000).

De eerste fase is het 'competence definition proces', waarbij juist de vernieuwing wordt aangemoedigd en verkend. In deze fase worden de visie en de strategie ontwikkeld. Zowel de strategische positie als de kerncompetenties in deze fase zijn aanvechtbaar, en initiatieven voor verandering worden aangedragen en na verloop van tijd worden zelfs (in)formele voorstellen geïnitieerd. Het visionaire karakter van de 'competence definition fase' heeft kenmerken van de strategische fase van het businessmodel-innovatieproces. De tweede fase is de 'competence modification fase', waarbij managers de noodzaak tot verandering erkennen en vraagtekens zetten bij de bestaande strategie. Deze fase wordt gekenmerkt door ontwikkeling van verandering en van competenties, wat overeenkomsten heeft met de tactische fase in het proces van businessmodel-innovatie. De laatste fase is de 'competence deployment fase', waarin nieuwe producten in de markt worden gezet of juist de bestaande producten worden vernieuwd. De nadruk ligt hier op de implementatie. Binnen de diverse fasen nemen leiders rollen aan op ieder niveau (Floyd & Lane, 2000).

Binnen het vernieuwingsproces vervullen managers verschillende rollen. Topmanagementrollen zijn rollen die passen bij de beslissers binnen het proces. Rollen

die specifiek bij het topmanagement horen zijn: ratificeren, herkennen en leiden. Gedragskenmerken van *ratificeren* zijn het uitspreken van strategische intenties, monitoren van de voortgang en het geven van steun en bevestiging. Het topmanagement heeft het meest complete inzicht in de strategische context, waardoor initiatieven die voortkomen uit de hele organisatie goed geëvalueerd kunnen worden en de juiste keuzes gemaakt kunnen worden. De gedragskenmerken die horen bij *herkennen* zijn: herkennen van strategische intenties en sturing geven aan de gekozen richting, en machtigingen stellen aan midden kader. Gedragskenmerken die horen bij *sturing geven* zijn: het implementeren van middelen, plannen en opdracht geven (Floyd & Lane, 2000).

Middenkader-managementrollen richten zich op de samenhang tussen operationeel en topmanagement, waar de focus ligt op het overbrengen van informatie tussen top- en operationeel management. Zij functioneren als kritische tussenstop en zijn verantwoordelijk voor het vertalen van strategische besluitvorming van het topmanagement naar concreet uitvoerbare taken richting het operationeel management (Floyd & Lane, 2000), en worden gezien als 'linking pin' in organisatorische vernieuwing (Floyd & Wooldridge, 1997). Het middenkader heeft een aantal rollen die een verwachtingspatroon van het gedrag weergeven in een bepaalde context (Floyd & Lane, 2000). De volgende rollen staan centraal: implementeren, faciliteren, synthetiseren en championing. *Implementeren* wordt gekenmerkt door het uitvoeren van besluiten die door het topmanagement genomen zijn (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1997) het vertalen van doelen naar plannen, het vertalen van doelen naar individuele doelstellingen en het coördineren van taken bij het operationele kader (Floyd & Wooldridge, 1997). Implementeren geeft een neerwaarts gedrag weer van de manager, richting het operationeel management (Floyd & Lane, 2000). *Faciliteren* is een belangrijke rol voor het nastreven van managementinnovatie, waarbij nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld (Floyd & Lane, 2000). Het wordt gekenmerkt door het operationeel management te stimuleren in de ontwikkeling en om kennis te delen. Daarnaast heeft de faciliterende rol de taak om de vernieuwing te begeleiden (Floyd & Lane, 2000), en een veilige haven te zijn voor experimentele programma's (Floyd & Wooldridge, 1997). Ook faciliteren geeft een neerwaarts gedrag weer van de manager, richting het operationeel management (Floyd & Lane, 2000). *Synthetiseren* wordt gekenmerkt door het verzamelen en categoriseren van informatie, en het interpreteren van de juiste informatie die gestroomlijnd naar het topmanagement wordt gebracht (Floyd & Lane, 2000). Faciliteren geeft een opgaand gedrag weer van het topmanagement (Floyd & Lane, 2000). *Championing* is een belangrijke rol voor het nastreven van managementinnovatie, waarbij nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld (Floyd & Lane, 2000). Het wordt gekenmerkt door het managen van experimenten en initiatieven die moeten leiden tot strategische vernieuwing. Zij beïnvloeden het topmanagement door ideeën te verkopen en alternatieve te presenteren, waardoor zij invloed hebben op het besluitvormingsproces. Daarnaast kunnen zij programma's of projecten belangrijker maken door het naar een hoger management niveau te tillen (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1997).

Managementrollen binnen het operationeel kader kenmerken zich door het vertalen van signalen uit de markt en het uitvoeren van vernieuwingen (Floyd & Lane, 2000). Het proces van businessmodel-innovatie richt zich vooral op het top- en middenmanagement in de eerste twee fasen. De volgende rollen zijn binnen dit proces van belang: experimenteren, aanpassen en conformeren. Gedragskenmerken van *experimenteren* zijn leren en verbeteren, technische mogelijkheden koppelen aan behoeften en experimenteren en risico's nemen. Naast experimenteren kenmerkt *aanpassen* zich door te reageren op uitdagingen en kenmerkt *conformeren* zich door het volgen van het systeem en het trouw zijn aan het leidinggevend kader (Floyd & Lane, 2000).

Leiderschap tijdens businessmodel-innovatie

Zodra de visie ontwikkeld is, moet de leider de veranderingen implementeren. Tijdens dit proces is een specifieke leiderschapsagenda noodzakelijk (Amit & Zott, 2011). Een transformationele leider kan dit proces goed begeleiden (Eisenbach et al., 1999). Om het proces van businessmodel-innovatie te begeleiden zijn drie 'metavaardigheden' noodzakelijk. Ten eerste dient een strategische gevoeligheid ontwikkeld te worden, zodat er een 'scherpte', een verhoging van de aandacht, ontstaat (Santos, Spector, & Heyden, 2009). De leider doet aan intellectuele stimulatie en stelt uitdagende doelen om zijn medewerkers te motiveren (Eisenbach et al., 1999). Vervolgens dient er een eenheid binnen het topmanagementteam te zijn die het vermogen heeft om snelle beslissingen te nemen en niet verzandt in een politieke strijd van winnen en verliezen. Een effectief management vergroot de kans op succes van een nieuw businessmodel. Het hebben van een visie, het creëren van commitment, en realiseerbare doelen stellen is hierbij belangrijk (Santos, et al., 2009). De laatste vaardigheid die in dit proces aanwezig moet zijn, is de kunde om competenties, kennis en capaciteiten snel door de organisatie te laten vloeien ("resource fluidity"), zodat deze snel geadopteerd worden binnen de organisatie (Doz & Kosonen, 2010).

De houding en leiderschap van het management ten opzichte van verandering bepaalt de mate waarin managers of leden van een dominante coalitie voorstander zijn van een verandering. Een belangrijke factor bij het innoveren is de steun van het topmanagement, die is cruciaal (Johns & Snelson, 1988). Een positieve houding ten opzichte van verandering leidt tot een klimaat dat bevorderlijk is voor innovatie (Damanpour, 1991). Bij het middenmanagement speelt cultuur een belangrijke rol bij het succesvol ontwikkelen en implementeren van het nieuwe businessmodel. Indien dit niet goed ingebed is, zullen medewerkers terugvallen naar het oude model en naar oude gewoontes (Chesbrough H. , 2010). Dit cultuurprobleem is een grote uitdaging bij het implementeren van een nieuw businessmodel. Managementsupport is vooral nodig in de implementatiefase die gericht is op het coördineren van conflicten tussen individuen en units. Managers die innovatieprocessen leiden zijn veelzijdig en hebben de mogelijkheid om met onzekerheid te werken met het perspectief om problemen op te lossen, teams op te bouwen en commitment te realiseren binnen de organisatie (Johns & Snelson, 1988). Een tekort aan kennis en vaardigheden onder personeel en management is daarnaast een van de oorzaken dat een innovatie mislukt. Ook een beperkte discipline binnen het leidinggevend kader kan veroorzaken dat processen niet gevolgd worden, waardoor hiaten in het proces kunnen ontstaan (Cooper, 1999). De commitment aan leiderschap vanuit het topmanagement is cruciaal. Daarom moet de verantwoordelijkheid hoog in de organisatie gelegd worden, omdat er ingrijpende beslissingen genomen moeten worden. Het risico van falen is aanwezig, waardoor de juiste mensen de beslissingen moeten nemen (Chesbrough H. , 2007).

2.4.2 Organisatiefactoren

2.4.2.1 Structuur

Organisatiestructuur wordt omschreven als een formele onderverdeling van taken en administratieve mechanismen om werkactiviteiten te kunnen controleren en integreren (Child, 1982). Het gaat hierbij om het structureren van taken en posities, het formuleren van regels en procedures, en het beschrijven van bevoegdheden. De meest gebruikte manier om een structuur vorm te geven is door de beschrijving van de differentiatie van de activiteiten en de mate van integratie tussen deze activiteiten (Greenwood & Hinings, 1993; Lawrence & Lorsch, 1967). Differentiëren is het onderverdelen van een organisatie in verschillende subsystemen die geformaliseerd worden in arbeid. Integreren houdt in dat deze verschillende subsystemen verbonden moeten worden om de organisatie succesvol te laten opereren (Lawrence & Lorsch, 1967). In iedere onderverdeling van een subsysteem is een bepaalde mate van controle noodzakelijk; een formele structuur. De mate van formele controlemechanisme is afhankelijk van de omgeving waarin het subsysteem werkt. Afdelingen met een hoge mate van routinetaken, hebben meer formele structuur nodig dan subsystemen met een lage mate van zekerheid (Lawrence & Lorsch, 1967). De afstand tussen subsystemen is mede bepalend voor kans tot geslaagde integratie. Des te groter het vereiste niveau van integratie, dat wil zeggen of subsystemen al dan niet afhankelijk van elkaar kunnen werken, des te kleiner de kans is op een succesvolle integratie (Lawrence & Lorsch, 1967).

Differentiëren

Differentiëren van subsystemen kan op verschillende manieren. Veelvoorkomende differentiatievormen zijn de functionele vorm, de divisievorm, de matrixvorm en de innovatieve vorm die alle op een andere manier gedifferentieerd zijn. De functionele vorm is gebaseerd op een functionele verbijzondering van gelijksoortige activiteiten onder functionele managers. Deze vorm wordt verder gekenmerkt door een hoge mate van hiërarchische niveaus en door schaalvoordelen (Volberda, 2004). De divisievorm is gebaseerd op een verbijzondering van product of dienst. Deze vorm heeft verder een grote mate van zelfstandigheid en grote mate van operationele flexibiliteit (Volberda, 2004). De matrixvorm is gebaseerd op duale verbijzondering van activiteiten en duale hiërarchie. Verder heeft het een klein aantal niveaus en hoge functionalisatie van managementtaken. Kenmerkend van deze vorm is de mate van strategische flexibiliteit (Volberda, 2004). De innovatieve vorm functioneert als een soort projectteam, waardoor deze vorm ook in productiebedrijven toepasbaar is. Deze heeft een hoge mate van flexibiliteit, maar heeft aanzienlijke nadelen, omdat er losse teams gevormd worden die zelfstandig worden van het reguliere team (Volberda, 2004).

Integreren

Voor het verhogen van integratie kunnen coördinatiefuncties worden ingezet, zoals crossfunctionele verbindingsfuncties, deelname aan het beslissingsproces en functieroulatie (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005). Crossfunctionele verbindingsfuncties, zoals coördinatieafdelingen, taskforces, crossfunctionele teams, worden ingezet om kennisoverdracht te verhogen (Jansen, et al., 2005). Deze crossfunctionele verbindingsfuncties ontstaan door hiërarchische aansturing, administratieve controlemechanismen en vrijwilligheid (Lawrence & Lorsch, 1967). Crossfunctionele verbindingsfuncties zorgen voor functieoverschrijdende kennisuitwisseling. Daarnaast bevorderen ze 'niet-routinematige' en wederkerige informatiestromen, voorkomen ze interpretatieverschillen, en vergroten ze begrip voor elkaar in het realiseren van nieuwe kennis (Jansen, et al., 2005). Deelname in

besluitvormingsprocessen geeft weer in welke mate een medewerker betrokken is bij grote beslissingen (Aiken & Hage, 1971). Deelname aan het beslissingsproces verhoogt kennisverwerving en verdeling tussen de teams, en bevordert het innovatieve proces, maar vertraagt het implementatieproces, omdat het moeilijk is om consensus te bereiken (Jansen, et al., 2005). In een innovatieproces is de mate van hiërarchie bepalend. Des te groter de hiërarchische differentiatie, des te kleiner de kans op innovatie is. Het decentraliseren van het beslissingsproces bevordert hierdoor het innovatieproces (Hull & Hage, 1982). Door functieroulatie in te zetten, wordt integratie van kennis gerealiseerd. Medewerkers weten wat er op andere afdelingen speelt en waar aanvullende kennis verkregen kan worden, wat kansen vergroot voor kennisdeling door de teams. Daarnaast vergoot het de kans op coalities die nodig zijn om vernieuwingen te implementeren (Jansen, et al., 2005). Een goede interne communicatie zorgt voor de verspreiding van ideeën binnen een organisatie en verhoogt de kruisbestuiving van ideeën (Aiken & Hage, 1971).

2.4.2.2 Organisationsklimaat

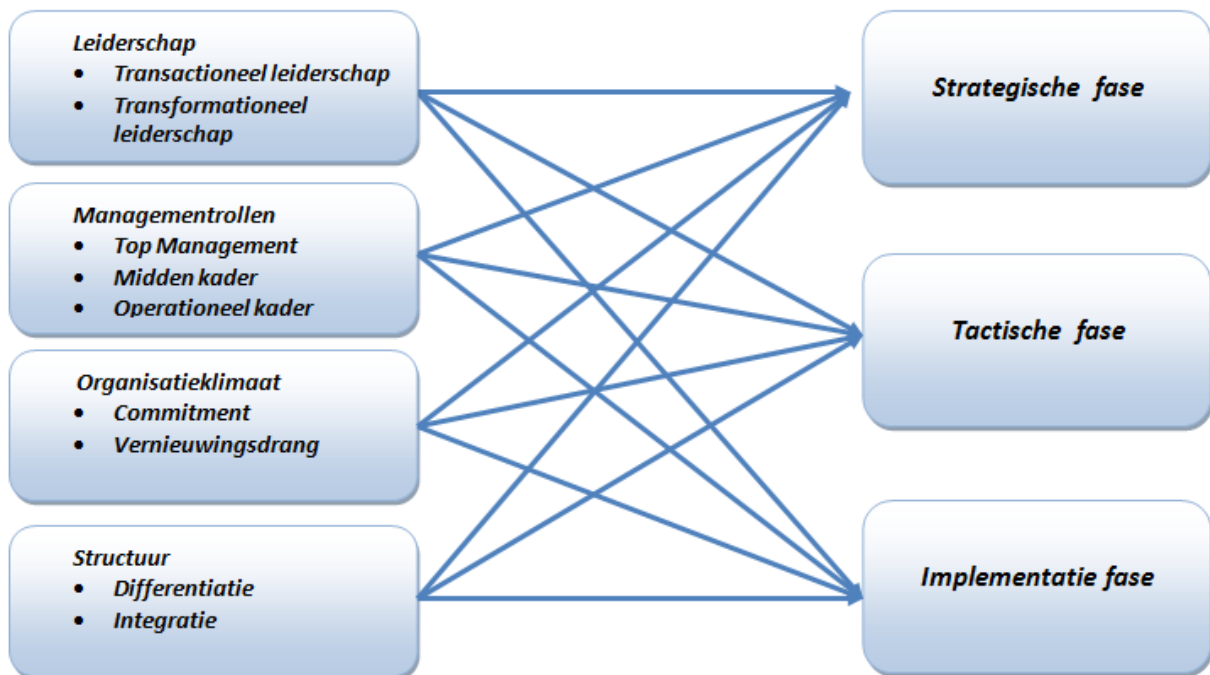
Vernieuwingen

In een organisationsklimaat is de ruimte voor vernieuwing belangrijk. Wanneer het organisationsklimaat goed is voor de vernieuwing heeft dit een positief effect op de effectiviteit van de implementatie. Een innovatief organisationsklimaat verwijst naar de gedeelde opvatting van medewerkers waarin het gebruik van innovatie beloond wordt. Daarnaast verwijst het naar de gedeelde ervaringen en observaties over de uitvoering van hun organisatiebeleid en praktijken. Een sterk innovatieklimaat wordt bevordert door het gebruik door competenties te ontwikkelen, prikkels te geven en belemmeringen te vermijden en leidt tot enthousiast en vaardig personeel en vermindering van tekortkomingen (Klein & Speer Sorra, 1996). Bij een goed organisationsklimaat moet ook een bepaalde 'innovatiefit' aanwezig zijn. Hierbij wordt specifiek bedoeld op de bestaande cultuur binnen een organisatie die voortvloeit uit de individuele waarde en groeps waarde van de organisatie. Deze waarden worden onderverdeeld in externe adaptatie; dat wil zeggen: hoe staan de medewerkers tegenover vernieuwingen van het bedienen van hun klanten en interne adaptatie. Organisationswaarden zijn veranderbaar, maar wel diep geworteld. Een goede fit zal ontstaan wanneer de verandering in overeenstemming is met de waarden van de organisatie. Bij organisaties met een sterke identiteit, met sterke overtuigingen, gezamenlijke waarden, gemeenschappelijke taal en aangepast gedrag, is er bijna geen mogelijkheid tot afwijkende interpretaties. De identiteit werkt daardoor als een soort filter voor vernieuwingen, waardoor uit een te grote mate van zelfvertrouwen een soort blindheid kan ontstaan voor vernieuwingen. Wanneer de identiteit van een onderneming doorslaat en er geen afwijkende denkpatronen getolereerd worden, ontstaat xenofobie, oftewel intolerantie tegen alles wat vreemd is. De identiteit van een onderneming is een onderdeel van de bedrijfscultuur. Bij een conservatieve cultuur is het lastiger om een businessmodel te vernieuwen dan bij een innovatieve cultuur (Volberda, Van der Bosch, & Heij, 2013).

Commitment

Bij een goed organisatieklimaat moet ook een bepaalde innovatie "fit" aanwezig zijn. Hierbij wordt specifiek bedoeld op de bestaande cultuur binnen een organisatie welke voortvloeien uit individuele en groeps waarden van de organisatie. Organisatiewaarden zijn veranderbaar, echter wel diep geworteld. Een goede fit, zal ontstaan wanneer de verandering overeenkomstig is met de waarden van de organisatie. Indien deze tegenstrijdig zijn, zal de fit laag zijn en moeilijker door te voeren. Wanneer de fit goed is, zal dit leiden tot een grote mate van commitment (Klein & Speer Sorra, 1996). Een van de factoren voor een succesvolle businessmodel-innovatie is de "commitment" die noodzakelijk is voor de doorbraak van een nieuw model (Gambardella & McGahan, 2010). Wanneer er een sterk implementatieklimaat en een goede innovatiewaardenfit is, heeft dit gevolgen voor de effectiviteit van de innovatie en implementatie. Personeel is enthousiast en er is commitment. Een gedegen onderzoek naar bovengenoemde onderdelen maakt de kans op een succesvolle implementatie groter, maar succes is niet gegarandeerd bij een goed organisatieklimaat. Zelfs wanneer de implementatie effectief is, kan de innovatie nog niet slagen door onderliggende waarden (Klein & Speer Sorra, 1996). Wanneer een businessmodel-innovatie ontwikkeld wordt kunnen problemen ontstaan op organisatorisch niveau. Ten eerste kan een conflict ontstaan door gebruik te maken van verschillende verkoopkanalen. Wanneer verschillende klanten verschillende kanalen aangeboden krijgen, kan dit tot conflicten leiden met bijvoorbeeld intermediairs. Daarnaast kunnen er conflicten ontstaan op het gebied van competenties binnen een organisatie wanneer er anders om wordt gegaan met cultuur, beloningssystemen en structuren die noodzakelijk zijn om een nieuw model naast een bestaande te lanceren. Verder kunnen er problemen ontstaan op het gebied van IT, waarbij de organisatie wensen heeft die op IT-gebied niet gerealiseerd kunnen worden (Weill & Vitale, 2001).

2.5 Conceptueel model



(figuur 2.1)

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoekstype beschreven, gevolgd door de beschrijving van de casus en hoe deze geselecteerd is, welke onderzoeksmethode er wordt gebruikt en waarom deze methode toepasbaar is voor dit onderzoek. Daarnaast is uitgewerkt in welke samenstelling het onderzoek heeft plaatsgevonden en hoe de dataverzameling is uitgevoerd.

3.1 Type onderzoek

Het onderzoek is verkennend van aard (Burgelman, 1983). Dit betreft een inductief onderzoek waarbij op basis van dataverzameling een generaliseerbaar model en proposities zijn geformuleerd (Bryman & Bell, 2007). De verzamelde data zijn geanalyseerd. Door de methode op deze manier te gebruiken is het mogelijk om een nieuwe of aanvullende theorie te formuleren. De uit dit onderzoek komende proposities kunnen getoetst worden en daardoor is de theorie uit het onderzoek direct empirisch te onderbouwen (Eisenhardt, 1989). Het doen van inductief onderzoek is een iteratief proces waarbij de onderzoeksvraag gedurende het proces aangepast kan worden op basis van nieuw verkregen data (Bryman & Bell, 2007). Om de data te verzamelen is gebruik gemaakt van een 'grounded theory'-strategie, waarbij de bestaande literatuur in eerste instantie genegeerd wordt (Glaser & Strauss, 1967) en er constant sprake is van een vergelijking tussen de gevonden data en de theorie, waarbij de dataverzameling het vertrekpunt is (Glaser & Strauss, 1967). Tijdens het onderzoek wordt de data verzameld totdat aanvullingen geen toegevoegde waarde meer bieden (Burgelman, 1983). Toch moeten de basisconstructen beschreven zijn voordat de dataverzameling start, om richting te geven aan het onderzoek (Voss, 2002). Het onderzoek richt zich op de factoren die het succes bepalen van een succesvolle businessmodel-innovatie. Een inductief onderzoek wordt veelal gerealiseerd door een kwalitatieve studie en is daarmee geschikt om factoren te achterhalen die onder de oppervlakte liggen. De methode richt zich vooral op woorden in plaats van cijfers (Bryman & Bell, 2007). Daarnaast is de hoofdvraag in dit onderzoek een 'hoe-vraag'. Hoe- en wat-vragen zijn het meest geschikt voor kwalitatief onderzoek (Yin, 2003). De hoe-vraag in de vraagstelling komt tot uitdrukking in de term 'op welke wijze'. In dit onderzoek wordt gekeken naar de management- en organisatiefactoren die een rol spelen in het proces van businessmodel-innovatie. Om de achterliggende reden te achterhalen is een kwalitatieve onderzoeksmethode erg geschikt. Daarnaast leidt kwalitatief onderzoek tot een hoge mate van validiteit, waardoor dit onderzoek een grotere waarde kan worden voor organisaties (Voss, 2002).

3.3 Casus onderzoek

Er is gekozen voor een singlecasestudie. Er is onderzoek gedaan naar de factoren die van invloed zijn op het succes van businessmodel-innovatie. Een singlecase-strategie richt zich op antwoorden in een bepaalde setting (Eisenhardt, 1989) en geeft antwoord op de probleemstelling binnen deze specifieke casus. Een casusonderzoek maakt gebruik van verschillende soorten dataverzameling, zoals archieven, observaties, enquêtes en interviews (Eisenhardt, 1989). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van archieven, beslissingsnota's en interviews. Bij een singlecasestudie is een holistisch onderzoek die overeenkomt met een experiment, waardoor dezelfde richtlijnen gelden voor een specifieke keuze van het onderzoeksdomein (Yin, 2003). Bij een singlecasestudie wordt dieper ingegaan op één casus. Een singlecasestudie is geschikt voor vijf situaties. Ten eerste voor het opstellen van een kritische casus, waarbij een goed geformuleerde theorie getest wordt. Ten tweede voor een unieke casus. Ten derde voor een revolutionaire studie bij het onderzoeken van een fenomeen. Ten vierde bij het maken van een longitudinale studie, waarbij op meerdere verschillende momenten dezelfde casus wordt onderzocht. Ten slotte geldt dat een singlecasestudie gebruikt kan worden bij een typisch project binnen vele andere projecten waarbij alledaagse omstandigheden onderzocht worden (Yin, 2003).

De reden voor een singlecasestudie is, ten eerste, dat businessmodel-innovatie in een organisatie slechts beperkt voorkomt en er slechts beperkte mogelijkheid is tot businessmodel-innovatie, waarbij een volledig proces doorlopen is (unieke casus). Ten tweede, het is mogelijk om diepgravender te werk te gaan met een beperkt aantal casussen (Voss, 2002). Het nadeel is echter dat een singlecasestudie een beperkte generaliseerbaarheid heeft voor de conclusie, theorie of ontwikkelde theorie (Voss, 2002). Vanwege de beperkte mogelijkheden om data te verzamelen op het gebied van businessmodel-innovatie en de beperktheid van soortgelijke casussen binnen het onderzoek, is ervoor gekozen het onderzoek uit te voeren binnen een organisatie. Wanneer er meerdere organisaties betrokken zouden zijn, was het gezien de tijd niet mogelijk geweest om diepgaand te werk te gaan. Een crosscasestudie had het mogelijk gemaakt om de uitkomsten met elkaar te vergelijken. Het onderzoek is cross-sectioneel uitgevoerd, waarbij data verzameld is op een specifiek moment (Bryman & Bell, 2007). De reden hiervoor is de beperkte duur van het onderzoek en het feit dat er terug in de tijd gekeken wordt tot het moment van implementatie. Een vergelijkend longitudinaal onderzoek zou in de toekomst mogelijk zijn wanneer het businessmodel voor alle segmenten geïmplementeerd is.

3.4 Casusselectie

De Rabobank is een van de grootste financiële dienstverleners van Nederland. Wat de Rabobank onderscheid is dat het een coöperatie is. Hierdoor is de Rabobank onderverdeeld in 137 zelfstandig aangesloten banken. Deze lokale banken opereren in een bepaald gebied. Iedere lokale bank heeft een eigen lokale directie die gecontroleerd wordt door een lokale Raad van Commissarissen. De lokale Rabobanken hebben één dochteronderneming, Rabobank Nederland. Dit is een groot onderscheid tussen beursgenoteerde bedrijven. Rabobank Nederland houdt, in het kader van de Wet financieel toezicht (Wft), het toezicht op de lokale banken. De lokale banken werken afzonderlijk van elkaar en voeren ieder op eigen wijze het beleid van Rabobank.

Als gevolg van de financiële crisis is er in de financiële sector veel veranderd. Er wordt algemeen verondersteld dat de banken verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van de crisis. Een belangrijk aspect in de adviezen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is dat er een optimale consumentenbescherming noodzakelijk is. Een optimale consumentenbescherming betekent dat de overheid zorgt voor voldoende transparantie, begrijpelijkheid, integere productvorming, zorgvuldig handelen, het geven van passend advies, en financiële educatie. De consument moet erop kunnen vertrouwen dat een onafhankelijke adviseur daadwerkelijk aan zijn kant staat en zich niet laat leiden door financiële prikkels van de bank. Gezonde financiële markten vereisen een gedrags- en cultuurverandering binnen de financiële sector (AFM, 2012).

De traditionele verdienmodellen zijn niet langer houdbaar. Het vertrouwen van de consument (en toezichthouder) in de financiële sector is na de kredietcrisis omgeslagen naar wantrouwen. De kapitaaleisen worden groter en de toezichthouder kiest steeds meer voor een veelheid aan regels. Een van die regels is het provisieverbod, waarbij financiële instellingen vanaf 1 januari 2013 inzicht moeten geven in de advieskosten. Hierdoor wordt er transparantie in adviestarieven geëist. Dit heeft grote gevolgen voor de financiële sector, omdat een groot deel van zijn inkomsten uit provisies bestaat. Dit is vanaf 1 januari 2013 niet meer geoorloofd. Bedrijven binnen de financiële sector moeten hierdoor aanpassingen maken in hun businessmodel. Door deze wijziging is juist dit onderwerp nu zeer actueel en interessant om te onderzoeken hoe een bank hier verdere invulling aan geeft. De klant zal straks voor advies moeten gaan betalen, terwijl dit voorheen in het product was versleuteld. Door vereenvoudiging in de producten en transparantie van de kosten, worden financiële dienstverleners steeds meer een 'commodity business'.

Het businessmodel binnen de Rabobank wordt vanuit zowel interne als externe drivers aangepast. Ten eerste vanuit het kosten- en inkomstenaspect. Een stagnerende opbrengstengroei (druk op de marge) en hogere voorzieningen voor de bank zijn het onmiddellijke gevolg van de beperkte economische groei. Tegelijk betekent het naleven van nieuwe wet- en regelgeving stijgende kosten. "De Rabobank is aan zijn coöperatieve opdracht verplicht om onze zijn diensten tegen de laagst mogelijke kosten aan te bieden." (Rabobank Nederland, 2013). Het provisieverbod leidt tot ander klantgedrag met bewustere keuze en hogere verwachtingen met betrekking tot kosten en onderhoud. Ten tweede verandert de klantbehoefte doordat steeds meer klanten behoefte hebben aan eenvoudige en transparante financiële dienstverlening. Daarnaast willen zij altijd en overal hun geldzaken kunnen regelen. De klant verwacht een naadloze aansluiting via internet, mobiele telefoon en adviseur. De Rabobank wil optimaal op deze ontwikkeling inspelen en zal dat ook moeten doen. "Deze uitdaging heeft gevolgen voor de manier

waarop we onze klanten bedienen en vraagt andere kwaliteiten van de medewerkers (Rabobank Nederland, 2013)."

Het Cross-channel-hypotheekproces is een proces waarbij de klant zelf 'in control' is. De klant kan zelf beslissen hoe hij het proces doorloopt en wanneer hij de hulp van de lokale bank inroept. "Uitgangspunt daarbij blijft dat de klant altijd een persoonlijk, zorgvuldig en passend advies van de Rabobank krijgt, op basis van het Advieskader hypotheekadvies en de principes van Een Goed Gesprek." (programma Cross-channel 2013). Deze manier van klantbediening kan online, via tablet en mobiele telefoon aangeboden worden, maar ook nog steeds face-to-face op de lokale bank (programma Cross-channel 2013). Vanuit de keten hypotheeken worden de eerste stappen genomen om het totale businessmodel van de Rabobank te veranderen, waarbij het bedieningsconcept verplaatst wordt van bankgerichte organisatie naar klantgerichte organisatie. Door de invoering van deze manier van klantbediening verandert het businessmodel op alle vier elementen: de key-processen, de key-resources, de winstformule en uiteindelijk de totale klantwaardepropositie.

De key-processen wijzigen doordat de basis van het concept standaardisatie en automatisering is. Het businessmodel leunt namelijk volledig op een goedkope operatie en organisatie waarbij zo min mogelijk kostbaar handwerk aan te pas komt. Processen zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd en acceptatieprocessen zoveel mogelijk geautomatiseerd. Alleen in gevallen van aantoonbare schaal en met aparte business cases zijn uitzonderingen te overwegen. Klantafspraken, productopbouw en processen worden slim neergezet, maar enige differentiatie in klantbediening is wel mogelijk. Zo kunnen binnen de kaders van standaardisatie aanvragen van bepaalde klanten met voorrang worden opgepakt of kan gedifferentieerd worden op het type medewerker.

De key-resources wijzigen Doordat virtuele kanalen meer gebruikt gaan worden en andere competenties bij medewerkers noodzakelijk zijn. Door de virtualisering van klantbehoefte wordt het kantorennetwerk gehalveerd. Op dit moment vindt de volledige klantadvisering op het gebied van complexe producten face-to-face plaats, wat meer via andere kanalen aangeboden kan worden. Daarnaast wordt technologie ontwikkeld die de klant meer mogelijkheden biedt om zelf zaken te regelen, waardoor adviseurs en ondersteuners niet meer noodzakelijk zijn, wat tot vermindering van de personeelskosten leidt.

Sinds 1 januari 2013 is ook het provisieverbod ingegaan. De combinatie van technologische vernieuwing, veranderende klantbehoefte en beschikbare middelen leidt ertoe dat ook de winstformule (model) van een omzetmodel wijzigt naar een kostenmodel. De automatisering in het businessmodel leidt tot een vermindering van personeelskosten en het provisieverbod leidt ertoe dat er geen omzet meer gegenereerd mag worden uit afsluit- en continuatieprovisie, waardoor de inkomsten en lasten anders bepaald moeten worden.

De uiteindelijke klantwaardepropositie is dat de klant met lagere kosten op ieder moment van de dag en met ieder gewenst kanaal zijn behoefte kan vervullen en niet meer afhankelijk is van het oude bedieningsconcept op de lokale bank.

3.5 Dataverzameling

Het selecteren van een case is niet gebruikelijk bij het ontwikkelen van een theorie, maar wanneer hiervoor gekozen wordt dient rekening gehouden te worden met de generaliseerbaarheid hiervan (Eisenhardt, 1989). Tijdens de dataverzameling wordt

zowel primaire en secundaire data verzameld (Bryman & Bell, 2007). Doordat er bij een casestudie gebruik gemaakt kan worden van meerdere vormen van dataverzameling, is het mogelijk om bredere informatie te verzamelen (Yin, 2003). Op basis van bestaande rapporten en documentatie is een eerste documentenanalyse gemaakt. Hieruit is de relevante informatie over de businessmodel-innovaties geanalyseerd om zo subvragen te beantwoorden en een betere voorbereiding te hebben op de interviews. Daarnaast is een documentenanalyse gemaakt van bestaande documentatie binnen de Rabobank die een voldoende basis biedt om de juiste actoren te bepalen voor mijn interviews. Door deze verschillende wijze van data combineren ontstaat een beperkte vorm van triangulatie (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), waardoor resultaten overtuigender worden (Bryman & Bell, 2007). Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van datatriangulatie, waarbij data van diverse bronnen gebruikt is (Yin, 2003). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij respondenten aselekt geselecteerd worden, is dit bij een casestudie niet gebruikelijk en is er bewust gekozen voor geselecteerde respondenten. Er wordt geen steekproef genomen, maar doelbewust wordt een aantal onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren, wat leidt tot een doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2005). Het bepalen van de populatie is cruciaal omdat dit bepalend is voor de onderzoeksresultaten (Eisenhardt, 1989). Van tevoren wordt vastgesteld wie de belangrijkste actoren zijn. Echter, gedurende het onderzoek kunnen actoren naar voren komen die cruciaal zijn voor de steekproef en later kunnen worden toegevoegd (Burgelman, 1983). Om te waarborgen dat de juiste mensen geïnterviewd werden, zijn enkele randvoorwaarden opgesteld. De respondenten moesten allen langdurig betrokken zijn bij de business case. Daarnaast moeten de managers actief betrokken zijn geweest bij de implementatie.

Primaire bron van dataverzameling zijn de interviews. Dataverzameling door middel van interviews is de belangrijkste bron bij een casestudie (Yin, 2003). Interviews zijn begeleide gesprekken die anders verlopen dan een opgestelde vragenlijst (Yin, 2003). Door middel van interviews kom je achter de diepere beweegredenen van de factoren die bepalend zijn voor het succes. De vraagstelling gaat over menselijk gedrag wat goed te achterhalen is door middel van interviews (Bryman & Bell, 2007). Door een semigestructureerde methode te kiezen zou ik de diverse kenmerken systematisch afgaan kunnen hebben met voldoende ruimte voor extra informatie die wordt aangeleverd. Echter, bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een open kwalitatief interview waardoor meer ruimte wordt geboden voor het complete verhaal, zonder dat hierbij sturende opgetreden wordt. De interviews worden afgenomen via een topiclijst waarlangs het gesprek gevoerd wordt (Boeije, 2005). Interviews nemen maximaal een uur in beslag, waarbij gebruik gemaakt wordt van opnameapparatuur en later worden de interviews verder uitgewerkt. Interviews werden gestart met een open vraag over het gehele proces, waarna in toenemende mate een meer gestructureerde vragenlijst werd behandeld die langs alle fasen van de ontwikkeling is gelopen. Er is gekozen voor hoevragen om juist meer vertrouwen te kweken (Burgelman, 1983).

Secundaire bronnen zijn ontstaan door een documentenanalyse van de businesscase en aanvullende projecten. Onder documenten voor een documentenanalyse versta ik de businesscase, verslagen van co-making groepen en klankbordgroepen, films, presentaties, handboeken en andere projectdocumentatie binnen de organisatie.

Het analyiseniveau van zowel de literatuurstudie als het empirisch onderzoek is onderzocht op een gelijkwaardig niveau. Het niveau van analyse is de organisatie in dit onderzoek (Yin, 2003). Het onderzoeksdomein vindt plaats binnen de Rabobank

Nederland. Alleen bij de implementatiefase is er een overlap naar de lokale Rabobanken. De Rabobank is een grote innovatieve multinational die binnen een grote verscheidenheid aan segmenten en bedrijfstakken vertegenwoordigd is. Hierdoor zullen de uitkomsten ook mogelijk te generaliseren zijn voor het algemeen wetenschappelijke inzicht. Om een volledig beeld te krijgen worden interviews gehouden met de belangrijkste spelers bij het ontwikkelen van de businesscase, totdat er een 'saturatie' of verzadiging is opgetreden (Boeije, 2005). Dit wordt bereikt wanneer er uit de gegevens van het interview geen nieuwe vaststellingen meer naar voren komen. Anders gezegd: de interviewers horen niets nieuws meer in de afgenomen interviews en de gegevens bevestigen wat er reeds naar voren gekomen is. De interviews worden stopgezet. In totaal zijn elf managers geïnterviewd.

Er zijn geen interviews gehouden bij managers van lokale banken omdat het totale concept nog niet volledig geïmplementeerd is. Slechts de eerste 'technische' fase is gedurende dit onderzoek geïmplementeerd. Er is een selectie gemaakt van sleutelfiguren van de totstandkoming van deze businesscase. De respondenten zijn allemaal sleutelfiguren bij de ontwikkeling van de front-Office kant van de businesscase. Een overzicht van de geïnterviewde volgt hieronder.

Naam:	Functie:	MK / TM / OK:
Willem Oudijk	Lead Business Change manager, Rabobank Nederland	Middenkader
Dennis Janssen	Portfolio Manager Financien, Rabobank Nederland	Middenkader
Liang Oei	Programma Manager Cross-channel, Rabobank Nederland	Middenkader
Geert van der Linden	Assortimentsmanager wonen, Rabobank Nederland	Operationeel kader
Geert Roggen	Manager Service Centrum Financien, Rabobank Nederland	Middenkader
Tijl Aarts	Business Coordinator Finance, Rabobank Nederland	Operationeel kader
D.P. Kruyswijk	Internetstrateeg Virtual Affaires	Consultant
Joris Bruijne	Management consultant, Rabobank Nederland	Operationeel kader
Theo Harms	Ketenmanager Hypotheken, Rabobank Nederland	Midden kader
Ton Baron	Implementatiemanager Cross-channel hypothekenproces, Rabobank Nederland	Operationeel kader
Jan Willem Aarts	Manager Financieringen, Rabobank Nederland	Midden Kader

(figuur 3.1)

3.5 Data-analyse

Casestudies hebben mogelijk tekortkomingen in het analyseren van data, het objectief rapporteren en beschikken over een beperkte generaliseerbaarheid. De analysefase is bij een casestudie hierdoor het moeilijkst uit te voeren (Eisenhardt, 1989). Een onderzoekersbias leidt tot een tekortkoming van de onderzoekersprecisie, waardoor er zaken gemist of verkeerd geïnterpreteerd worden. Om dit te voorkomen zijn hulpmiddelen ontwikkeld zoals technische codering of contentanalyse (Yin, 2003). Voor de analyse van dit onderzoek is gebruik gemaakt van open codering, axiaal codering en selectieve codering.

De elf interviews zijn opgenomen, teruggeluisterd, en ten slotte uitgeschreven. Nadat het uitwerken van de interviews, is gestart met het coderen van de brondocumenten. In het begin van het analysedeel van het onderzoek is gestart met het 'open coderen', waarbij de interviewdata die tot dan toe verzameld zijn, gestructureerd. Na het ontrafelen worden deze fragmenten gelabeld en onderling vergeleken (Boeije, 2005; Corbin & Strauss, 1990). Het doel van deze fase van codering is het ontwikkelen van een begrippenkader dat het onderzoek dekt. Het open coderen draagt eraan bij dat de data beter hanteerbaar en overzichtelijk gemaakt wordt. Omdat gegevens op verschillende manieren uitgelegd kunnen worden. Dit draagt bij aan het thematiseren en uiteindelijk aan het conceptualiseren (Boeije, 2005). Voor het coderen is gebruik gemaakt van Excel. In een tabblad is hiervoor een spreadsheet opgesteld en zijn tekstfragmenten of citaten gelabeld. De namen van de geïnterviewden zijn daarnaast in de analyse verwijderd, wat de anonimiteit verhoogd heeft.

De volgende stap in de analysefase is om verbindingen te maken tussen de categorieën die ontstaan zijn tijdens het open coderen. Deze 'axiale codering' staat voor het coderen rondom een as of een categorie. Het doel van axiaal coderen is om te achterhalen wat belangrijke en minder belangrijke onderdelen van het onderzoek zijn (Boeije, 2005). In deze fase wordt de betekenis van de belangrijke begrippen achterhaald. Indien mogelijk wordt het begrip omschreven en met voorbeelden geïllustreerd (Boeije, 2005). Uiteindelijk worden de fragmenten vergeleken en wordt gekeken of de juiste codering wel is toegepast. Indien noodzakelijk worden de codes gesplitst of samengevoegd. Stap voor stap wordt dus een steeds grotere afstand genomen van de primaire tekst om tot een zeker abstractieniveau te komen (Van Gorp, 2007).

Voor de laatste fase van het coderen zijn de belangrijke categorieën beschreven. Na het uiteenrafelen van de gegevens, worden zij weer bij elkaar gebracht om structuur aan te brengen in de concepten (Corbin & Strauss, 1990). Het zoeken naar verklaringen en het leggen van verbanden tussen categorieën is in deze fase het doel (Boeije, 2005). Om deze stap uit te voeren zet men de coderingen over naar een *signature matrix*, waarbij er gebruik gemaakt wordt van zowel rij-ingangen van de verschillende onderscheiden frames als kolomingen. Het uiteindelijke doel is om tot een beperkt aantal framebundels te komen (Van Gorp, 2007). Door het selectief coderen komt de codering samen in een kerncategorie, wat een belangrijke rol speelt in de theoriebenadering (Boeije, 2005).

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen, worden vier testen gebruikt die ontwikkeld zijn voor sociale studies, waaronder ook casestudies vallen (Yin, 2003). De volgende testen worden toegepast; construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

De construct validiteit richt zich op de juiste operationalisering van concepten die bestudeerd worden en vindt plaats bij de datacollectie (Yin, 2003). Dit onderdeel wordt vooral kritisch bekeken door onderzoekers en tegenstanders van casestudies, omdat men subjectief denkt en voortbordurt op eerder verkregen subjectieve gegevens (Bryman & Bell, 2007). Om deze validiteit te verhogen wordt gebruik gemaakt van meerdere bronnen, waardoor triangulatie gerealiseerd wordt. Daarnaast worden de resultaten na de interviews opnieuw bekeken door de belangrijke geïnterviewden binnen de organisatie (Yin, 2003).

Interne validiteit is alleen van toepassing op causale en verklarende casestudies (Yin, 2003). Interne validiteit wordt bepaald door de causaliteit van bepaalde variabelen te bepalen en komt naar voren tijdens de data-analyse (Yin, 2003). Hier moet vast komen te staan of causale relaties wel stand houden (Bryman & Bell, 2007). Dit is een exploratief en beschrijvend onderzoek, waardoor de interne validiteit laag is. Het is dus moeilijk om de interne validiteit te waarborgen. Er wordt gebruik gemaakt van patroonherkenning, waardoor dit mogelijk is. Patronen uit de onderzoeksresultaten worden gerelateerd aan afhankelijke of onafhankelijke variabelen (Yin, 2003).

Externe validiteit houdt zich bezig met de vraag of de resultaten uit de studie kunnen worden gegeneraliseerd (Bryman & Bell, 2007). Generaliseerbaarheid is een groot probleem bij casestudies, vooral bij een singlecasestudie (Yin, 2003). De generaliseerbaarheid van een single case is laag. Bij analytische generalisatie, echter, wordt juist getracht om data richting een bredere theorie te generaliseren (Yin, 2003). Externe validiteit kan worden verhoogd door een tweede case te vinden met soortgelijke context, waarbij de overeenkomsten en verschillen vergeleken worden (Eisenhardt, 1989). De externe validiteit van deze studie kan door zijn omvang moeilijk worden verhoogd, omdat er geen tweede soortgelijke case binnen de organisatie of branche te vinden is die vergelijkbare resultaten oplevert en waarbij soortgelijke vertrouwde informatie gegeven wordt.

Betrouwbaarheid binnen de case houdt in of de resultaten uit de studie herhaalbaar zijn (Bryman & Bell, 2007). Deze studie richt zich in eerste instantie op de dataverzamelingprocedure, zodat dezelfde resultaten naar boven komen (Yin, 2003). Het doel hiervan is om zo weinig mogelijk fouten te maken en vooringenomenheden te voorkomen (Yin, 2003). Om dit te realiseren worden zoveel mogelijke operationele stappen vastgelegd, zodat dit onderzoek herhaald kan worden door een andere onderzoeker of door mijzelf. Ondanks de goede documentatie van de stappen is de betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van een interview tijdens een businesscasestudie laag (Bryman & Bell, 2007).

4 Resultaten

In hoofdstuk 4 worden de resultaten geanalyseerd. Als eerste worden de managementfactoren en organisatiefactoren in de strategische fase beschreven, en onderbouwd met uitspraken uit de interviews, gevolgd door de tactische fase en uiteindelijk afgesloten met de implementatiefase. Iedere factor wordt afgesloten met een deelconclusie. In hoofdstuk 5 wordt de algehele conclusie beschreven.

4.1 Analyse strategische fase

Chronologisch verloop strategische fase

De strategische fase bij de Rabobank begint in 2010 en eindigt in juni 2012 op het moment dat goedkeuring gegeven wordt voor de start van de businesscase.



(Figuur 4.1)

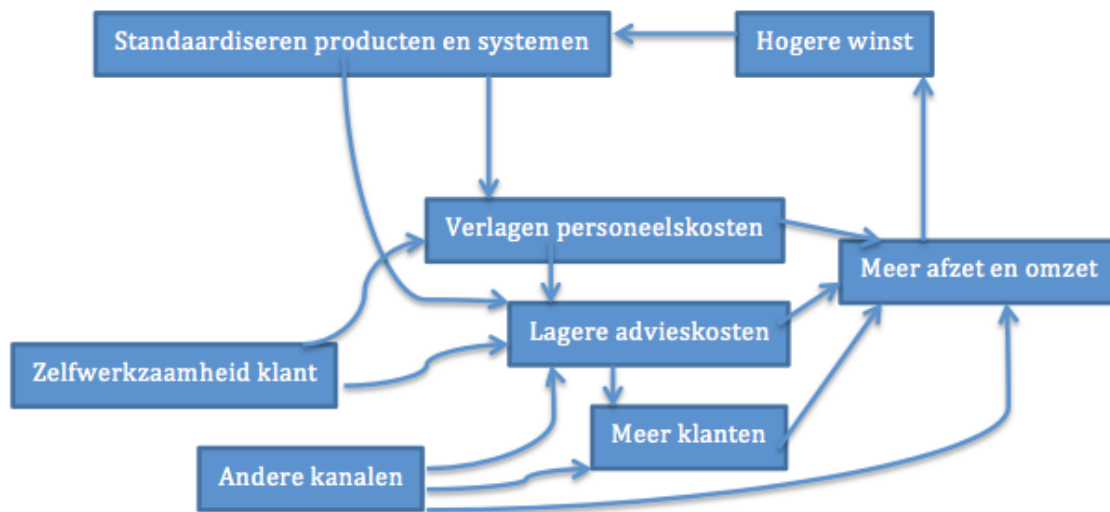
In hoofdstuk 2 is de strategische fase beschreven. Het belangrijkste onderdeel hieruit is het ontwikkelen van een visie. Hiervoor is het noodzakelijk om:

- Te weten welke klanten je kunt bedienen;
- te bepalen welke voordelen de businessmodel-innovatie biedt;
- te bepalen in hoeverre er met de organisatie nog doorgegroeid kan worden;
- te bepalen of het businessmodel ook lange termijn voordelen biedt.

De strategische fase heeft bij de Rabobank van 2010 tot 2012 plaatsgevonden, waarbij een nieuwe visie is ontwikkeld. De totstandkoming van deze visie wordt verderop in deze paragraaf uitgelegd. Aan de hand van de nieuwe visie kunnen de vier bovenstaande onderdelen worden geconcretiseerd:

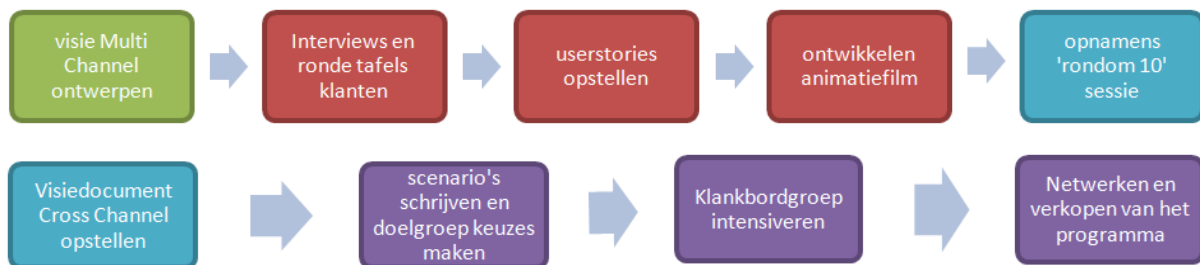
1. Het businessmodel gaat voor 80% van de klanten gelden, de overige 20% wordt maatwerk.
2. De Rabobank wordt de meest virtuele hypotheekbank van Nederland, waarbij ingespeeld wordt op een lange termijn ontwikkelingen.
3. Door het nieuwe businessmodel worden de personeelskosten met 50% verlaagd, waardoor de adviestarieven laag gehouden kunnen worden.
4. De besparing op personeelskosten wordt gerealiseerd door het standaardiseren van productassortiment, automatiseren van de werkzaamheden, waardoor op langere termijn groei gewaarborgd blijft (Rabobank, 2013).

Schematisch komt de nieuwe businessmodel-innovatie er als volgt uit te zien:



(Figuur 4.2)

De hoofdtaak in het bepalen van de strategie is invulling geven aan een nieuwe klantwaarde propositie, key-processen en het ontwikkelen van nieuwe competenties. In deze paragraaf wordt weergegeven welke activiteiten in de ontwikkeling van deze businesscase plaatsvinden in deze fase. Het verloop van de activiteiten is gevisualiseerd in de onderstaande afbeelding.



(Figuur 4.3)

Visie Multi Channel ontwerpen

De strategische fase begint in 2010. Er wordt geconstateerd dat de systemen te oud zijn voor de huidige wensen van de bank en klanten. Om hierop in te spelen wordt project Visie 2010 opgezet. Een van de uitgangspunten uit het programma visie 2010 was dat systeemvernieuwing noodzakelijk was. Deze systeemvernieuwing is in die periode tot twee keer toe niet geslaagd. De beslissing om de systemen te vernieuwen wordt niet goedgekeurd. Ondanks de vele miljoenen euro's die in deze projecten is gestoken, komt het niet van de grond; er is geen draagvlak voor. In 2010 wordt de eerste stap gezet naar een nieuwe visie. In deze fase is een klein projectteam opgesteld die de blauwdruk voor een nieuwe visie hebben opgesteld (Visie op het hypothekenproces, 2011). In deze fase wordt de eerste hand gelegd aan de toekomstige visie voor het nieuwe businessmodel. Deze projectgroep is er echter nog niet in geslaagd om de visie naar een

hoger niveau te tillen. De visie is geschreven op basis van interviews met managers van Rabobank Nederland en van de lokale banken.

"De programmamanager en diegene die de visie leiden kregen het beide niet goed voor elkaar. Toen die gewisseld waren, kwam het los."

"Blauwdruk jan'10 tot mei'10. Voorjaar oude programma plan. Toen is de visie compleet en is die uitgewerkt in voorjaar 2011 en hebben we 'Virtual Affaires' ingeschakeld."

Interviews en ronde tafels gesprekken met klanten

Medio 2011 legt de directeur Particulieren van Rabobank Nederland de opdracht tot vernieuwen bij twee personen om een aangepaste visie te schrijven. Er wordt een nieuw vernieuwingsteam opgesteld met drie aanvullende productmanagers van de teams financieren en productontwikkeling. Deze personen schrijven in opdracht van de Lead Business Change Manager een aangepaste visie. Het team krijgt ondersteuning van een bedrijf die gespecialiseerd is op het gebied van internetinnovatie. Om een goede visie te schrijven is er door het vernieuwingsteam besloten om de visie volledig te schrijven vanuit het perspectief van de klant. Om dit perspectief in beeld te brengen worden er binnen de organisatie worden veel klantgesprekken ofwel rondetafelgesprekken gehouden. Deze rondetafelgesprekken worden gehouden bij lokale banken met klanten die in de voorafgaande periode een hypotheek afgesloten hebben, zodat zij precies konden weergeven hoe zij het proces ervoeren en op welke aspecten zij verbetering noodzakelijk achten. Van deze gesprekken zijn filmopnames gemaakt waaruit naar voren kwam dat de klantwens en klantverwachtingen waren veranderd. (Nota resultaten klantarena's Utrecht en Arnhem, 2011)

"Bij het visie stuk zijn we wel gaan interviewen. Alleen maar klanten die nu in het proces zat. Moesten veel vertellen hoe het in elkaar zat, maar zijn er uit gekomen dat we dat vooral niet moesten vertellen omdat de klant dat niet begrijpt. Alleen vertellen wat die nu moet doen en de volgende keuze om de klant te blijven binden."

Schrijven van 'userstories' en het ontwikkelen van de animatiefilm

Op basis van de rondetafelgesprekken is er door het vernieuwingsteam een animatiefilm ontwikkeld, om zo op een beknopte, simpele en vernieuwende wijze de nieuwe visie van het nieuwe businessmodel te visualiseren. Aan de hand van de gesprekken met de klant heeft het team verhaallijnen geschreven, *userstories*, zodat de veranderde klantwensen en klantverwachtingen omgezet kunnen worden naar de technische invulling van het businessmodel. De diverse verhaallijnen, zoals die van klanten, adviseurs en assistenten, vormen de basis voor het script van de animatiefilm. Medio 2011 wordt er gewerkt aan de film van vijf minuten waarmee de toekomst wordt geschetst.

De film is een soort documentaire in een soort 'rondom 10' setting waarin de beelden van de klanten, adviseurs en assistenten als bewijs worden gebruikt voor de ontwikkelde visie. Op basis van de film wordt het uiteindelijke visiedocument opgesteld.

"Wij hebben het filmpje gemaakt en samen met Tijn en Joris het script bedacht."

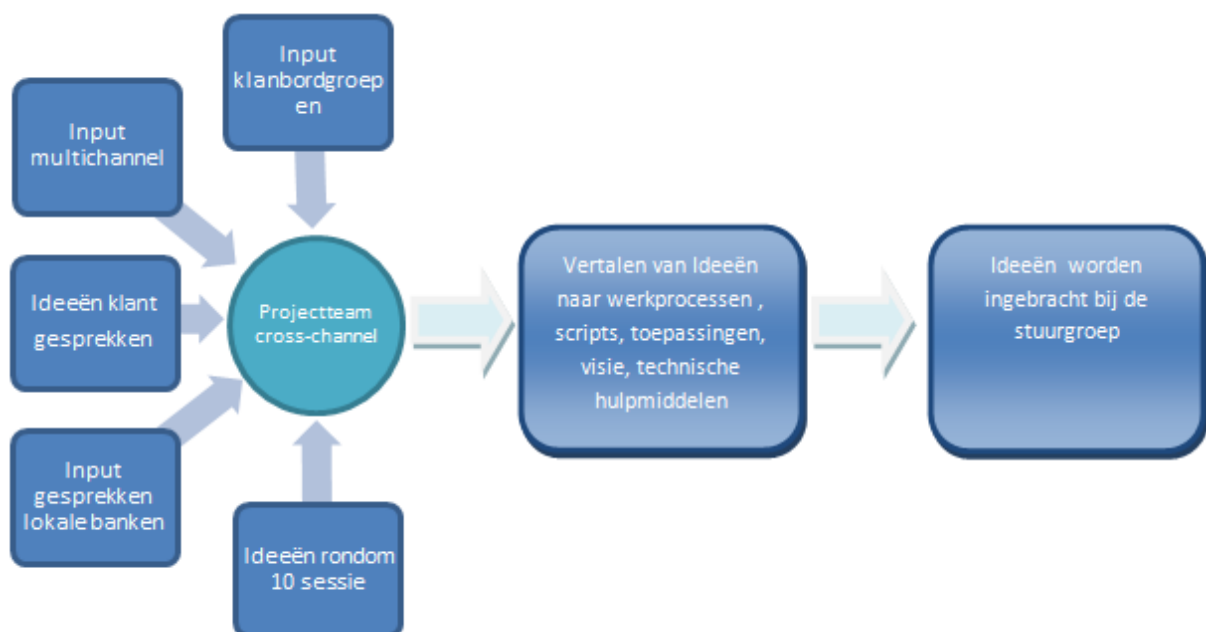
Scenario's schrijven, doelgroepkeuzes maken en intensiveren klankbordgroep

Vanaf eind 2012 bestaan de meeste activiteiten van het vernieuwingsteam uit het verder ontwikkelen van de visie, het bepalen van de keuzes en het intensiveren van het projectteam Cross-channel. De volgende activiteiten in deze periode zijn het verder ontwikkelen van 'userstories', uitgebreid testen met klantpanels en er wordt bepaald voor welke type klanten dit nieuwe businessmodel gebruikt gaat worden. Tot 2012 zijn de plannen nog steeds om een 'greenfield' te starten voor één type klant, namelijk voor de

starters. Zoals beschreven in de theorie wordt er in deze fase de nieuwe klantwaarde propositie, de key-processen en het ontwikkelen van nieuwe competenties bepaald. Om dit te kunnen ontwikkelen worden de klankbordbijeenkomsten geïntensiveerd. Deze bijeenkomsten worden gebruikt om scenario's te bepreken, keuzes voor te leggen en informatie van de werkvloer te halen. Klankbordsessies worden geleid door de drie genoemde consultants. Dit gebeurt in een soort 'Rondom 10' sessie, waarbij verschillende verhaallijnen tot een documentaire worden verwerkt. Scenario's en klantscripts worden getest in en teruggekoppeld aan de stuurgroep.

"Het concept hebben we helemaal met klanten gemaakt, zodat we geen weerstand kreeg van de lokale banken. Iedere keer weer vanuit de klant denken en blijven testen."

"we zijn toen om de 4 tot 6 weken bij elkaar gekomen en hebben worden nieuwe co-making groepen bij elkaar opgesteld"



(Figuur 4.4)

Netwerken en verkopen van het programma

De Lead Business Change manager coördineert in deze fase het projectteam Cross-channel. Hij is verantwoordelijk voor het netwerken en het verkopen van de ontstane ideeën die ontwikkeld zijn. Zijn taak is om de visie geaccordeerd te krijgen en volledige steun te krijgen bij de lokale banken en Rabobank Nederland. Het eerste half jaar van 2012 staat in het teken van het geven van lezingen bij diverse lokale banken, managersbijeenkomsten, de managementteams, directieteams en bij de Raad van Bestuur. De film is in die fase de visualisatie van de visie en wordt intensief ingezet om de organisatie positief te beïnvloeden.

"We zijn aangehaakt bij allerlei plaatsen die van belang waren voor ons project en zijn ook daar weer ons filmpje laten zien (en nog meer dan dat) om daar steun te krijgen om zo ons doen te bereiken en uitgelegd wat het zou kunnen betekenen."

Overige factoren van invloed in deze periode

Naast de genoemde activiteiten zijn er nog twee onderliggende factoren tijdens de strategische fase die van invloed zijn, namelijk de verouderde systemen en de gevolgen van het opzetten van het Centraal Controle team (CDC). Dit team is opgezet vanwege het niet meer voldoen aan wet en regelgeving als gevolg van de kwaliteit van de hypotheekendossiers. Het verouderde systemennetwerk is onvoldoende toereikend om op de snel veranderende wereld in te spelen.

"Ander punt is infrastructuur. Niet meer gebruikt voor internet, ook nog zo'n stroom. We willen internet en de klant ook, maar de systemen kunnen het niet aan. Veel efficiënter, maar dat kan eigenlijk niet. Veel aanleiding om aan de keten te sleutelen."

"Vorige zomer was het echt heel erg toen de CDC begon. We doen alles, maken processen etc en toch lukt het ons niet om compliance te zijn."

4.1.1 Managementfactoren

4.1.1.1 Leiderschap

Uit de analyse van de 11 interviews blijkt dat er in de strategische fase voornamelijk transformationeel leiderschap is getoond. Deze leiderschapsstijl wordt herkend in de Directeur Particulieren en bij de leden van het vernieuwingsteam, waaronder de Lead Business Change Manager (LBC manager).

Belangrijke onderdelen van transformationeel leiderschap worden herkend in de leidende figuren. Zoals eerder genoemd wordt transformationeel leiderschap onderscheiden in vier dimensies: charisma, inspiratie, individuele aandacht en intellectuele stimulatie (Den Hartog et al, 1997). De eerste drie dimensies zijn voornamelijk te herkennen bij de leiders van Rabobank Nederland. Charisma wordt gekenmerkt door het bieden van visie, opwekken van trots, respect en vertrouwen. Uit de interviews wordt duidelijk dat de Directeur Particulieren wordt aangeduid als een leider die de medewerkers steun en vertrouwen geeft en vertrouwen genoot onder de lokale directeuren en managers.

"Rick (Directeur Particulieren) is iemand die zegt: als jullie goede dingen aan het doen zijn, dan steun ik het. Rick deed gewoon mee"

Ook wordt duidelijk dat deze directeur zijn collega's kan inspireren en daarnaast niet alleen als leider, maar ook als mentor en coach functioneert, wat past binnen de dimensies inspiratie en persoonlijke ontwikkeling. Het aanzetten tot een verandering past bij een transformationele leider (Eisenbach et al., 1999), maar een transformationele leiderschap is ook nodig om innovatie succesvol te laten zijn (Den Hartog et al., 1997). Deze stijl zorgt voor minder stress en onzekerheid bij de werknemers en kan werknemers inspireren en stimuleren organisatorische doelen, zoals innoveren, te behalen.

"Rick kon echt keuzes maken en ergens achter staan. Dat is ook erg belangrijk omdat je toch de mensen mee moet krijgen en dan weer terug pakt waarom we dit doen." "Rick is iemand die zegt. Als jullie goede dingen aan het doen zijn, dan steun ik het. Rick deed gewoon mee, er moesten wel dingen inzitten van bezuinigen."

"Ook de externe factoren zoals provisieverbod en de korting die we hiermee hebben kunnen geven hebben invloed gehad op de keuzes. Rick heeft aangegeven dat we die propositie moeten kunnen leveren op 1 januari, zodat we dit in de markt hebben kunnen zetten. Hij heeft andere prioriteiten gewoon naar achteren geschoven ten gunste van het Rabo hypotheek dossier."

"Ik merkte dat de omgeving heel veel vertrouwen had in Willem. Toen heeft Rick gezegd: Willem (LBC Manager) ik vertrouw je en jij mag de besluiten nemen."

Het hanteren van transformationele leiderschapsstijl door de Rabobanktop heeft ervoor gezorgd dat de teamleden van het vernieuwingsteam veel bewegingsvrijheid en ruimte kregen om buiten de kaders te denken. In deze fase heeft deze vrijheid en vertrouwen ervoor gezorgd dat het vernieuwingsteam zelfstandig een duidelijke visie kon neerzetten en deze kon laten zien door middel van een inspirerend animatiefilm binnen alle lagen van de Rabobank.

Een belangrijke rol in het uitdragen van de visie is de LBC manager geweest. De LBC manager vertegenwoordigt de visie en heeft de taak alle Rabobankmedewerkers in alle lagen te inspireren. Het uitdragen van visie past binnen transformationeel leiderschap. Het belang van het sterk uitdragen van de visie door de LBC manager en het vertrouwen in en het vertrouwen van de Directeur Particulieren wordt zichtbaar in de tijdsanalyse, figuur 4.10. In deze analyse is te zien dat eerdere projecten begin 2010 zonder sterk transformationeel leiderschap niet succesvol zijn.

"Waarom het nu goed loopt, heeft met leiderschap te maken. Je hebt een aantal sponsors nodig heeft. Wat ook helpt is de rol die Willem heeft gebracht door iedere keer weer het verhaal te vertellen, Willem en z'n filmpjes"

"Na Willem z'n roadshow met het filmpje weer nieuw leven is aangebracht. Daardoor heeft hij mensen voor zich kunnen winnen. Het is een aantrekkelijk idee en aantrekkelijk gebracht."

Een belangrijk indirect resultaat van transformationeel leiderschap in deze fase is het creëren van draagvlak en commitment. Dergelijk leiderschap en vertrouwen van bovenaf zorgt voor draagvlak binnen de organisatie en stimuleert de werknemers aan de slag te gaan met de voorgestelde nieuwe visie. Draagvlak zorgt voor een positief organisatieklimaat, wat op zijn beurt weer zorgt voor een succesvolle innovatie (Klein & Speer Sorra, 1996). Hierop wordt verder ingegaan onder het kopje Klimaat.

"In de opstartfase werd vooral de opdracht gegeven aan Willem en Geert Roggen om de hele keten te vernieuwen. Rick is daar de grote sponsor van geweest door de zorgen dat daar een enorm draagvlak voor kwam."

Die film heb ik overal laten zien. Bij iedere MT, en zelfs bij de RvB. Wel 300 keer om iedereen te laten inzien wat we gingen doen en om iedereen warm te maken, overal die film. Dat heeft er toe geleid dat er een eenduidig beeld ontstond. Dat is heel belangrijk voor deze organisatie, want iedereen heeft een mening".

"Willem kwam terug van directeurenbijeenkomst en kan mensen zo enthousiasmeren dat ze geld wilden bijdragen."

"In elke bijeenkomst waar dit werd uitgelegd, zei iedereen dat moeten we gewoon doen. Twee á drie jaar geleden was dit ondenkbaar. Nu zag je dat die zaken bij elkaar kwamen".

4.1.1.2 Managementrollen

In de analyse naar de managementrollen kan er gekeken worden naar de rol van het Top management (TM) en de rol van het Middenkadermanagement (MK). In deze strategische fase zijn er verschillende rollen aan te duiden die ofwel *top down* ofwel *bottom-up* georiënteerd zijn.

Vanuit de klant, de medewerkers en de toekomstige ontwikkelingen is er een duidelijk signaal afgegeven dat de bestaande systemen niet meer toereikend zijn in de huidige bedrijfsomgeving. In zekere zin kan worden gesteld dat in de competence definition fase juist vanuit onderaf, *bottom-up* de vernieuwing is aangemoedigd. (Floyd & Lane, 2000). Echter, als we kijken naar de managementrollen, is de eerste aanzet tot innovatie gedaan door het TM. In de competence definition fase van het managementinnovatieproces wordt er gekeken of vernieuwingen binnen het bedrijf nodig zijn. Duidelijke acties worden er in het begin niet ondernomen, de opgerichte

vernieuwingsteams zijn niet doortastend genoeg en resulteren niet in concrete beslissingen tot vernieuwen en formele voorstellen.

Medio 2010 wordt er daadkrachtiger gehandeld vanuit het TM, de noodzaak tot vernieuwing is daar en vraagtekens worden geplaatst bij de bestaande strategie. Deze volgende fase, de 'competence modification fase', heeft een meer visionair karakter (Floyd & Lane, 2000) en past binnen de strategische fase van de businessmodel-innovatie. Er wordt een klein vernieuwingsteam opgericht en dit team gaat aan de slag met de nieuwe visie. Het visionaire karakter wordt door dit team zelfs geconcretiseerd door het verfilmen van de nieuwe visie.

Vanuit de theorie wordt gesteld dat de rollen die horen bij het Top Management Team ratificeren, herkennen en leiden zijn. Deze rollen zijn herkenbaar in deze strategische fase bij het TM. Het Top Management heeft de strategische intentie tot innoveren (ratificeren), herkent de behoefte vanuit de klant en de medewerker (herkennen) en onderneemt daartoe actie leiden (Floyd & Lane, 2000). Vooral die laatste blijkt concreet uit de acties van het TM, zij hebben opdracht gegeven tot een nieuw vernieuwingsteam en geven dit team de vrijheid en mandaat om een nieuwe visie te ontwikkelen.

Het Midden Kader heeft in deze fase ook managementrollen, overlappend met het TM en ook verschillend van het TM. Het MK ontwikkelt en vertegenwoordigt de nieuwe visie en had de vrijheid zelfstandig te acteren (ratificeren en leiden). Vanwege deze vrijheid en mandaat werd dit team in staat gesteld, en voornamelijk de LBC Manager, in te spelen op de behoeftes.

"Wij hadden tot nu toe aan de businesszijde een vrij strakke lijn met Willem die schakelde met Rick en hadden volledig mandaat om het te regelen, snelheid. Snelle besluiten nemen, en niet te lang wachten"

"Het mandaat dat Willem en Rick hadden om besluiten te nemen had tot gevolg dat er snel besluiten genomen werden en dat het zo spoedig ging met volledige focus op het dossier. De korte lijnen met Willem en Rick vanuit Tijl en Joris. In een korte stap bij de hoogste baas."

"Ik merkte dat de omgeving heel veel vertrouwen had in Willem. Toen heeft Rick gezegd: Willem ik vertrouw je en jij mag de besluiten nemen."

Naast deze rollen heeft het MK een belangrijke andere managementrol, namelijk die van de 'linking pin'. Het MK richt zich op de samenhang tussen het TM en het operationeel kadermanagement (OK), namelijk het overbrengen van de informatie en het vertalen van de strategische besluitvorming naar operationeel werkbare taken.

Centrale rollen die nodig zijn voor het MK om deze functie goed te vervullen zijn: implementeren, faciliteren, synthetiseren en championing. Het uitwerken van de visie en het daarna uitdragen van deze visie door middel van een animatiefilm kan worden gezien als het implementeren van een opdracht vanuit het TM en het faciliteren van deze nieuwe innovatie te delen met de rest van de Rabobank. Het synthetiseren uit zich in de rondetafel gesprekken met klanten en de gesprekken met adviseurs en assistenten, het categoriseren en interpreteren van deze informatie en deze uitwerken in verhaallijnen en het animatiefilmpje. De rol van Championing bij de Rabobank is duidelijk weggelegd voor de LBC manager. De LBC manager had de taak om de visie in alle lagen van de Rabobank te vertegenwoordigen. Championing is het duidelijkst aanwezig in de situatie waarbij de visie onttrokken uit de klantwens, klantverwachtingen en de aanvullingen vanuit de adviseurs en assistenten vooral moest worden 'verkocht' aan het TM en RvB en deze moest worden beïnvloed in te stemmen met de nieuwe visie en het innovatieproces.

"Willem kwam terug van directeurenbijeenkomst en kan mensen zo enthousiasmeren dat ze geld wilden bijdragen."

"Je hebt er invloed op, maar het zit er net buiten. Het programma snapt het wel, maar het bestuurlijke moet wel mee. Willem kon dat erg goed."

"Wij zijn naar Willem gegaan, Willem naar Rick, op dezelfde dag zijn hele belangrijke keuzes geregeld die afweken van het proces."

Het resultaat van de managementrollen in het TM en het MK hebben ervoor gezorgd dat er actie is ondernomen op de behoefte tot innovatie. Het ratificeren, herkennen en leiden van het TM zorgen voor de basis van een nieuw businessmodel. Het MK heeft ervoor gezorgd dat de aanzet gegeven door het TM een stevige vorm en visie heeft gekregen en dat deze is gecommuniceerd naar alle medewerkers van de Rabobank.

Deelconclusie

De belangrijkste bevinding op het gebied van managementfactoren is dat transformationeel leiderschap een grote rol speelt in de strategische fase. In het onderzoek wordt in deze fase geen zichtbaar of overheersend transactioneel leiderschap vertoond. De fase kenmerkt zich door veel vrijheid, vertrouwen en charismatisch leiderschap bij zowel het Topmanagementteam als middenkadermanagement, indicatoren die nadrukkelijk overeenkomen met transformationeel leiderschap. Naast transformationeel leiderschap is de wisselwerking in gedragsrollen tussen het TM en MK een belangrijk aspect om een businesscase meer in de organisatie te positioneren en naar een hoger niveau te tillen. De wisselwerking is nadrukkelijk te zien in de relatie tussen de LBC manager en de Directeur Particulieren. Wanneer het topmanagement duidelijke intenties uitspreekt, bieden deze intenties ruimte voor het middenkader om zichzelf verder te profileren. Profileren is een gedragskenmerk van de championingsrol. Hierdoor ontstaat ruimte om ideeën voor vernieuwingen bottom up in de organisatie te brengen. Het inzicht van managementrollen en leiderschap dat hierdoor verkregen is, is dat door de wisselwerking van transformationeel leiderschap van TM en championinggedrag van MK, de ruimte van het middenkader aanzienlijk vergroot wordt en dat de invloed en macht van middenkadermanagement op het vernieuwingsproces hierdoor groot is. Naast leiderschap en rollen komt duidelijk naar voren dat de status van managementleden van invloed is op het succes waardoor het naar een hoger niveau brengen van ideeën en vernieuwingen eenvoudiger wordt. Individuele status maakt het verschil tussen succesvolle acceptatie of afwijzing.

4.1.2 Organisatiefactoren

4.1.2.1 Structuur

In de strategische fase wordt de structuur gekenmerkt door een gedifferentieerd dedicated team van specialisten uit de organisatie. Het vernieuwingsteam is een projectteam, wat een bekende differentiatievorm is binnen organisaties. De differentiatie door middel van een projectteam wordt gezien als een innovatieve differentiatie vorm. Deze vorm past bij het gebruiken van de businessmodel-innovatie.

Het voordeel van deze differentiatievorm is de hoge mate van flexibiliteit waarmee gewerkt kan worden, wat ervoor zorgt dat er zelfstandig gewerkt en snel gehandeld wordt. Het projectteam bij de Rabobank is een visionair team dat de opdracht heeft gekregen de businesscase opnieuw te onderzoeken. Er was in eerste instantie nog geen opdracht gegeven tot uitvoering en integratie.

Naarmate het project meer draagvlak kreeg is de structuur enigszins aangepast. Het projectteam is uitgebreid naar het project 'Cross-channel' en werd gesplitst in een

stuurgroep en een ontwikkelteam. De stuurgroep was verantwoordelijk voor het bedenken van de visie en het ontwikkelteam werkten dit programma verder uit naar concrete zaken. De teams werden aangevuld met specialisten uit diverse onderdelen uit de organisatie, zoals Financien, Productontwikkeling en ICT.

De structuur kan in deze fase worden aangeduid met een grote mate van differentiatie en een lage mate van integratie. Deze structuur zorgde ervoor dat het 'Cross-channel' project zeer autonoom kon werken, los van de reguliere organisatiestructuur, wat ervoor zorgde dat er grote stappen gemaakt konden worden in het ontwikkelen van de nieuwe visie.

"Als je klein begint, kun je heel snel en diep werken, dat heeft wel een voordeel.

Dan kan je het ook tastbaar maken en verder doorvoeren."

"Kleinere team waar je mee werkt leidt een succes. Er is een kernteam waar we nu mee werken."

"Heel ideaal, klein team. Deur dicht en gas geven. De periode voor 01-01-2013 was ook zo. Nu zit je in een heel complex bedrijf."

"Het heeft heel nadrukkelijk in kleine groepjes plaatst gevonden. Tijn heeft met een aantal businessarchitecten in beginsel zaken opgepakt om juist vanuit de klant dit te gaan bekijken. Groep ICT was toen nog niet aangehaakt. Het is echt heel klein begonnen om die blauwdruk te maken."

"Het is heel lang een 3 mans plan geweest bij het ontwikkelen van de strategie en visie. Pas toen er meer vorm werd gegeven, is de kerstboom opgetuigd omdat er ook dan zaken ontwikkeld moet worden."

Visie is geschreven door 4 mensen, klein opgebouwd en wij bepaalden hoe het ging worden. Zo werkt de Rabo niet. Daarin speelt formulemanagement een belangrijke rol en die bepaalt alles normaal. De invulling en dit gingen anders.

De ontwikkelingen binnen 'Cross-channel' zouden eerst worden toegepast, op een specifieke klantgroep die op de nieuwe wijze bediend konden worden en echt als een 'greenfield' worden opgezet. Later is dit aangepast en is de werkwijze toegepast op alle klanttypes binnen de Rabobank, omdat dit een goede propositie verschafte in het kader van het provisieverbond vanaf 1 januari 2013. Door in deze fase een hoge mate van differentiatie toe te passen kon de projectgroep zich op een specifieke klantengroep richten, snel nieuwe ontwikkelingen doorpakken en hierdoor de eigen visie toetsen. Een hoge mate van integratie zou in deze fase ervoor zorgen dat het proces zou vertragen door bijvoorbeeld deelname aan het beslissingsproces. De implementatie van vernieuwingen loopt hierdoor vertraging op waardoor de ontwikkelingen niet snel genoeg getoetst kunnen worden. Integratie in lage mate is wel toegepast door de samenwerkingsverbanden met de lokale bank en haar klanten op te zetten (co-making). Deze integratie zorgde voor de communicatie tussen de bank en haar klanten en het projectteam vanuit Rabobank Nederland. Door deze samenwerking kon de blauwdruk steeds verder worden aangescherpt en getoetst en kon er uiteindelijk een stevig en scherp plan worden gepresenteerd.

"Bij het visie stuk zijn we wel gaan interviewen. Alleen maar klanten die nu in het proces zat."

"Klanten hebben het gemaakt en de manier hoe, hebben we met de klankbord groep gemaakt. Het concept hebben we helemaal met klanten gemaakt, zodat we geen weerstand kreeg van de lokale banken. Iedere keer weer vanuit de klant denken en blijven testen."

Continue met klanten blijven praten, de klant heeft altijd gelijk. Continue bezig met klanten te betrekken. Belangrijk om draagvlak te krijgen, met zowel de banken, maar ook met de klanten.

"In het blauwdruk deel was de gedragenheid wel een issue, toen is die ook niet van de grond gekomen. Toen Willem benoemd en die co-making en toen was het ineens win-win. Alles was beter, er is ook budget gekomen."

Een belangrijk onderdeel van structuur voor het innovatieproces is de mate van hiërarchische differentiatie. Is er een hoge mate van differentiatie in de hiërarchie, dan zal het succes op innovatie klein zijn. Het decentraliseren van het beslissingsproces versnelt innovatieve ontwikkelingen en bevordert het innovatieproces (Hull & Hage, 1982). Uit de interviews blijkt dat het vernieuwingsteam mandaat kregen vanuit het TM om autonome beslissingen te nemen. Ook blijkt uit deze gesprekken dat de lijntjes tussen LBC manager en het TM erg kort waren, zodat beslissingen snel genomen konden worden en hiernaar direct gehandeld kon worden.

"Het niveau er boven ook zo. Willem en ik zitten er zo in en Willem had het mandaat. Hoe ze op stuurgroep niveau in de clinch raakten hebben wij ons niets van aangetrokken omdat het toch stopte bij mij en Willem"

"Dat werkt heel prettig, het is niet zoals het lijkt alsof je een stuurgroep buiten spel zet. De stuurgroep zette de kaders, maar dat Willem en Rick lagen daar over de verschillende heen en zaten dicht op elkaar zodat ze snel konden schakelen en acteren"

"Alles wat buiten de scoop viel, is gewoon in een 1-2'tje geregeld. We gingen zitten en schakelende snel."

"Wij hadden tot nu toe aan de businesszijde een vrij strakke lijn met Willem die schakelde met Rick en hadden volledig mandaat om het te regelen, snelheid. Snelle besluiten nemen, en niet te lang wachten"

"Het mandaat dat Willem en Rick hadden om besluiten te nemen had tot gevolg dat er snel besluiten genomen werden en dat het zo spoedig ging met volledige focus op het dossier. De korte lijnen met Willem en Rick vanuit Tijl en Joris. In een korte stap bij de hoogste baas."

De hoge mate van differentiatie en de lage mate van integratie bevordert het innovatieproces, door snelheid en flexibiliteit. Deze gerichte manier van werken is echter niet voor iedere fase optimaal. Uiteindelijk moeten de vernieuwingen gericht op de specifieke businesscase ook worden toegepast op de andere onderdelen van de Rabobank. Voor een goede implementatie is het belangrijk dat de vernieuwingen door middel van integratie beschikbaar en bereikbaar zijn voor ieder onderdeel van de Rabobank. De Rabobank heeft deze vertaalslag gemaakt door de organisatiestructuur van het 'Cross-channel' project te formaliseren naar de huidige businesscase met alle integratiemechanismen.

Deelconclusie

Een gedifferentieerde structuur is in de strategische fase een belangrijk element. Een grote mate van differentiatie en een lage mate van integratie zorgt voor veel snelheid in de ontwikkeling en uitwerking van een visie in de strategische fase van een businessmodel-innovatie. Integratie met andere afdelingen vertraagt het proces en heeft in deze fase bij het opstellen en uitwerken van een visie, een zeer beperkte toegevoegde waarde. Wanneer er echter te lang een gedifferentieerd vernieuwingsteam wordt ingezet, leidt dit wel tot verkokering en tunnelvisie van dit team wat uiteindelijk een negatief effect heeft op de verdere voortgang in de tactische fase. Het tijdig integreren met andere afdelingen is essentieel om dit te voorkomen.

4.1.2.2 Klimaat

In het theoretisch kader worden twee klimaatfactoren besproken, namelijk de drang naar vernieuwing en het commitment. Beide factoren spelen een rol in de strategische fase bij de Rabobank.

Om te kunnen innoveren is het van belang dat het klimaat dusdanig innovatief is dat vernieuwingen kunnen worden ontwikkeld en uiteindelijk kunnen worden geïmplementeerd. Een belangrijke stap die genomen moest worden door het vernieuwingsteam was het beïnvloeden van het Rabobankklimaat. Het veranderen van

een klimaat binnen een organisatie is vaak lastig, omdat het gaat om diepgewortelde waarden en idealen.

Binnen de Rabobank was de nood tot vernieuwen echter zo hoog, bij zowel de Top als op de werkvloer van de organisatie, dat deze klimaatverandering een welkome en noodzakelijke vernieuwing was. Door de aanwijzingen van het AFM en de invoering van het CDC was de Rabobank niet meer 'in control'. De organisatie kon de problemen niet meer oplossen met de huidige, verouderde systemen en competenties. Het TM zat door de aanwijzing van de AFM en door het CDC met twee projecten in hun maag, zonder een vruchtbare uitkomst, wat veel tijd en geld had gekost.

"De manier waarop we dit aan het doen zijn, werkt niet. Het heeft er nog meer aan bijgedragen dat er steun en draagvlak kwam."

"Plannen gemaakt en hebben we het verbeterd hypotheek proces gemaakt, waar al binnen de context verbeteringen aangebracht. Toen is er een hele plan met parallel er aan om de infrastructuur te vervangen, tot 2 keer toe mislukt. Heel vervelend en koste veel geld en na 2 jaar geen flikker op geschoten. Dat was de context zoals die 2 jaar geleden was. Er was gewoon geen commitment."

De werknemers kregen te maken met controles van het CDC en nieuwe richtlijnen van het AFM. De systemen bleken niet meer toereikend waren om deze controles succesvol te doorstaan. De huidige situatie was onwerkbaar.

"Dat we echt iets met hypotheek moesten doen, heeft echt te maken met CDC. Dat gaf aan waar een heleboel van de pijn lag. Dat gaf aan dat we zou niet verder konden."

"De nut en noodzaak kwamen steeds meer naar boven en zelfs door de CDC versterkt. De manier waarop we dit aan het doen zijn, werkt niet. Het heeft er nog meer aan bijgedragen dat er steun en draagvlak kwam."

"De dossiers waren gewoon niet goed. Adviseurs zijn ontevreden. In combinatie met een directie die daar heel gevoelig over was."

Een belangrijke conclusie die uit deze fase getrokken kan worden, is dat er bij de Rabobank een innovatie 'fit' aanwezig was. De mate van de 'fit' wordt bepaald door interne en externe adaptatie. Bij de Rabobank was de externe adaptatie positief, de werknemers achtten vernieuwing noodzakelijk om de bediening van hun klanten goed te houden. Ook de interne adaptatie, hoe de organisatie samenwerkt, droeg bij aan de juiste 'fit' voor vernieuwing. De Rabobank heeft de vernieuwing ingezet door samen te werken met de klanten, adviseurs en assistenten. Het projectteam kreeg de vrijheid van het TM om autonoom te beslissen en te handelen. De flexibele samenwerking zorgde ervoor dat er bij de specifieke groep een innovatieve en inspirerende 'fit' kon ontstaan, die later geïntegreerd kon worden in de andere onderdelen van de Rabobank. Het projectteam heeft gebruik gemaakt van film om deze integratie te laten plaatsvinden. Een klimaat wordt gedefinieerd door de waarden en idealen van de werknemers en de organisatie. Als de verandering overeenkomt met de waarden en idealen zullen vernieuwingen succesvoller geïmplementeerd kunnen worden. Het animatiefilmpje heeft ervoor gezorgd dat, naast het delen van de nieuwe visie, de gezamenlijke waarden en idealen door heel de organisatie veranderd zijn naar innovatieve waarden.

Leiderschap speelt bij deze verandering een belangrijke rol. Het steunen van de vernieuwing en het uitdragen van de nieuwe visie door de Directeur Particulieren en de LBC manager zorgt voor draagvlak in alle lagen van het bedrijf. Zoals is besproken in de paragraaf over leiderschap, zorgt een transformationele stijl in deze fase voor vertrouwen en rust bij werknemers. Deze vorm van leiderschap past bij innovatie en is dus nodig voor het scheppen van een klimaat dat het bedrijf in staat stelt te innoveren.

Innovatie zonder leiderschap gericht op innovatie zal niet succesvol zijn en geen klimaat creëren die innovatie stimuleert.

"Het grootste deel wat wij aan het realiseren zijn, komt voort uit de visie van Willem"

Naast een innovatieve fit is commitment voor innovatie een ander belangrijk ingrediënt in de strategische fase. Commitment is op verschillende manieren binnen de Rabobank gecreëerd, namelijk door transformationeel leiderschap, het meenemen van het klant- en werknemersperspectief bij de ontwikkeling van de nieuwe visie en het richten op nieuwe gezamenlijke waarden en idealen.

Ten eerste heeft de transformationele leiderschapsstijl vanuit het TM en de LBC manager voor draagvlak en commitment gezorgd. Het vertrouwen in en het uitdragen van de vernieuwde visie vanuit deze topfiguren zorgt voor vertrouwen bij collega's om zich te committeren aan de vernieuwing.

"Dingen moeten top of mind blijven en elke fase moet met de zelfde steun blijven en Willem doet dit enorm goed."

Deze leiderschapsstijl zorgt er ook voor dat het vernieuwingsteam met innovatieve middelen aan de slag kan gaan om de commitment te vergroten. Het vertrouwen en de vrijheid in de beslissingen van het projectteam heeft er bij Rabobank voor gezorgd dat het team in samenwerking met specialisten vanuit een klant- en werknemersperspectief heeft kunnen werken en de gezamenlijke waarden en idealen heeft kunnen uitdragen door middel van een animatiefilm.

Het 'Cross-channel team' heeft de commitment en het draagvlak binnen de Rabobank vergroot door de klanten, adviseurs en assistenten mee te nemen in het ontwikkelen van de nieuwe visie en strategie. Gehoord worden en meewerken aan de noodzakelijke vernieuwingen creëert draagvlak bij de klant en de werknemer. Committeren aan 'eigen' ideeën en plannen is velen malen makkelijker dan als deze van bovenaf worden opgelegd. Het projectteam heeft hier op ingespeeld door rondetafel gesprekken met klanten te hebben en medewerkers te interviewen en mee te nemen in de ontwikkeling van de nieuwe visie. Dit laatste gebeurde door de input van Multichannel en Klankbordgroepen en rondom '10' sessies. Testcases zijn uitgevoerd, zodat goed bepaald kon worden wat de klant precies wilt.

"Klanten hebben het gemaakt en de manier hoe, hebben we met de klankbordgroep gemaakt. Het concept hebben we helemaal met klanten gemaakt, zodat we geen weerstand kreeg van de lokale banken. Iedere keer weer vanuit de klant denken en blijven testen."

"Continue met klanten blijven praten, de klant heeft altijd gelijk. Continue bezig met klanten te betrekken. Belangrijk om draagvlak te krijgen, met zowel de banken, maar ook met de klanten. De kracht van de lokale banken!"

"De klankbord banken zijn echt fijn om ideeën te spiegelen zodat deze langzaam kunnen landen."

"De timing en draagvlak hebben er bij toegedragen dat het nu wel gelukt is. Het doel is steeds hetzelfde geweest...: een betere klantbediening en betere procesondersteuning. Er is nu een element van kostenbesparing bijgekomen."

Als laatste heeft het projectteam een innovatieve manier van het creëren van commitment ingezet. Vanuit de wensen en verwachtingen van de klant en medewerker hebben zij een visie gedestilleerd en deze gevisualiseerd in de vorm van een film. De film vertegenwoordigt de nieuwe gezamenlijke waarden en idealen van de Rabobank. Door deze film te vertonen werd de innovatieboodschap op identieke wijze verspreid onder de Rabobankmedewerkers in alle lagen van het bedrijf. Het hebben van deze gezamenlijke visie zorgt voor focus, duidelijkheid en houvast onder de Rabobank en creëert een 'wij-gevoel', een groep met een nieuwe missie. Het wegnemen van onzekerheden en het delen van iets gezamenlijks zorgt voor vertrouwen in en commitment aan de vernieuwingen binnen de bank.

"Dingen moeten top of mind blijven en elke fase moet met de zelfde steun blijven en Willem doet dit enorm goed."

"In elke bijeenkomst waar dit werd uitgelegd, zei iedereen dat moeten we gewoon doen. 2/3jaar geleden was dit ondenkbaar. Nu zag je dat die zaken bij elkaar kwamen."

Deelconclusie

In de strategische fase ligt de nadruk op vernieuwing. De drang naar vernieuwing wordt beïnvloed door externe en interne factoren die invloed hebben op een organisatieklimaat. In deze casus wordt de drang naar vernieuwing vergroot doordat de organisatie niet 'in control' was en dat er een oplossing noodzakelijk was om uit de problemen te komen. De reden waarom de vernieuwing volledig werd gedragen, is omdat er urgentiebesef ontstond en waardoor doorgaan op de huidige manier geen optie was. Wanneer een organisatie geen uitweg meer ziet voor de huidige problemen, biedt het aantrekkelijk alternatief de uitkomst hiervoor. Door de juiste leiders in deze fase in te zetten, wordt het draagvlak beïnvloed. In de strategische fase is door dit aantrekkelijk alternatief, ingezet om de commitment voor de vernieuwing te vergroten.

4.2 Analyse tactische fase

De tactische fase staat volledig in het teken van het ontwikkelen van de strategische visie. Deze fase begint in juni 2012 door goedkeuring te geven voor het opstarten van de toepassingen 'Mijn Hypotheek Dossier'. Op 28 november 2012 wordt de volledige businesscase voorgelegd aan en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. In maart 2013 wordt de businesscase, de basis van de visie 2016 en wordt deze goedgekeurd in de Centrale Kring Vergadering (CKV). De CKV maakt een besluit op basis van een advies uit de werkgroep Operational Excellence (OE). De tactische fase loopt door tot complete invulling van het businessmodel en totdat deze is gerealiseerd en geïmplementeerd in 2016. In de onderstaande figuur wordt het verloop van de tactische fase met de bijbehorende ontwikkelingen van het Businessmodel-innovatie chronologisch weergegeven.



(Figuur 4.5)

Op 1 januari 2013 start ook de implementatiefase, deze zal gedurende de periode doorlopen tot 2016. Er is dus een overlap tussen de tactische fase en implementatiefase.

In hoofdstuk 2 is de tactische fase beschreven. Het belangrijkste onderdeel hieruit is het invulling geven van deze visie. In deze fase moet antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

1. Beleidsmatige keuzes, hoe richt ik mijn organisatie in?
2. Tastbare bezittingen, met welke middelen?
3. Contractuele afspraken, met welke partners?

De organisatie richt zich in deze fase volledig op de eerste twee punten, de contractuele afspraken worden niet opgepakt.



(Figuur 4.6)

Inrichten van de organisatie

In november 2012 wordt de eindpresentatie gegeven voor de businesscase en is de volledige businesscase akkoord. Voor het inrichten van de organisatie wordt de projectorganisatie uitgebreid.

Voor het inrichten van de organisatie worden twee overlegstructuren opgesteld die ICT en de business met elkaar verbinden, deze structuren zijn de business change overleg en de architecture board. De organisatiestructuur wordt in deze fase voor een deel van de organisatie op een twee onderdelen aangepast:

- Inrichten van de Centrale voorbereiding, het VCC.
- Voorbereidingen treffen voor centrale virtuele adviescentrums.
(Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012)

"Het klantcontact moet lokaal blijven, maar alles wat niet noodzakelijk is centraliseren en automatiseren."

"Je ziet het bij het VCC bij het SCF. Je ziet dat dit een groot succes is omdat men er nu voor open staat om te centraliseren."

"Hoe gaan we zaken meer vormgeven en toen is er meer overleg ontstaan, ook vanuit de club wonen."

"Als je de businesscase nu eens naar het financiële plaatje gaat vertonen, dan wordt het concreet en was er een businesscase geboren."

Naast de structurele wijzigingen van een deel van de organisatie, op korte termijn, worden ook lange termijn beslissingen gemaakt over de structuur in deze periode. De beslissingen worden in samenspraak met de klankbordgroepen opgesteld. Deze klankbordgroepen ontwikkelen zich in de tactische fase tot co-making groepen, op drie lagen. Het niveau van directies, managers en adviseurs.

Bepalen van de verkoopkanalen

Het projectteam maakt samen met de co-making groepen de keuzes voor de verkoopkanalen. De organisatie kiest er voor om drie verkoopkanalen binnen de Rabobank in te richten. De Rabobankdochter 'Obvion' wordt volledig toegevoegd aan de organisatie en geïntegreerd in het systeem. Obvion wordt voor het intermediair kanaal ingezet en de Rabobank trekt zich op termijn hieruit terug. De drie gekozen verkoopkanalen zijn:

- Face-to-face voor maatwerk
- Zelfstandig via internet
- Cross-channel: een combinatie van face-to-face oplossingen en de virtuele kanalen, zoals video chatten, internet, telefonie (Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012)

Infrastructuur opstellen en ICT

De tactische fase staat voornamelijk in het teken van de ICT oplossingen. Het succes van het businessmodel is volledig afhankelijk van ICT oplossingen die gevonden worden, zodat fysieke arbeid vervangen kan worden door geautomatiseerde systemen. De organisatie wordt opgericht met twee bouwteams waarin ICT specialisten de functionaliteiten opzetten die door de opdrachtgevers opgesteld worden. Op dat moment bestaat de projectgroep met ICT specialisten uit 40 FTE.

Op 1 januari 2013 wordt het provisieverbod ingevoerd. Voor die tijd moet het eerste deel van het technische aspect van het businessmodel geïmplementeerd worden. De focus

van medio 2012 tot 1 januari 2013 komt volledig te liggen op het inrichten van mijn hypotheekdossier, waarin klanten zelf hun eigen voorbereidingen kunnen maken en daardoor met €600,- korting beloond worden op het adviestarief. De Rabobank wordt daardoor de goedkoopste aanbieder met het adviestarief.

"We moesten toen een hele turn around maken omdat we voor 01-01 -2013 iets moesten opleveren en we hadden amper budget en wisten ook niet hoeveel budget dan noodzakelijk was"

"Alles was beter, er is ook budget gekomen. Ook toen zijn ze klein begonnen, wel met 10-20-30 man. Wel heel erg gericht op de eerste lifegang. Nu gaan ze de rest van de keten raken en komt daar veel meer bij."

"Ook de externe factoren zoals provisieverbod en de korting die we hiermee hebben kunnen geven hebben invloed gehad op de keuzes. Rick heeft aangegeven dat we die propositie moeten kunnen leveren op 1 januari, zodat we dit in de markt hebben kunnen zetten."

Tastbare bezittingen bepalen

In de tactische fase ligt de volledige focus op het ontwikkelen van de ICT oplossingen die het antwoord geeft op de klantverwachtingen, namelijk het onderwerpen van een Cross-channel werkomgeving. Om deze goed te kunnen bedienen moeten adviseurs en assistenten zich anders gaan leren bewegen in deze nieuwe omgeving, waardoor naast deze ICT oplossing ook een programma wordt opgesteld die invulling geeft aan de nieuwe competenties van de adviseur en assistent in 2016. Dat is een ander functieprofiel met andere competenties dan de huidige situatie. De invulling hiervan valt buiten het eerste deel van de tactische fase. Deze zijn nog niet ontwikkeld.

4.2.1 Managementfactoren

4.2.1.1 Leiderschap

Net zoals in de strategische fase, is in de tactische fase de transformationele leiderschapsstijl het meest succesvol binnen de Rabobank. Uit de analyse van de interviews komt duidelijk naar voren dat beide leiderschapsstijlen, transactioneel en transformationeel, zijn toegepast. De eerst genoemde blijkt echter niet vruchtbaar.

Een van topmanagers vanuit het TM was in de beginfase van de tactische fase verantwoordelijk voor het technische aspect binnen de ICT omgeving. Door deze leider werd er hard gestuurd op budgetten en resultaten binnen bepaalde deadlines. Uit de interviews blijkt dat er op directieve wijze leiding werd gegeven. Deze gedragingen zijn te koppelen aan de theorie over transactionele leiders. Transactionele leiders kenmerken zich namelijk door controle op en monitoren van de te behalen doelen en resultaten (Bass, 1985). Een ander kenmerk van de transactionele stijl van het TM is de focus op belonen van gewenst gedrag en het straffen van ongewenst gedrag. De TM manager waarschuwt de specialisten te blijven binnen de gestelde budgetten, "anders heb je een probleem".

"Blijf binnen je budget anders heb je een probleem Rob zat nog voor Dennis. Dat is een hele grote man, die 1800 man aanstuurt en die fileert je gewoon. Een 'Executive Kader' manager. Dat was een budgettenman. Budget was heilig."

"Rob gebruikte de kernspeler. Ik was er nog maar net en toen legde die het al op tafel. Eigenlijk kan ik je er niet op aanspreken, want je zit hier nog maar net, maar toch..... en toen begon hij met zijn geratel. Hij had allerlei beloftes gedaan aan de stuurgroep."

"Bij de oorspronkelijke ontwikkeling werd er vanuit de hoofddirectie ICT gezegd; jij doet dit en jij dat. Dat werkte niet en was er weerstand vanuit de teams. Er is toen vanuit de directie gezegd, als dit dan niet kan. Zeg dan hoe het wel kan? Hoe willen jullie het dan doen en daar is een plan voor gemaakt, maar houd de datum in de gaten en is met zelfsturende teams gewerkt. Er werd niet meer van bovenhand gestuurd. Veel meer vanuit de zelfsturende teams."

Deze stijl resulteerde in weerstand bij de groep ICT en business-specialisten. De werknemers hadden geen zin meer om 'voor hem' te werken. Ze werden door de transactionele leider niet intellectueel uitgedaagd, wat niet stimulerend werkte. Er werd een nieuwe leider aangesteld, iemand met duidelijke transformationele leiderschapskenmerken. Drie duidelijke kenmerken, namelijk charisma, intellectuele uitdagingen en vertrouwen, kunnen worden toegeschreven aan deze nieuwe leider. Ten eerste zorgde hij ervoor dat de specialisten graag voor hem wilde werken en weer gemotiveerd werden om te werken binnen dit project.

"De aantrekkelijkheid van het ICT. Dennis is een persoon waar mensen graag voor willen werken en als hij dit gaat doen, dan wil ik er ook bij zijn. Het hangt er weer een beetje om hem heen."

Ten tweede speelde de leider in op de intellectuele vermogens van de specialisten en gaf ze vertrouwen. Hij gaf de specialisten de vrijheid om aan de slag te gaan met de ontwikkelingen binnen de ICT en om de vertaling te maken van ideeën naar oplossingen. De specialisten kregen de mogelijkheid om het businessmodel en de technische applicatie hiervan verder te ontwikkelen, binnen de deadline van 1 januari 2013. Door deze kenmerken stelde de leider de specialisten in staat werksituaties en problemen vanuit andere perspectieven te bekijken (Den Hartog et al., 1997), wat zorgt voor innovatieve oplossingen. Zoals uit het bovenstaande stuk blijkt, wordt de tactische fase bij de Rabobank gekenmerkt door ontwikkeling van het businessmodel-innovatie, hetgeen vraagt om een transformationele leiderschapsstijl. Het toepassen van de transformationele leiderschapsstijl zorgde bij de Rabobank voor een positieve voortzetting van het project en een succesvolle realisatie hiervan.

"Niet te veel in details bemoeien die er zijn en dat was er echt net, omdat is echt hele fijn om mee te werken omdat er ook vertrouwen is."

"Theo is manager PKM wonen en laat mij heel vrij als een vooruitgeschoven post. Ik zit in de besluitorganen en hij laat mij heel vrij."

"Er wordt sowieso veel ruimte gegeven, dat hoort bij de cultuur. Meer vanuit de mensen naar boven toe, waarbij ik mensen af en toe moet afstoppen om dingen op te pakken. Het zijn ook echte professionals."

Deelconclusie

Leiderschap in de tactische fase is gelijk aan de strategische fase. Leiderschap wordt gekenmerkt door veel transformationeel leiderschap van zowel het top managementteam als Middenkadermanagement. Een kenmerk van transformationeel leiderschap is de ruimte om te ontwikkelen. De tactische fase staat in het teken van ontwikkelen, waardoor deze leiderschapsstijl passend blijkt binnen het proces van businessmodel-innovatie. Uit de analyse blijkt dat transactioneel leiderschap een negatief effect heeft op de ontwikkeling en voortgang in de tactische fase van businessmodel-innovatie in een complexe organisatie. Transformationeel leiderschap bevordert de ontwikkeling.

4.2.1.2 Managementrollen

In de tactische fase zijn er ook weer rollen weggelegd voor het TM en het MK. De rollen komen overeen met de rollen in de voorgaande fase, alleen worden deze gekoppeld aan andere activiteiten.

De rollen voor het TM kunnen bestaan uit ratificeren, herkennen en sturing geven. De rollen die zichtbaar zijn in de tactische fase bij de Rabobank zijn herkennen en in mindere mate ratificeren. Sturing geven is nog niet aan de orde in deze fase. Zoals eerder genoemd gaat 'herkennen' in op het herkennen van strategische intenties, sturing geven aan de richting en machtigingen stellen aan het MK (Floyd & Lane, 2000). Binnen de Rabobank is de directeur Particulieren verantwoordelijk voor veel programma's en kan prioriteiten stellen. Dit stelt hem in de gelegenheid sturing te geven aan het juiste project, in het geval van de Rabobank is dat het vernieuwingsproject. Door zijn rol binnen het TM kon de directeur Particulieren sturing geven aan de richting en machtigingen stellen aan het MK. Deze rol stelde hem in staat snelle beslissingen te nemen en keuzes te maken, waardoor het MK verder kon met het ontwikkelen van de businessmodel-innovatie en de technische invulling daarvan.

Waar we veel baat bij hebben gehad. Toen we Rick aan het stuur hadden, hadden we wel iemand die aan het stuur zat waarvan je wist daar kunnen we elke storm door komen. Hij bepaalde! Er was een duidelijke koers. Korte lijnen snel schakelen, boem! Natuurlijk waren er wel eens zaken waarbij je bij moest sturen, maar er waren heel weinig zaken die bleven hangen door trage besluitvorming.

Rick is een manager, dan wel een leider is die ook wel snapt waarom het gaat en het ook wel wil. Hij heeft het op de tafels gelegd waar het ook thuis hoort. Rick is naar de Raad van bestuur gegaan. Daarbij kwam nog eens een sterk punt is, je moet de business case ook wel verkopen.

"De rol van Rick. Rick kon snel keuzes maken omdat hij voor veel zaken verantwoordelijk was en daar alleen keuzes in moest maken."

"Je hebt echt commitment van de toplaag nodig. Van Schijndel was er ook zo een, maar toen het net allemaal begon ging hij net met pensioen. Rick was er en die nam ook echt de beslissingen en droeg verantwoordelijkheid en binnen een dag."

Een andere rol die het TM aanneemt in deze fase is het ratificeren. In de vorige fase staat deze rol centraal, Ratificeren geeft hier de aanzet tot innoveren en wordt ingezet voor het creëren van draagvlak. In de tactische fase heeft het een meer onderhoudende functie. Tijdens de ontwikkeling van het nieuwe businessmodel en de strategie blijven het uitspreken van de intenties tot innoveren, monitoren van de voortgang en het geven van steun en bevestiging belangrijk. De ratificerende rol van het TM zorgt voor het behoud van draagvlak en focus op het innovatieproces en het belang hiervan.

Ook de rollen in de tactische fase van het MK zijn vergelijkbaar met de voorgaande fase. Het verschil zit in de accenten en de specialisatie op de onderwerpen. Drie duidelijke rollen worden zichtbaar na analyse, namelijk het faciliteren, implementeren en de championingrol.

Implementeren neemt een centrale positie in als het gaat om de managementrollen van het MK. Waar het implementeren in de strategische fase vooral ging om het implementeren van de nieuwe visie van de Rabobank, gaat het in deze fase vooral om de implementatie van concrete oplossingen voortgevloeid uit de nieuwe visie. Dit past in de theorie bij de 'competence deployment fase' van het managementinnovatieproces, waarin er toegewerkt wordt naar nieuwe producten (Floyd & Lane, 2000).

In deze fase worden er besluiten genomen om door te gaan met het businessmodel-innovatie en er wordt een deadline gesteld om een begin te maken met de implementatie hiervan in januari 2013. Op basis hiervan worden er een projectteam opgericht die zich

volledig richt op de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ICT systemen. Het specialistenteam gaat aan de slag met de vertaalslag van wensen en ideeën, gegenereerd door onder andere co-making en klankbordgroepen, naar concrete oplossingen. Naast deze ontwikkelingen zorgt het MK ook voor de coördinatie van taken tussen de stuurgroep, operationele groep en de betrokken managers. Hierin fungeren ze net zoals in de vorige fase als 'linking pin' tussen de verschillende lagen van de Rabobank. Deze activiteiten passen binnen de managementrol 'implementeren'.

"Tijdens vakdagen van managers is de film laten zien om langzaam de beweging te laten landen."

"De klankbordbanken zijn echt fijn om ideeën te spiegelen zodat deze langzaam kunnen landen."

"Hoe kan je vertrouwen kweken, door toch via de diverse overleggen iets te realiseren"

"Hoe wordt de verandering bij de lokale bank gemanaged, Geert gaat daar over. Maar daar waar mogelijk probeer ik mezelf in te leven. We doen het ook via vakdagen en klankbord groep. Daar worden de mensen goed geïnformeerd wat we gaan doen. We gaan samen met de lokale banken."

Een andere belangrijke rol van het MK is het faciliteren van het innovatieproces. Anders dan in de strategische fase, gaat het faciliteren hier specifieker in op het faciliteren van het operationeel management, namelijk het Cross-channel projectteam. Door middel van co-making groepen, besprekingen met de klankborden en voorzitters wordt er kennis gedeeld en verdere ontwikkeling gestimuleerd. Ideeën worden gespiegeld met de toekomstige gebruikers op tactisch en operationeel niveau. Op deze wijze kunnen voorgestelde oplossingen door het projectteam worden getoetst en aangepast.

De championing rol van de LBC manager en de leider van het Cross-channel team verschilt in deze fase niet van de vorige fase. In het proces van innoveren blijkt het bij de Rabobank belangrijk de nieuwe visie en doelstellingen te blijven herhalen, de focus te richten op het innoveren en nieuwe concept te 'verkopen'. De methode waarop dit wordt gedaan verschilt niet van de eerdere fase. De nieuwe visie, gedestilleerd uit de klantwens en verwachtingen, wordt getoond door middel van de animatiefilm. De herhaling hiervan is nodig om het vertrouwen in dit project en de uitkomsten te vergroten binnen de Rabobanktop, dit vertrouwen is in het verleden wel eens geschaad door de doorvoering van snelle ondoordachte plannen. Ook hierbij wordt het organisatieklimaat door het getoonde leiderschap in de organisatie positief beïnvloed. De rol van championing houdt op wanneer het nieuwe businessmodel wordt goedgekeurd door het CKV in Maart 2013.

"Uitgangspunten kunnen wel te hard worden gemaakt zonder de consequentie doorgenomen te hebben, dan moet daar later weer op teruggekomen worden. Uitgangspunten zijn in essentie goed te bepalen. Besluiten worden ook heel vaak herroepen."

"De laag daaronder daar waren de MT's het ook niet met elkaar eens. Het was mijn rol om iedereen op een lijn te krijgen, daar hebben we nu gemak van omdat iedereen er geloof in heeft. Een hoge mate van vertrouwen in elkaar en in het project. Dat was eerst écht niet zo."

Deelconclusie

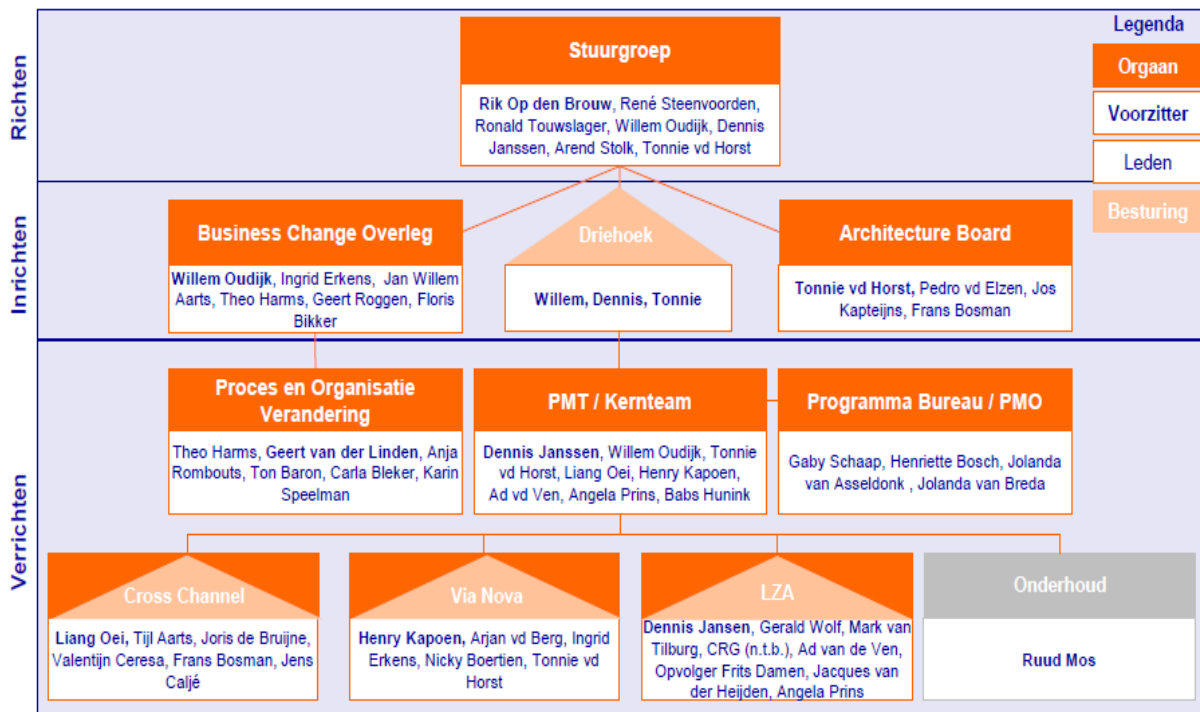
In de tactische fase blijken nagenoeg dezelfde rollen van kracht als in de strategische fase, echter de accenten liggen anders. Het TM heeft in deze fase een duidelijke 'herkende' rol, met het sturing geven en machtigen van het MK. Het ratificeren heeft nu meer een onderhoudende functie. De managementrollen van het MK zijn dezelfde, maar richten zich nu specifiek op de 'Cross-channel' project groep. De championingsrol is ook aanwezig in deze fase en is vergelijkbaar met die van de strategische fase. Het blijkt bij de Rabobank belangrijk het vertrouwen dusdanig te vergroten, voordat de Rabobanktop beslist akkoord te gaan met de voorgestelde veranderingen.

4.2.2 Organisatiefactoren

4.2.2.1 Structuur

In de vorige, strategische fase is gekozen voor een gedifferentieerd vernieuwingsteam om de nieuwe visie te ontwikkelen en uit te werken. Een groot voordeel van deze differentiatievorm is de snelheid die gemaakt kon worden, zodat er uiteindelijk goedkeuring kon worden verleend voor het implementeren van het nieuwe businessplan. Deze goedkeuring komt aan het begin van de nieuwe fase, de tactische fase. Het programmaplan en de businesscase worden voorgelegd aan de CKV, waarna deze de plannen voor het nieuwe businessmodel-innovatie heeft goedgekeurd. Met deze goedkeuring komt er een gegarandeerd budget van €200 miljoen vrij voor het innoveren van het businessmodel en het vervangen van de bijbehorende systemen. Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de structuur: de structuur wordt veranderd van differentiatie naar integratie. Horizontale integratie is nodig om andere onderdelen van de Rabobankorganisatie te betrekken bij de innovatie, zodat deze tijdig kunnen aanhaken bij de ontwikkeling. Deze verandering in structuur is geleidelijk en vindt plaats in twee stappen.

Ten eerste wordt het innovatieve team horizontaal geïntegreerd in een groter deel van de projectorganisatie. Binnen de businesscase is het programma nog steeds gepositioneerd als vernieuwingsteam, maar deze wordt aangevuld met ondersteunende programma's voor de back-office (LZA) en mid-office (Vila Nova) en de systemen van Obvion (LZA) worden samengevoegd met die van de Rabobank. Deze integratie wordt verder gerealiseerd door crossfunctionele teams op te richten op drie niveaus: 'richten' (stuurgroep), 'inrichten' (Business Change Overleg en Architecture Board) en 'verrichten' (Proces en Verandering, PMT Kernteam en Cross-channel), zie onderstaande figuur 4.7.



(Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012)

(Figuur 4.7)

In deze fase van integratie blijft de organisatiestructuur van de Rabobank gelijk, de veranderingen in de structuur vinden plaats binnen het innovatieproject. Hierin worden verschillende losse programma's opgezet met aparte leidinggevenden en specialisten om zo het gehele project op te bouwen, voordat deze wordt geïntegreerd in de Rabobankorganisatie.

"De Strategie die gekozen is, is dat we eerst alles afbouwen en dan uitbreiden. Front mid en back office. Er is altijd een case manager (de business) die verantwoordelijk is. Er is altijd een IT man en op het hoogste niveau een portfolio manager (ik dus). Die zorgt er voordat het gebouwd wordt en goed loopt bij de klanten. Als derde de business architect, die meer over de inhoud gaat en bruggenbouwer is tussen IT en de business. De portfoliomanager is verantwoordelijk dat alle programma's op elkaar uitgelijnd zijn. Als je ze allemaal een eigen koers laat varen, krijg je optimalisatie op het programma, maar suboptimalisatie op de portfolio."

Het positieve effect van deze horizontale integratie in deze tactische fase is dat kennis uit de hele keten gebruikt en ingezet wordt. De deelnemers van de stuurgroep zijn de voorzitters van de lagere overlegorganen en daar weer onder. Daarnaast werken verschillende bedrijfsonderdelen (ICT en business) intensiever samen. Op deze wijze wordt integratie binnen de projectorganisatie vergroot (Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012). Integratie is in deze fase van het businessmodel-innovatie essentieel om de verbinding te maken met andere delen van de projectorganisatie.

Een belangrijk element van de integratie binnen de Rabobank is het oprichten van 'de driehoek'. Deze driehoek is opgesteld als taskforce en bestaat uit hoge managers. De taskforce coördineert tussen de diverse organen en bestaat uit de verantwoordelijke programmamanagers. Het voordeel van deze taskforce is dat deze een hoog mandaat heeft, waardoor er besluitvaardig opgetreden kan worden (Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012). Deze taskforce heeft de mogelijkheid om snel beslissingen te nemen, echter de hoge mate van integratie leidde desondanks tot bureaucratisch gedrag en vertraging.

"Veel werk zit in afstemming, blijktbaar zijn ze bij de ABN toch iets slagvaardiger. Wat hier veel gebeurt is dat mensen veel naar elkaar luisteren, maar soms remmend voor de vernieuwing."

Het heeft als nadeel dat als je bij de Rabobank in kleine groepjes werkt, dat in eens iedereen dan ook mee wil werken en denken."

Ten tweede vindt er verticale integratie plaats. Dit wordt gerealiseerd door de managers en directeuren van de lokale banken intensiever te betrekken bij het innovatieproces. Deze intensivering bestaat uit het opzetten van co-making groepen op verschillende niveaus in de Rabobankorganisatie, concrete voorbeelden van deze groepen zijn de Operational Excellence werkgroep en de Adviseurs werkgroep.

Door de horizontale en verticale integratie, zijn er in deze tactische fase veel bedrijfsonderdelen betrokken bij het ontwikkelen van het nieuwe businessmodel. Het kleine zelfstandige Cross-channel projectteam wordt omvangrijker en de afhankelijkheid van andere bedrijfsonderdelen wordt groter. Eerder werkte dit team zeer autonoom, wat werd ingegeven door de differentiatievorm, met snelheid als grote voordeel. Door deze mate van differentiatie bij het projectteam in de vorige fase ontstaan er problemen bij de integratiestap die gemaakt moet worden in de tactische fase. Er blijkt een zekere mate van tunnelvisie te zijn ontstaan, waarbij het 'klant denken' en de projectrealisatie is doorgesloten. Er wordt teveel gedacht alsof het programma een afzonderlijke organisatie is en geen onderdeel uitmaakt van een groter geheel. Cruciale zaken worden vergeten te integreren omdat ze 'nu eenmaal niet uitkomen' en samenwerking met critici, zoals specialisten, worden als vertragend ervaren. Er is een subcultuur ontstaan

bij de projectgroep, wat de integratie met de andere onderdelen van Rabobank in de weg staat.

"Toen Willem benoemd was en die co-making, toen was het ineens win-win. Alles was beter, er is ook budget gekomen. Ook toen zijn ze klein begonnen, wel met 10, 20, 30 man. Wel heel erg gericht op de eerste lifegang. Nu gaan ze de rest van de keten raken en komt daar veel meer bij. Het gaat nu meer partijen nodig en dat is lastiger, maar wel vanzelfsprekend. Van smal naar breder."

"Bij Cross-channel zitten ze nog iets te veel in een beleving, een cultuur die ze zelf gemaakt hebben met pionieren en bouwen, internet en een mooie omgeving. De klant bepaalt het proces. Ze kunnen nu klagen: "het gaat langzaam en iedereen wil zich er mee bemoeien", maar dat is wel de opdracht."

Hoe ga je het provisie verbod weergeven, daar hadden ze gewoon niet over nagedacht en dat is ook niet leuk, maar moet wel geïntegreerd worden.

"Het zijn allemaal hele taakgerichte mensen die veel haast willen maken. Dat zie ik nog wel als een uitdaging. Dit is wel negatief punt. Dat het zo resultaatgericht is en zo'n mooie droom en dat de je het risico loop dat je de veranderende werkelijkheid mist. Dat de dingen die nu plaatsvinden eigenlijk over het hoofd laat gaan omdat je het concept te mooi vindt om ze daar mee te belasten. Dit is echt een risico, dat je te veel tunnelvisie krijgt. Soms zit er ook naïviteit in, dat hangt er ook mee samen."

Om de problemen met de verandering van hoge mate van differentiatie naar een hoge mate van integratie, is er een nieuwe samenwerkingsvorm 'Agile' ingezet. Uit de analyse blijkt dat Agile werken een belangrijke succesfactor is geweest in het ontwikkelen van het nieuwe businessmodel. Agile werken is een manier van kennisintegratie en bevordert samenwerking en kennisintegratie tussen de afdelingen, vooral tussen commercie en ICT. Naast technische integratie, blijkt het ook de werkverhouding tussen deze afdelingen te bevorderen.

Bij de Agile-methode ligt de nadruk op communicatie en persoonlijk contact. Persoonlijk contact wordt bevorderd door Agile-teams op één locatie te huisvesten. Hierdoor zijn alle benodigde mensen voor het project in zo'n team ondergebracht. Van belang is dat de ontwikkelaars en diegenen die het product definiëren, zoals de product managers en business analisten samen op een locatie werken. Bij Agile wordt in tweewekelijkse loops doelstellingen gerealiseerd en opgeleverd. Door intensief samen te werken is er tussen de verschillende ontwikkelprogramma's begrip en respect ontstaan. Daarnaast heeft het samenwerken van de verschillende projectonderdelen de integratie van kennis tussen de verschillende segmenten bevorderd.

Als resultaat ontstaat er een gezamenlijkheid tussen afdelingen die resultaatgericht kunnen blijven werken. Agile werken bevordert vertrouwen geven en nemen in elkaar wat aansluit bij een transformationeel leiderschapsprofiel binnen de Rabobank in deze fase. Het samenwerken en delen van kennis zorgen voor een verbetering van integratie binnen de Rabobank projectprogramma's.

"Ze werken nu ook agile, dat betekent dat je het vooral ook samen doet. Met name Joris en Tijnl werken daarmee en dat werkt echt heel goed. Om de 2 weken iets opleveren. Daardoor krijg je ook gezamenlijkheid met ICT. Het enthousiasme wat er ontstaat uit de kracht van het idee"

"Agile werken, Weet niet waar het vandaan komt en is meer uit nood geboren omdat datgene wat we al doen, niet voldoende is. Agile is een hele belangrijke factor"

"Ze vieren met elkaar succes en zo word je met elkaar verantwoordelijk voor een project. Vroeger werd er iets neergelegd bij ICT en kreeg je 6 maanden later iets wat je niet wilde. Dat was de oude wereld en werd het geleid vanuit ICT en nu vanuit Business, ICT en architecture. Dat werkt buitengewoon prettig en is geen wij-zij."

Deelconclusie

Samenvattend kun je zeggen dat op het gebied van structuur de belangrijkste uitkomst is om van differentiatie naar meer integratie over te gaan. De tactische fase kenmerkt zich door integratie van kennis, competenties en overige afdelingen of programma's. Een andere belangrijke uitkomst is, dat wanneer vernieuwingsteams te lang zelfstandig blijven opereren, er een zekere vorm van tunnelvisie ontstaat. Integratie in de tactische fase is daardoor noodzakelijk. Naast de integratie door de structuur te formaliseren, dient integratie ook op verschillende niveaus en gebieden plaats te vinden. De voorbereidingen op de implementatiefase wordt in deze fase getroffen door meer te integreren met gebruikers van de lokale banken en het ontwikkelen van co-making groepen op operationeel niveau door een programma over de organisatiestructuur te realiseren met crossfunctionele integratieteams. Crossfunctionele teams zijn belangrijke elementen in het realiseren van integratie in grote complexe organisaties. Integratie werkt vertragend, maar is wel noodzakelijk en effectief om een breed gedragen visie meer vorm te geven. Een belangrijke manier van samenwerken in de tactische fase is het agile werken. Agile kan dienen als integratiemechanisme bij softwareontwikkeling in de tactische fase.

4.2.2.2 Klimaat

De organisatiefactor Klimaat heeft in de tactische fase dezelfde invloed als in de strategische fase. Een innovatief klimaat is belangrijk voor de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe businessmodel. In de strategische fase is de basis gelegd voor een innovatief klimaat, voor de vernieuwing. In de tactische fase is het van belang deze lijn door te zetten.

Commitment is een belangrijk element in deze fase van innovatie. Binnen de projectorganisatie is er volledige toewijding aan het programma, ook de directie en het bestuur staan achter de voorgestelde verandering. Echter, om het project daadwerkelijk te laten slagen is het van belang dat er ook commitment is vanuit de CKV. Na het positieve besluit van de CKV ontstaat er binnen de Rabobank grote gedragenheid en commitment voor het innovatieproject.

"De gedragenheid is echt hoog en hoe gedegen dat is voorbereid en dat iedereen hier klaar voor is. Iedereen is aan boord. Eerst was dat niet zo, maar er is met de Business case, de CKV en Operational Excellence groep echt gedragenheid ontstaan. Als je in de co-making iedereen mee neemt en laat goedkeuren in de CKV, dan heb je achteraf heel weinig discussie."

"Toen kwam het allerbelangrijkste. De gedragenheid in de organisatie. Een dan nog iets anders wat ik nog niet genoemd heb is dat wat er stond was niet kinderachtig. We gaan de helft van de mensen er uit halen en staan geen lokale processen meer toe."

"In elke bijeenkomst waar dit werd uitgelegd, zei iedereen dat moeten we gewoon doen. 2/3jaar geleden was dit ondenkbaar. Nu zag je dat die zaken bij elkaar kwamen."

Commitment is in deze fase van belang, het zorgt ervoor dat de doelstellingen van het nieuwe project gerealiseerd kunnen worden binnen de complexe organisatie van de Rabobank. In de tactische fase moet de projectorganisatie de wensen vertalen naar strategieën die deze wensen bevredigen en keuzes vertalen naar nieuwe competenties en processen. Hiervoor is geld en zijn gecommiteerde werknemers nodig. Het eerste is bereikt door het akkoord van het CKV. Het tweede door het creëren van draagvlak en een innovatie 'fit' door het perspectief te richten op de klantwens en -verwachtingen, adviseur en assistenten. In deze tactische fase is het belangrijk de focus te houden op het nieuwe innovatieklimaat. Door het herhalen van het animatiefilmpje is getracht deze focus te behouden. Uit de analyse blijkt dat er bij de ontwikkeling van het programma binnen de Rabobank een 'feel-good sfeer' heerste, waarbij iedereen deel wilde uitmaken van de verandering.

"We krijgen goed nieuws, iedereen is enthousiast en mensen in een flow komen dat ze er bikkell hard voor gaan. Er zijn 3 dingen belangrijk. Eén het feit dat een aantal dingen gewoon lukt, dat is altijd fijn en goed voor de flow. Twee, een goed plan dat iedereen snapt van mening is, dat gaan we gewoon doen en kunnen uitleggen aan iedereen en drie, dit project in het voetlicht is gezet door de buitenwereld en dat is het geen wat we willen hebben."

"Er is in de teams een 'feel-good sfeer' ontstaan die deze verandering mogelijk maakt, dat merkte je in de periode voor 1-1-2013 en zag je terug in de kersttoespraak, waarin een hoop gevoel van de club over dit onderdeel naar voren kwam."

"Mijn ambitie is wel om beste jongetje van de klas te worden met mijn team, zowel op samenwerking als resultaat. Dat delen we in het team"

"Ik heb letterlijk bij een lokale bank gezeten, waar toevallig ook dit filmpje was vertoond omdat Rick daar was geweest. Helemaal fantastisch ontvangen, maar ook bij hem was het besef dat dit consequenties heeft voor zijn werk."

In deze fase wordt ook duidelijk dat er een keerzijde zit aan een hoge commitment. Aan het einde van de fase worden de eerste kritische punten uitgesproken. Tijdens de interviews en overleggen worden deze geluiden benoemd, maar nog niet uitgesproken bij de bijeenkomsten. De belangrijkste technische ontwikkeling waar een groot deel van de businessmodel-innovatie op gebaseerd is, is vooralsnog niet gelukt om te realiseren. Zonder deze toepassing vindt er wel efficiency plaats, maar niet op de schaal waarop dit programma goedgekeurd is. De effecten hiervan hebben een grote impact op de verzilvering van het businessmodel, omdat meer personeel nodig is om de geautomatiseerde handeling te blijven verrichten. Wat opvalt, is dat hier eigenlijk niet over gesproken wordt en als een gegeven aangenomen wordt.

"Het intelligent scannen van gegevens geeft nog niet het goede resultaat. Er was een bedrijf dat aangaf dat zij dit konden, echter is gebleken dat er veel problemen mee zijn. We hebben nu weer 17 nieuwe leveranciers uitgenodigd om dit te ontwikkelen. Het lukt gewoon op dit moment niet. Wat dit voor consequenties heeft voor de businesscase, ik weet het niet."

De lokale banken worden hierover onvoldoende geïnformeerd en rekentools voor de FTE's gaan nog steeds uit van een volledig STP proces (Straight Through Processing). De commitment aan het project is zo hoog dat iedereen nog het volledige vertrouwen heeft in de uitkomst en de kritische noten aan de kant schuift die niet passen binnen de ingeslagen weg. Het gevaar schuilt in het negeren van belangrijke issues en het blind zijn voor ineffectieve beslissingen of ontwikkelingen in het huidige plan. Deze hoge commitment is ook te zien bij de 'Cross-channel' project groep. Zoals is besproken bij de omgevingsfactor Structuur krijgt het projectteam 'Cross-channel last van tunnelvisie. De groep houdt zich vast aan het werken vanuit het klantperspectief en heeft moeite om realistische producten te ontwikkelen.

"Het duurt een tijdje voordat er gezegd mag worden dat de dingen die niet zo goed zijn, ook daadwerkelijk geaccepteerd worden en dat is naast het provisieverbod, ook nog het invoer probleem en het intelligent scannen. Ik verwacht daar heel weinig van, dat een scanner een UPO kan overnemen. Nu blijkt dat dit ook klopt. Hij kan dit niet. Het enthousiasme van die dingen die een smetje hebben zie ik als een gevaar en naïviteit. Soms zit er gewoon meer geloof dan werkelijkheid in."

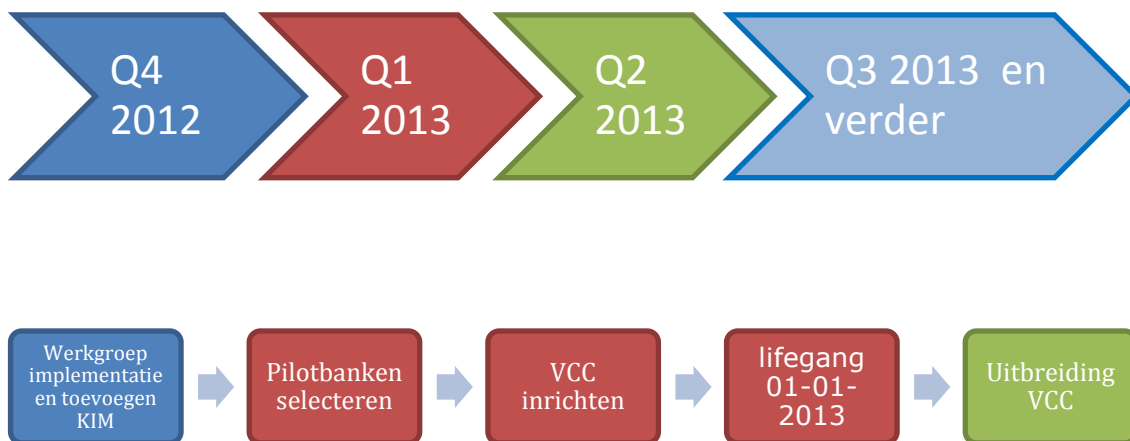
"Zaken die banaal zijn en toch besproken moeten worden is wel een probleem bij Cross-channel. Het is gewoon irritant dat iemand zegt dat het een probleem is. Soms moet je dat 5 keer herhalen voordat ze het accepteren."

Deelconclusie

Commitment in de tactische fase is een cruciaal element in het proces van businessmodel-innovatie. Commitment leidt tot uniformiteit en gedragenheid van het leidinggevend kader. Op basis van commitment en gedragenheid worden keuzes gemaakt die voor de verdere fasen van invloed zijn. Het veranderen van een businessmodel, is een radicale verandering wat niet eenvoudig terug te draaien is. De basis voor een radicale verandering is vertrouwen en commitment, aangezien hier enorme bedragen in worden geïnvesteerd. Indien er geen of onvoldoende commitment aanwezig is, wordt de verandering onvoldoende gedragen, wat ten koste gaat van de slagingskans en van het succes. Commitment bij de eindgebruikers is in de tactische fase nog geen issue. In de tactische fase van de ontwikkeling ligt het commitment op het niveau van het middenkadermanagement. Waar in de strategische fase de nadruk lag op de vernieuwing, ligt de nadruk in deze fase om de vernieuwing te continueren. Hiervoor is commitment van alle partijen noodzakelijk. Ondanks een hoge mate van commitment, bestaat de kans dat er een organisatieklimaat ontstaat waarbij kritische zaken onvoldoende uitgesproken mogen worden, omdat deze afwijkt van de stip op de horizon. Dit is een risico, een collectieve vorm van onwetendheid of onuitgesprokenheid ligt op de loer.

4.3 Analyse implementatiefase

Uit de literatuur blijkt dat er twee elementen in de implementatiefase van belang zijn. Het eerste element is testen van het nieuwe businessmodel en het tweede element is het experimenteren met de modellen. Experimenteren met het businessmodel bij de Rabobank heeft uiteindelijk een positief resultaat. Door te testen ontstaat een snellere uitvoering en heeft het een betere kans van slagen. Wanneer de testfase goed is doorlopen, wordt over gegaan tot verdere uitbreiding en grotere volumes. Een belangrijk aandachtspunt bij de implementatie is dat managers graag bij het oude blijven, waardoor hier aandacht voor moet komen. Binnen de onderzochte case is de implementatie als volgt gegaan:



(Figuur 4.8)

De implementatiefase en de tactische fase lopen parallel en wisselen elkaar af. De eerste implementatie vindt op 1 januari 2013 plaats, dit hangt samen met de ingangsdatum van het provisieverbod. De implementaties van het programma en ontwikkelingen in het programma blijven afwisselen tot eind 2016. De ontwikkelingen vinden plaats bij Rabobank Nederland (tactische fase), terwijl de implementaties plaats vinden op de lokale banken (implementatiefase).

Werkgroep implementatie en toevoegen KIM

In Q4 van 2012 wordt een werkgroep implementatie ingericht binnen Rabobank Nederland en wordt de uitvoering overgedragen aan de afdeling Keten implementatie Management (KIM). Deze afdeling is verantwoordelijk voor de implementaties naar de lokale banken en er een implementatiemanager voor Cross-channel wordt aangesteld.

"Kim is implementatiemanagement. Mijn voorkeur heeft om vooraf vanaf de basis met de gebruikers afstemmen en vandaar uit de hulpmiddelen weer afstemmen. Hier ben ik er pas vanaf oktober bij gekomen."

"Er wordt een werkgroep opgestart om de implementatie verder invulling te geven en voor te bereiden."

Pilotbanken selecteren

Om een succesvolle eerste lifegang te realiseren, zijn 10 pilotbanken geselecteerd, waarbij de voorbereiding overgedragen werd aan de Rabobank Nederland. Er zijn pilotbanken geselecteerd die qua omvang en werkgebied een representatief beeld moesten geven. Deze banken bestonden deels uit de klankbordbanken en deels uit een aanvullende selectie.

"We hebben de banken deels geselecteerd op de extra inzet die getoond is, waarbij ook banken zitten die als klankbord fungeerde voor de Multi channel in de eerste fase."

Het eerste idee was om een groep samen te stellen met banken om te kijken hoe die eerste fase doorlopen werd. Dit was echt iets bijzonders hoor!

Inrichten VCC

In Eindhoven wordt een nieuwe afdeling opgericht waar de centrale voorbereiding georganiseerd wordt, het VCC (Vorbereiding Cross-channel). De inrichting van deze organisatie is bijzonder deze organisatie, waarbij lokale aspecten centraal opgepakt gaan worden. De afdeling begint klein en zal snel groeien als alle lokale 137 lokale banken aangesloten zijn. Vanuit deze nieuwe afdeling zal het klantcontact en voorbereiding in de eerste fase gevoerd worden. Het doel is om in 2016 de afdeling in een keer uit te faseren als de technische aspecten volledig geïmplementeerd zijn (Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen, 2012).

"Centraliseren is het voorportaal van automatiseren. Het VCC moet maar een jaar of 2 blijven draaien."

"De klant verwacht een uniforme bediening via internet, dat kan niet anders. Dat betekent dat we dit niet op 138 manieren kunnen oplossen en bij de ene bank krijg je het zo en bij de andere zo. Nee, we moeten daar samen iets voor vinden."

Eerste 'lifegang' 01-01-2013

Op 1 januari 2013 moet de eerste release van het nieuwe businessmodel geïmplementeerd zijn. De reden hiervoor is dat vanaf die datum het provisieverbod geldt en dat alleen adviestarieven op basis van kostprijs gepubliceerd mogen worden. Door het inrichten van de nieuwe structuur, vooruitlopend op de volledige implementatie, heeft de organisatie toestemming gekregen van de AFM om de kosten van het VCC niet in de advieskosten door te berekenen. Dit aspect heeft geleid tot de laagste advieskosten van de financiële wereld, waardoor er direct een voordeel voor de klant ontstaat. De noodzaak hiervoor is groot.

"Het is dan een veel breder gedragen verhaal. Daarbij kom dat het provisieverbod dit versneld heeft. We moesten iets life hebben."

"De AFM heeft goedgekeurd dat ij op deze manier mogen werken en onze prijs te bepalen. Ze zeggen dat de klant niet de dupe hoeft te zijn omdat onze systemen nog niet op orde zijn."

Uitbreiden VCC

In de eerste maanden van 2013 worden banken toegevoegd aan het VCC, deze breidt in zes maanden uit naar alle aangesloten banken waarvoor de voorbereidingsfase overgenomen wordt. In het derde kwartaal wordt stap voor stap de volledige voorbereiding gecentraliseerd, waardoor dit bij de lokale banken afgestoten kan worden.

"Er zijn daar wel gevoeligheden. Misschien dat ik overschat en zeggen dat we het moeten doen, maar er zijn er ook wel banken die daar positiever in staan. Mooi voorbeeld is het VCC waar iedereen nu op een bank bij is aangesloten op eigen initiatief. Dat vind ik heel erg bijzonder."

"Dat mensen zelf graag naar het VCC willen gaan. Dit is een mooi voorbeeld over hoe het zou kunnen werken. Lokaal de klantbediening centraal de afwikkeling. Zodat je lokaal het onderscheid kan maken."

4.3.1 Managementfactoren

4.3.1.1 Leiderschap

Vanuit Rabobank Nederland wordt de implementatie met een hoge impact bestempeld door Rabobank Nederland (Verslag klankborggroep augustus, 2012). Leiderschap van het MK richt zich op dit moment op de inrichting van de organisatie en binnen de projectgroep losgelaten. De deadline van 1 januari 2013 moet worden behaald en daar wordt alles op gezet.

"We wisten niet helmaal zeker of we de deadline van 1-1-13 helemaal zouden halen en of het goed zou werken. We hebben daarom geen extra aandacht gestoken in het de veranderingen die dit voor de adviseurs gaat meebrengen."

In de eerste twee fasen is transformationeel leiderschap de dominante leiderschapstijl waarbij de focus ligt op het TM en MK. In deze implementatiefase verandert de leiderschapsstijl en wordt transactioneel leiderschap de dominante stijl, de focus ligt in deze fase op het Operationeel Kader (OK).

Om de implementatie te begeleiden wordt een centrale implementatieafdeling (KIM) toegevoegd aan het implementatieteam. In de implementatiefase worden alle belangrijke beslissingen door het TM genomen en focust men zich op de eerste lifegang, waarbij de uitvoering van de implementatie door het TM wordt losgelaten en op afstand gevolgd wordt.

In deze belangrijke fase is weinig sprake van actief leiderschap van het MK en verplaatst het leiderschap zich dit naar het operationeel kader (OK) bij de lokale banken. Er worden door het MK voor de lokale bank procedures geschreven, implementatiedraaiboeken gemaakt en coachingsformulieren opgesteld. Deze en andere hulpmiddelen worden gepubliceerd op de implementatiesite van de lokale bank en worden met een korte webinar (korte interview gepresenteerd met film) en PowerPoint presentatie toegelicht. Het is de bedoeling dat de lokale banken deze instructies opvolgen en hulpmiddelen gaan gebruiken. Er wordt door het implementatieteam vooral gestuurd op output en aantallen van lokale banken die dit proces doorlopen, anders dan dat er gekeken wordt hoe deze banken het proces doorlopen. De output van de pilotbanken worden met elkaar vergeleken om te kijken waar verbeteringen in het proces te realiseren zijn. Het sturen op contractuele verplichtingen, stellen van doelen, het monitoren en het controleren van de resultaten past bij transactioneel leiderschap (Bass, 1985) Ook het sturen op output en actief vergelijken naar patronen of afwijkingen van de norm en hierop anticiperen zijn eigenschapkenmerken van een transactionele leider (Avolio & Howell, 1993; Den Hartog et al, 1997).

"Wij verzorgen alleen de technische implementatie en de daarbij horen de processen en manuals."

"Cirkel van implementeren en ontwikkelen. De basis is neergezet voor de functionaliteiten wordt verder uitgebreid. Impactanalyse uitgevoerd, impact voor de gebruikers."

"In de anderhalve maand wilden we vooral kijken, leren en vergelijken zodat we vervolgstappen konden nemen"

"Kijk een deel van de implementatie van het business model zat in de implementatie van transparante vergoedingen, maar daar ging het meer over de kosten en hoe uit te leggen dat er €600,- korting te verdienen was. Hier zijn veel trainingen en webinars voor geweest."

Het implementeren middels procedures en formulieren en sturen op output duidt op transactioneel leiderschap en ligt er vanuit het MK geen transformationele leiderschap aan ten grondslag. Uit eerdere documentatie wordt het belang van transformationeel

leiderschap erkend, hier wordt echter geen invulling aan gegeven. In de tactische fase leverde een transactionele leiderschap veel weerstand en demotivatie van de werknemers op. Vanuit de literatuur wordt duidelijk dat een transformationele leiderschapsstijl wenselijk is bij verandering, omdat deze stijl minder stress en onzekerheid en meer motivatie bij medewerkers oplevert (Bass, 1985; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). Er wordt binnen de Rabobank aandacht besteed aan de zachte kant van de implementatie, waarbij de belangrijke risico's van implementatie bij de lokale banken, zoals weerstand en stress, erkend worden. Deze risico's worden slechts meegenomen in de implementatie draaiboeken. Er wordt niet actief geschakeld naar transformationeel leiderschap.

Uit de interviews en evaluatie van de implementatie wordt het belang weergegeven dat de nadruk en risico's van een succesvolle implementatie op het menselijke aspect liggen. Hier is bij deze implementatie onvoldoende invulling aan gegeven. Doordat er van bovenaf (TM en MK) wordt gestuurd op resultaat en de implementatie door het OK plaatsvindt op lokale banken ontstaat er onduidelijkheid en weinig uniformiteit tussen de banken. Iedere lokale bank geeft zijn eigen invulling aan beschikbare middelen en de beoogde doelstellingen, om zo naar eigen inzicht te voldoen aan de gestelde eisen. Door de transactionele stijl ligt de focus niet meer op het proces, wordt het programma op de juiste manier geïmplementeerd, maar ligt het op de output vanuit het programma. Onzekerheid en stress over de nieuwe manier van werken is dan ook een bijkomend resultaat. Er komt vanuit de lokale bank veel vraag naar rol definiëring van de adviseur, werkwijze en communicatie.

"Zij (adviseurs) moeten geïnformeerd worden over Cross-channel hypotheek proces en advies hoe ze dit proces tijdens adviesgesprek kunnen inzetten. Daarnaast moeten ze klanten ook stimuleren om eerst voorbereiding te doen via Cross-channel hypotheek proces."

"Wat betekent dit voor de rol, vaardigheden en toegevoegde waarde van de adviseur en assistent"

"Visie/beleid en Cross-channel als logisch onderdeel zien (geloof). Ondersteunen/faciliteren van medewerkers om klant optimaal gebruik te laten maken. Sturen op optimale inzet."

"Hoe kunnen we maximaal profiteren van Cross-channel hypotheekproces tijdens adviesgesprek?"

"Manager moet medewerker hierin ook coachen en onderwerp teruglaten komen bijv. Tijdens "keek op de week" sessies."

"Er wordt veel aandacht gevraagd voor communicatie"

(Jenneskens, Verslag klankborggroep augustus, 2012)

4.3.1.2 Managementrollen

Het TM geeft in deze fase een duidelijke opdracht mee aan het MK. Het TM heeft in deze fase duidelijk zijn 'sturing gevende' rol gepakt door de opdracht te geven aan KIM voor goede implementatie en een duidelijke planning te maken met de gestelde deadlines. Deze gedragskenmerken zijn specifieke gedragsrollen die passen bij 'sturing geven' van het TM in de implementatiefase (Floyd & Lane, 2000). Na de deadline van de eerste implementatie is de grootste druk er van af. De doelstelling om voor 1 januari 2013 te implementeren werd gehaald, waarna de focus meer kwam te liggen op de gedragsrollen van het MK en OK.

Implementatie vindt zoals aangegeven plaats middels gestandaardiseerde plannen en formulieren, die uitgevoerd worden door een andere afdeling. Het MK neemt een afwachtende rol in die met name richt op evaluaties van aantallen, doorlooptijden en verbeterpotentieel. Deze gedragingen kunnen aangeduid worden als een synthetiserende rol. Synthetiseren wordt gekenmerkt door het verzamelen, categoriseren en interpreteren van informatie (Floyd & Lane, 2000). Opmerkelijk is dat de rol 'implementeren' niet centraal bij het MK in deze implementatiefase. Deze rol wordt namelijk uitbesteed aan KIM, die de opdracht tot implementeren heeft gekregen. De gedragsrollen van het TM en het MK zijn in deze fase minder aanwezig.

"Binnen de Organisatie wordt de implementatie door KIM en KANS voorbereid en daarna geïmplementeerd op de lokale bank. Wij volgen alleen op resultaten en evalueren en herimplementeren weer."

Waar vooral in de eerste twee fasen de focus lag op de managementrollen van het TM en MK, ligt bij de implementatie de focus op het OK. Na analyse blijkt dat het OK een belangrijke rol speelt in deze fase waarbij de gedragsrol 'conformereren' centraal staat. Om een programma goed te implementeren is de gedragsrol 'conformereren' bij OK op de lokale bank noodzakelijk. Deze gedragsrol blijkt dat de implementatie bij de meeste lokale banken onvoldoende toegepast is en er is niet uniform geïmplementeerd. Er zijn geen harde afspraken gemaakt en doelstellingen gezet bij de implementatie. Er wordt heel wisselend en reactief opgetreden in het eerste kwartaal. Het OK implementeert op verschillende manieren, waardoor geen uniforme implementatie wordt gerealiseerd, maar alleen een technische implementatie en uitbreiding van een systeem. Deze non-conformiteit heeft voor een onsuccesvolle implementatie van het businessmodel gezorgd.

"Wat naar voren komt is dat banken die nog aangesloten zitten bij VCC, nog onvoldoende werken met het programma, alsof ze het nog niet hebben. Dit is naar voren gekomen bij een korte evaluatie. "Ik belde een ander Rabobank in januari om een dossier door te spreken, die assistent van die andere bank was helemaal niet op hoogte van het hypotheekdossiers"

"Adviseurs en leidinggevenden hadden in de eerste weken onvoldoende vertrouwen in het systeem waardoor onvoldoende aandacht gegeven is om klanten daarvoor te motiveren. De eerdere implementaties waren de afgelopen maanden geen succes en heeft tot wantrouwen geleid."

(Verslag klankbordgroep maart, 2013)

Door de implementatie die gericht was op het technische aspect van het businessmodel ontstaat nu ruimte om te experimenteren met vaardigheden bij adviseurs en assistenten. Deze aanpassingen leidden tot "best practices" genoemd en werden gedeeld door de banken die een eigen invulling aan het businessmodel gegeven hebben. Deze nieuwe ideeën en werkwijzen worden gedeeld in de klankbordgroep en via het projectteam naar de stuurgroep gebracht. Op basis hiervan zijn nieuwe procedures opgesteld, waarbij de gedragsrol van de adviseurs en assistenten beschreven staat in de nieuwe manuals. De gedragsrollen van het OK die bij deze activiteiten horen, kunnen worden aangeduid als 'experimenteren' en 'aanpassen'. Binnen het OK wordt er geëxperimenteerd met het nieuwe businessmodel en worden de technische mogelijkheden aangepast om te voorzien in de behoeftes van de lokale banken. Als reactie op het experimenteren en aanpassen van het businessmodel door het OK, krijgt het MK in deze fase weer de rol van 'championing'. De nieuwe ontwikkelingen vanuit de lokale banken en de voorgestelde aanpassingen moeten door het MK worden gepresenteerd en verkocht aan het TM.

"Het stimuleren om HTC niet meer te gebruiken wordt alleen door Jos veelvuldig ingezet en wordt echt uitgedragen. Dit werkt zeer positief. De anderen zijn zeer geïnteresseerd in zijn aanpak."

"Actieve sturing en coaching heeft een positief effect op het gedrag van de medewerkers. Actief de processen aanpassen aan de nieuwe structuur en hier kort cyclisch opsturen werkt."

"Er waren onvoldoende werkinstructies aan de adviseurs kant. De implementatie was gericht op het doorleiden van de klant in het systeem."

(Verslag klankbordgroep maart, 2013)

Een mogelijke indirecte relatie die uit deze analyse gehaald kan worden, is de relatie tussen klimaat en het de gedragsrol 'conformereren van het OK op innovatie succes. Onvoldoende innovatie 'fit' en commitment kunnen ervoor zorgen dat er weinig vertrouwen is in het nieuwe programma vanuit de lokale banken. Dit biedt het OK de mogelijkheid om zelfstandig te gaan experimenteren binnen de lokale bank, wat zorgt voor een pluriformiteit tussen de verschillende banken met als een onsuccesvolle implementatie van het businessmodel als resultaat. Experimenteren in deze fase hoeft echter geen negatief effect te hebben, mits deze wordt gefaciliteerd door het MK, wat bij dit innovatieproces onvoldoende is gebeurd. Experimenteren met en aanpassen van het programma kan leiden tot verbetering van het programma, draagvlak en commitment bij de eindgebruikers.

Deelconclusie

Transactioneel leiderschap in de implementatiefase van een businessmodel-innovatie heeft een negatief effect op het gewenste resultaat. Daarnaast verplaatsen de belangrijkste aspecten voor leiderschap en gedragsrollen in de implementatiefase zich van het TM en MK naar het OK. De regie wordt door het TM en MK op afstand gevoerd waarbij nog sturing wordt gegeven aan het proces. Het blijkt dat wanneer de gedragsrol 'conformereren' onvoldoende aanwezig is, heeft dit een negatief invloed heeft op een uniforme implementatie. Tevens gaan lokale banken hun eigen invulling geven aan het programma en gaan experimenteren als er onvoldoende innovatieklimaat/onvoldoende innovatie 'fit' en onvoldoende commitment aanwezig is wat een indirect invloed heeft op een succesvol implementatieproces. Om dit te voorkomen is bij het implementeren dient het OK door MK gefaciliteerd te worden, wat een belangrijk element is. Dit zorgt voor verbetering van het programma, draagvlak en commitment bij de eindgebruiker.

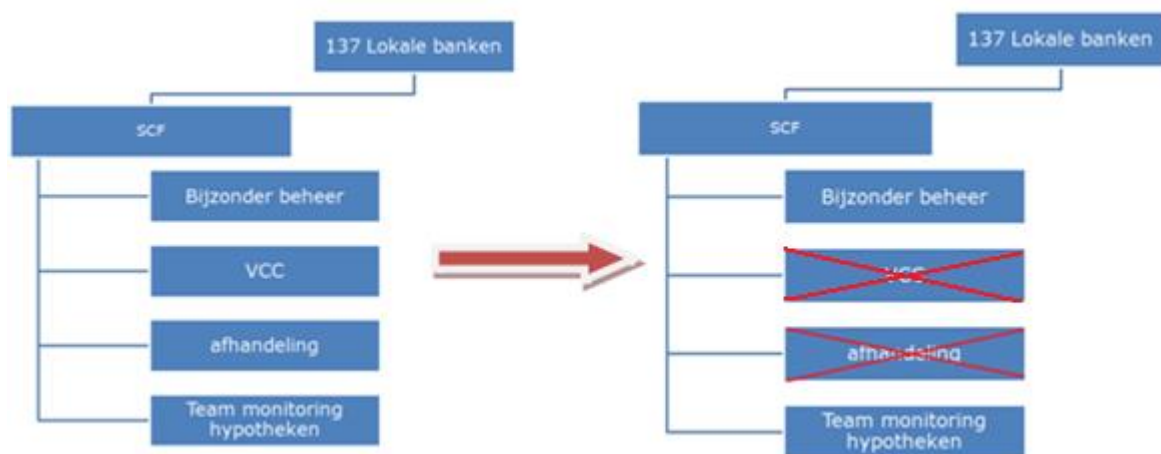
4.3.2 Organisatiefactoren

4.3.2.1 Structuur

Op het gebied van structuur wordt deze fase als eerste gedomineerd door differentiatie in de organisatiestructuur. De organisatie wordt zo ingericht dat klantcontact lokaal blijft en administratieve functies gecentraliseerd en ondergebracht worden bij Rabobank Nederland. Zowel de ondersteuning van de voorbereiding als de chat ondersteuning worden vanuit de centrale organisatie in Eindhoven opgezet, het VCC. Door te differentiëren is geen integratie noodzakelijk op het gebied van kennisdeling en samenwerking. Specialististen vervullen op één vlak een specifieke administratieve rol, waarbij de lokale bank zich richt op het klantcontact. Door een gedifferentieerde afdeling op het gebied van dossiervoorbereiding op te stellen, wordt specifieke kennis opgedaan en kan efficiënt gewerkt worden. Het doel is om in een keer een complete afdeling uit te faseren wanneer in 2016 de laatste implementatie van het businessmodel geïmplementeerd is.

"Centraliseren is het voorportaal van automatiseren. Het VCC moet maar een jaar of 2 blijven draaien. Centraliseren is niet het goede woord, maar een middel om een doel te bereiken. Een middel om weg te automatiseren. Het doel is automatiseren."

"Het klantcontact moet lokaal blijven, maar alles wat niet noodzakelijk is centraliseren en automatiseren. Het VCC, iedereen gaat over. Heel bijzonder omdat we uit zo'n andere wereld komen en nu iedereen gewoon over is naar VCC. De veranderbereidheid is erg hoog nu. Dat is wel eens anders geweest."



(Figuur 4.9)

Ook een klantcontact wordt centraal opgezet, zodat uniformiteit in werkwijzen over de lokale banken gerealiseerd wordt. Centraliseren wordt in deze fase gebruikt als hulpmiddel, niet als doel. Integratie op het gebied van kennis naar de lokale bank is minimaal noodzakelijk. De kennis hierover wordt in 2015 immers in systemen geïntegreerd, waardoor een gecentraliseerde aanpak past bij de implementatiefase past.

"Wat doen we straks met die klant die om 10 uur gaat bellen, waar wordt hij bediend en wat betekent dit dat als hij in Tilburg uitkomen. Gaan we dit centraal of lokaal oppakken, ook proactieve chat als je ziet dat een klant lang online zit en assistentie nodig heeft. Wie gaat dit monitoren. Met name inrichtingstechnisch zit daarin een succesfactor."

"Hoe gaan we dat nu doen, laten we het nu aan iedere bank over hoe we dit gaan doen. Of gaan we het centraler doen. We gaan het model oprekken en moet tot 22.00 uur een vraag kunnen stellen. Daar moeten we samen een beeld over hebben over hoe we dit samen gaan doen. De klant verwacht een uniforme bediening via internet, dat kan niet anders. Dat betekent dat we dit niet op 137 manieren kunnen oplossen en bij de ene bank krijg je het zo en bij de andere zo. Nee, we moeten daar samen iets voor vinden."

Naast differentiëren wordt ook verticale integratie in deze fase toegepast. De wijze waarop er lokaal wordt gewerkt, is minder formeel dan de samenwerking op afstand. Processen en andere werkafspraken moeten goed opgevolgd worden, omdat deze niet bij elkaar samenwerken, maar op afstand. Door een gedifferentieerde afdeling die voor de lokale organisatie opgesteld staat, is samenwerking met de lokale bank van groot belang. Door vooral verticaal te integreren tussen Rabobank Nederland en de Lokale banken, wordt de samenwerking bevorderd. Om dit te realiseren worden contactpersonen aangesteld om deze verbinding met de lokale bank te maken. Wekelijks worden de resultaten van de bank geëvalueerd. Het inzetten van deze tussenpersonen kan gezien worden als crossfunctionele verbindingsfuncties. Door deze personen in te zetten wordt functie overschrijdende kennisuitwisseling gerealiseerd en worden interpretatieverschillen voorkomen, waardoor begrip voor elkaar vergroot wordt in het realiseren van nieuwe kennis (Jansen et al., 2005).

"Dat mensen zelf graag naar het VCC willen gaan. Dit is een mooi voorbeeld over hoe het zou kunnen werken. Lokaal de klantbediening centraal de afwikkeling. Zodat je lokaal het onderscheid kan maken."

"In de opzet die we nu gemaakt hebben is samenwerking van groot belang. Dit is de eerste echte samenwerking op de hypotheekketen die nu van start is gegaan. Dan is voor onze organisatie echt iets bijzonders en moet wel een succes zijn."

"Ieder team had een eigen contactpersoon en wekelijks vond overleg plaats."

Ondanks de positieve effecten van differentiatie wordt in juni de structuur aangepast omwille van kostenbesparingen en wordt er tot meer integratie overgegaan. De organisatie heeft besloten om de gedifferentieerde aanpak met een aparte afdeling bij Rabobank Nederland op te heffen, waardoor specialistische werkzaamheden geïntegreerd worden met de werkzaamheden op de lokale bank. Op dat moment komt de focus meer te liggen op integratie van kennis binnen de lokale banken, waardoor formatie weer vergroot moet worden. Specialistische kennis zorgt voor snelheid in het proces, die de vertragende werking van integratie opheft. Door deze keuze voor integratie wordt er veel energie in kennisintegratie gestoken. Integreren op deze wijze sluit echter niet aan bij de doelstelling van het businessmodel, omdat aangeleerde kennis en competenties in 2015 geautomatiseerd worden. Door de decentrale implementatie van beide onderdelen wordt integratie van kennis en vaardigheden vergroot. Lokale banken moeten de eerste stappen van het nieuwe businessmodel eigen maken. Het voordeel van een geüniformeerde aanpak met een hoge mate van differentiatie, wordt op basis van kostenafwegingen ongedaan gemaakt.

Deelconclusie

Het differentiëren van specifieke functies binnen een organisatie heeft een positief effect op het succesvol en uniform resultaat van competenties en vaardigheden tijdens de implementatiefase. In deze casus wordt in twee jaar de kennis en vaardigheden geautomatiseerd, waardoor differentiëren tot een effectievere implementatie zal leiden. Integratie is hierdoor een minder belangrijk onderdeel van het proces geworden, maar richt zich op de verticale integratie tussen de lokale bank en Rabobank Nederland. Wanneer centraliseren de voorloper is van automatiseren, is integratie niet noodzakelijk. Integratie werkt in deze fase vertragend voor een succesvol resultaat.

4.3.1.3 Klimaat

Uit de analyse van de interviews blijkt dat er onvoldoende aandacht is geweest voor hoe de implementatie plaats moet vinden. De ontwikkeling en implementatie zijn volledig gericht op het technische aspect van het nieuwe programma, terwijl het klimaat aspect wordt vergeten. De bankbrede Visie 2016 wordt gelanceerd, waarin het Cross-channel hypotheekproces een belangrijk rol inneemt. Het technische aspect wordt verder ontwikkeld en geïmplementeerd, er wordt echter een compleet nieuw businessmodel gemaakt waarin, naast een nieuw technisch aspect, ook het adviseerschap veranderd. De adviseur in het nieuwe model heeft andere competenties nodig. De urgentie op dit laatste aspect wordt erkend, maar de uitwerking blijft achterwege, dit komt ook naar voren uit de interviews. Klimaat wordt ondergeschoven aan het technische aspect, met een niet succesvol verloop van de implementatie.

"Culturaspect is echt en punt wat met Willem besproken moet worden. Wordt echt gezien al een risico. In het programmaplan is een aparte stroom business change management waarbij een apart budget is neergezet die juist daar op in moet gaan."

"De adviseurs van de toekomst zien er echt anders uit. Dat is investeren in de toekomst. Dit moet echt planmatig worden aangevlogen. De manier waarop je het uitlegt en te zorgen dat er lokaal ook echt een verandering plaatst vindt."

"Er was een apart programma, organisatie verandering. Nu zitten we in een fase dat er geen budget is, of nog niet vrijgekomen is. We zitten in de afstemming met visie 2016 en waar vallen de budgetten. Ik heb er nu geen budget voor en dat betekent dat ik er geen meters opkan maken, ondanks dat dit heel erg belangrijk is."

"Cultuur, hoe wordt daar aandacht aan besteed? Er is een vijfde poot gestart, maar uiteindelijk is die niet doorgegaan."

"Cultuuraspecten lokale banken is die voldoende? Daar ligt wel een risico. Ik vind dat we daar nog onvoldoende aan gedaan hebben. Er ligt daar een rol bij visie 2016 maar ik zit daar toch aan te denken om daar meer grip op te krijgen en is een uitdaging om daar meer aan de slag mee te gaan."

De oorzaak van het niet succesvol implementeren komt uit de evaluatie in de klankbordsessie van maart 2013, waarbij het OK van de lokale banken onvoldoende vertrouwen heeft in de technische kwaliteiten van het programma en er niet gestuurd is op de menselijke kant van de implementatie. Daarnaast zijn er geen processen of trainingen uitgeleverd hoe de adviseur zijn nieuwe rol kan invullen. Uit de analyse blijkt dat dit onder andere te maken heeft gehad met de tijdsdruk voor het slagen van het programma, technische implementatie kreeg voorrang omwille van de tijd.

"Je zou kunnen zeggen dat we te weinig aandacht aan de zachte kant hebben gegeven. Dat gaat nu we meer komen verwacht ik. Er zijn nu al wel filmpjes op het Rabobeb geplaatst met hoe de adviseur van 2016 er uit gaat zien."

Dit was slechts een technische implementatie waarbij het menselijke aspect onvoldoende ingevuld is.

"We kunnen nu een 'Anneke film' maken, op het gebied van de medewerker van de toekomst, maar dat doen we er nu even bij en krijgt het onvoldoende aandacht dan dat het eigenlijk verdient."

"We wisten niet helemaal zeker of we de deadline van 1-1-13 helemaal zouden halen en of het goed zou werken. We hebben daarom geen extra aandacht gestoken in het de veranderingen die dit voor de adviseurs gaat meebrengen."

"Er is veel aandacht voor de technische implementatie geweest, maar minder voor de rol van de adviseur en de rol van de manager om dit te begeleiden. Dat ligt nu een beetje bij visie 2016 en het wachten is daar op."

Waar in de strategische en tactische fase veel energie gestoken is in het testen van het ontwikkelen van de systemen en houden van interviews, wordt het nieuwe businessmodel zelf niet getest in de implementatiefase. De technische aspecten worden wel getest, maar het businessmodel is meer dan de technische aspecten. Uit de interviews blijkt dat daar wel over nagedacht wordt, maar dat daar nog geen invulling aan gegeven wordt.

"Een bank van de toekomst opzetten. Dat is ook geprobeerd bij de vakdagen, maar dat staat ook niet en verschillende directeuren bezien daar verschillende antwoorden voor."

"Er is nu weer een nieuwe werkstroom opgesteld om dit weer vorm te geven. Zo'n prototype bank van de toekomst kan je niet alleen voor hypotheek pakken, dus heb je andere programma's nodig."

In de eerste twee fasen is er veel aandacht geweest voor het menselijke aspect. In deze twee fasen is er bij Rabobank Nederland een innovatieklimaat gecreëerd en is er een 'fit' aanwezig die de innovatie mogelijk maakt. De focus op klimaat was hier noodzakelijk voor het opstarten, ontwikkelen en financieren van het innovatieproject. Voor een succesvolle implementatie is deze focus op klimaat ook nodig bij de lokale banken. De structuur binnen Rabobank, met lokale banken en afdelingen, zorgt voor verschillende klimaten, ofwel subculturen. Bij het implementatieproces betekent dit voor de Rabobank dat er een grote diversiteit zit in innovatie 'fit' tussen de verschillende lokale banken en afdelingen binnen deze banken. Zo blijkt uit de interviews dat het segment Particulieren al een goede 'fit' heeft en veranderbereid is, terwijl deze 'fit' nog niet aanwezig is bij het segment Zakelijk Relaties (ZR) of Private Banking (PB). Voor een succesvolle implementatie van het nieuwe model is de klimaatverandering nodig van conservatief naar innovatief op alle lagen en segmenten van de Rabobank. Deze verandering is in de implementatiefase onvoldoende doorgevoerd.

"We krijgen ook heel veel vragen, we kunnen ze niet oppakken. We moeten nu wel gaan beginnen om dit op te pakken. De bereidheid van de mensen in het particuliere segment is enorm groot om dit tot een succes te maken, zowel klanten, directie als adviseurs. Dat is bij bedrijven wel anders."

"De veranderingscultuur binnen RN is groot, maar hoe zit dat op de LB. Voor hypotheek ben ik niet bevreesd. Dat verhaal verkoopt zichzelf wel. Wel vaker zenden. Dat landt vanzelf wel. Er is weinig keuze voor het management. Bij zakelijk is de cultuurverandering veel groter. Bij particulieren is dit veel makkelijker dan PB of BA. Die cultuur is heel anders."

De relatie tussen leiderschap en klimaat is in deze fase het sterkst. In de fase van implementatie wordt binnen de Rabobank de transactionele leiderschapsstijl gehanteerd. Zoals eerder gesteld, stuurt deze stijl aan op resultaat en minder op het proces en verandering. De laatste twee horen bij transformationeel leiderschap, wat van belang voor het creëren van een "innovatie" klimaat en voor het slagen van het implementeren van het nieuwe businessmodel. De transactionele leiderschapsstijl zorgt voor stress bij de werknemers, onzekerheid, weerstand tegen en weinig vertrouwen in de verandering, wat indirect zijn uitwerking heeft op het draagvlak en commitment van de eindgebruikers voor de verandering. Dit laatste, commitment, is een belangrijk aspect bij een succesvolle implementatie. Zowel de lokale eindgebruiker als de OK manager heeft veel invloed op het wel of niet slagen van een nieuw programma of businessmodel. Zij zijn uiteindelijk diegene die het moeten gaan doen.

"Het is wel een aandachtspunt die verandering. Nu is daar nog onvoldoende aandacht voor. Het is bijvoorbeeld wel uitgelegd wat het RHD is, maar wat moet je daar nu bijvoorbeeld mee, wat wordt er van de adviseur verwacht hoe zij er mee gaan werken. Dat is nog onvoldoende geland. Hoe gaan we dat nu doen? De afgelopen periode hebben we het er wel over gesproken met KIM. Dit is het begin van de totale verandering en heeft dus wel meer tijd en energie nodig dan een eenvoudige implementatie. Dit is een hele andere manier van werken."

"We hebben alleen nog een mooi product neergezet, maar de vertaling van dit product naar competenties en medewerkers is er nog niet. Dit gaat nog niet snel genoeg. Dit is een succes of faactor. Straks willen de mensen de middelen gaan gebruiken en is de bank er nog niet klaar voor. Als dat straks tegen valt, haken mensen af."

"Zijn de lokale banken er klaar voor? Nee, ze zijn er niet klaar voor, maar de ontwikkeling is wel dat ze er klaar voor gestoomd worden. Betalingsverkeer heeft er ook jaren over gedaan en nu ze de volgende stap, de hypotheek. Complexe constructies zullen altijd op de lokale bank plaatsvinden."

"De klant is er wel klaar, maar weet het nog niet helemaal. Ze waren er ook niet klaar voor met betalingsverkeer. Dat komt stap voor stap. Adviseurs moeten het ook in dat perspectief zien."

"De beweging is wel bekend, maar op het moment dat het gaat draaien moet je er toch wel wat mee. Wat doe je nu als lokale adviseur als... Allemaal detailvragen waar we geen antwoord op hebben en zelfs niet eens over nagedacht. Daar moet je echt wel de aandacht voor hebben en misschien eens met een paar banken beginnen. Video chat, en hoe werkt dat dan en wat moeten we dan."

Commitment in deze fase is anders dan in de vorige twee fasen. Waar het eerst ging om commitment over de investeringsbeslissing ging bij de Rabobanktop, gaat het in de implementatiefase over het commitment van de eindgebruikers. In de eerste twee fasen is er wel een basis gelegd voor de commitment van de eindgebruikers, door ze mee te nemen in het ontwikkelproces van het nieuwe businessmodel. Uit deze analyse blijkt dat dit niet genoeg is en dat commitment verder moet worden uitgebreid in de laatste fase. Ook in de implementatiefase moeten de eindgebruikers meegenomen worden, zodat zij aan kunnen haken bij de technische implementaties en hier vertrouwen in kunnen krijgen en zich dus committeren aan het gebruik hiervan.

Deelconclusie

Cultuur en commitment zijn een van de succes en faalfactoren bij het implementeren van een nieuw businessmodel. Een wezenlijk verschil hierbij is het commitment van de eindgebruikers. Commitment bij eerdere fasen was noodzakelijk op top en middenkaderniveau, echter ligt de nadruk op het commitment bij de implementatiefase bij het OK. Commitment wordt verkregen op twee onderdelen, namelijk de ondersteuning van technische aspecten en door de ontwikkeling van competenties van eindgebruikers, zodat zij weten wat er anders gedaan moet worden om het gewenste resultaat te verkrijgen. De nadruk vanuit de centrale organisatie ligt op het technische aspect van de implementatie, waarbij het investeren in klimaataspecten en competenties in deze casus wel wordt erkend, maar nog geen invulling aan wordt gegeven.

4.4 Analyse in tijd

	Strategische fase				Overlap strategische en tactische fase		Tactische fase		Implementatiefase	herhaling implementatiefase en tactische fase			
	2010 Q1 + Q2	2010 Q3 + Q4	2011 Q1 + Q2	2011 Q1 + Q3	2012 Q1	2012 Q2	2012 Q3	2012 Q4	2013 Q1	2013 Q2	2013 Q3	2013 Q4	
Organisatiefactoren		diff: kleine zelfstandige groepjes, werken snel, autonoom veel meters maken						Differentiatie: Issues Lokale bank-RN over besluitvorming en keuzes maken. Vertragende issues door structuur		Differentiatie: Issues Lokale bank-RN over hoe de structuur moet worden om tot een goede BMI over te gaan.			
								Diff: Tunnelvisie ontstaat bij werkgroep					
								Integreren met andere afdelingen. Hierdoor ontstaat vertraging					
								Inzet van veel gespecialiseerde medewerkers.					
								Structuur voor business case wordt opgetuigd, zowel differentiatie als integratie zijn in deze fase heel belangrijk					
								Inzetten taskforces en crossfunctional teams					
								Integreren: Agile werken tussen Business en ICT		Integreren: Agile werken tussen Business en ICT			
								Integreren: feel good sfeer ontstaat waarvoor mensen stapje harder gaan lopen en dat ze gaan geloven, ook leiderschap					
								Integreren: Co-making groepen ontstaan op diverse niveaus, Operational excellence werkgroep, werkgroep adviseurs					
								Integreren: Door steun OE werkgroep is onvoorwaardelijk budget vrijgekomen voor programma, WO is hier ook bij betrokken		Differentiëren: Implementatie is gericht op het technische aspect en wordt een aparte afdeling opgezet			
	Vernieuwing: Drang naar vernieuwing binnen de keten, systemen erg verouderd					Risico: samenwerking met ICT en business, door samenwerken en leiderschap is dit goed gekomen			Gedragenheid is door de Businesscase en Operational excellence echt ontstaan, waardoor dit opgenomen is in visie 2016			Onvoldoende aandacht voor gedragsverandering bij eerste implementatie	
	Commitment: Geen commitment voor visie multi channel		Vernieuwing: Aanjagen van de vernieuwing door Midden Kader			Vernieuwing: Veranderingsdrang is erg groot binnen de teams, iedereen wilden er bij horen			Urgentiebesef is echt gerealiseerd, visie 2016 wordt gemaakt				
			Vernieuwingen: Vernieuwing beïnvloeden door klantwensen nadrukkelijker naar voren te laten komen			Commitment: Focus op commitment in alle lagen							
Management factoren					Leiderschap: Veel verantwoordelijkheden worden door het TMT gedelegeerd aan het Midden Kader					Rollen: Eerste scheurtjes ontstaan in competenties systemen. Automatisering kan niet volledig uitgevoerd worden			
	Leiderschap: Visie multichannel wordt niet gerealiseerd, onvoldoende sterk team		Leiderschap: Sterk team wordt samengesteld, visie cross-channel begint. Sterk managementteam is geselecteerd.			Rollen: Er wordt ingespeeld op sentiment binnen de organisatie door CDC		Rollen: Faciliterend gedrag wordt ingezet door Midden Kader richting de Lokale bank					
					Rollen: Championinggedrag Midden Kader speelt grote rol om visie te vorm te geven			Rollen: Championinggedrag Midden Kader speelt grote rol om focus te houden					
			Leiderschap: Transformationeel leiderschap wordt door TMT getoond en wordt gekenmerkt door veel vrijheid en mandaat aan het Midden Kader							Leiderschap: transactioneel leiderschap wordt vertoond binnen de organisatie in de eerste implementatie. Richtlijnen zijn niet concreet geïmplementeerd	Rollen: Championing en experimenteel gedrag wordt binnen de lokale organisaties getoond om te verbeteren.		
								Leiderschap: Transactioneel leiderschap wordt ingezet bij groep ICT wat een negatief effect had			Leiderschap: met nieuwe topmanager worden beslissingen differentiatie teruggedraaid.		

Figuur 4.10)

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord door de opgestelde proposities. Aan de hand van deze proposities zijn managementimplicaties opgesteld die als aanbeving gebruikt kunnen worden voor toekomstige innovaties van businessmodellen. Daarnaast worden in de discussie beperkingen van het onderzoek weergegeven en wordt afgesloten met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

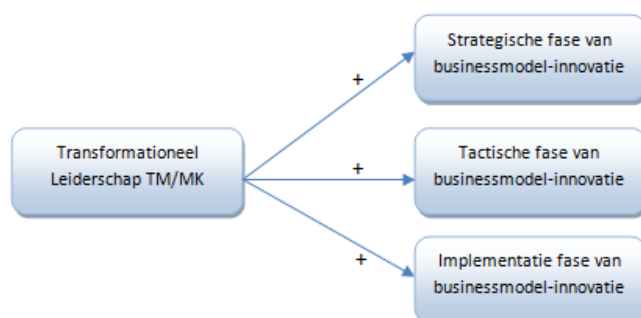
5.1 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag: Welke management en organisatie factoren spelen een rol in het proces van businessmodel-innovatie en op welke wijze, worden in deze paragraaf beantwoord. Om hierop antwoord op te geven, moeten als eerste de deelvragen beantwoord te worden. Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden, is in de literatuur onderzocht wat een businessmodel en wat businessmodel-innovatie inhoudt. Daarnaast is in de literatuur onderzocht welke fasen er in het proces van businessmodel-innovatie te onderscheiden zijn. Deze deelvragen zijn theoretisch uitgewerkt in hoofdstuk 2. Op basis van het empirisch onderzoek zijn de gekozen management en organisatiefactoren uitgevraagd en uitgewerkt in de data-analyse. De wijze waarop management en organisatiefactoren invloed hebben op businessmodel-innovatie en hoe dit per fase verschilt, wordt beantwoord door de opgestelde proposities in dit hoofdstuk. De proposities zijn per onderdeel uitwerkt en worden in de komende paragraaf weergegeven.

5.1.1 Proposities Leiderschap en leiderschapsrollen

De strategische en tactische fase wordt op het gebied van leiderschap en leiderschapsrollen gekenmerkt door transactioneel leiderschap van het TM en MK. Uit de resultaten is gebleken dat in de implementatiefase een meer transactionele leiderschapstijl gehanteerd is en niet succesvol is. Uit de literatuur blijkt dat juist een transformationele leider proces van businessmodel-innovatie goed kan begeleiden (Eisenbach et al., 1999). Door het charismatische leiderschap, veel mandaat en verantwoordelijke directeuren zijn bruggen geopend die tot dan toe gesloten waren. Een effectief management vergroot namelijk de kans op succes van een nieuw businessmodel (Santos, et al., 2009). Vrijheid en vertrouwen geven is een rode draad in deze strategische fase van de Businessmodel-innovatie en blijkt een cruciaal element te zijn om middenkadermanagers in hun kracht te zetten en dit te realiseren.

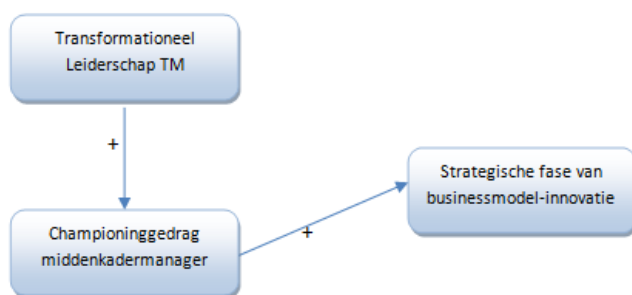
Propositie 1a: "Een hoge mate van transformationeel leiderschap van TM en MK heeft een positieve invloed op het doorlopen van het proces in alle fasen van het proces van businessmodel-innovatie."



(Figuur 5.1)

Uit literatuur blijkt verder dat het geven van vertrouwen van het TM aan het MK een positieve werking heeft op vernieuwingsproces waardoor het TM geneigd is om initiatieven van het MK in de championingsgedragsrol rol te ondersteunen (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). Door de grote mate van vertrouwen en vrijheid wordt ruimte gegeven aan het MK om ideeën meer vorm te geven in het visionaire verhaal waaruit de eerste contouren komen voor een nieuw businessmodel. Championinggedrag van het middenkadermanagement en transformationeel leiderschap van het topmanagement hebben een versterkend effect op elkaar in deze fase. Transformationele leiders stimuleren intellectueel en stellen uitdagende doelen om medewerkers te motiveren (Eisenbach et al., 1999). Door transformationeel leiderschap van het TM te tonen en vertrouwen te geven wordt Championinggedrag bij het middenkader aangemoedigd in de strategische fase.

Propositie 1b: "Een hoge mate van transformationeel leiderschap van het TM heeft naast een directe positieve invloed op het succes van de strategische fase, ook nog een indirecte invloed via 'championinggedrag' bij middenkadermanagers op het succes van de strategische fase in het proces van businessmodel-innovatie."



(Figuur 5.2)

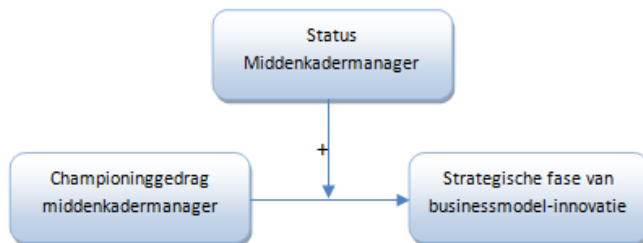
Sterk leiderschap en doorzettingsvermogen zijn noodzakelijk zijn om weerstanden tegen businessmodel-innovatie te doorbreken. Transformationele leiders stimuleren vernieuwing niet alleen door hun uitdagende visie, maar ook door hun context te creëren die vernieuwingen versneld door bijvoorbeeld bestaande veronderstellingen ter discussie te brengen (Volberda, et al., 2013). Een sterk vernieuwingsteam blijkt een belangrijke factor in de strategische fase van het proces van businessmodel-innovatie. Eerdere businesscases hebben door onvoldoende daadkrachtige managementteams niet tot succes geleid. De status van dit team binnen de organisatie was groot. Een effectief management 'met aanzien' vergroot de kans op succes van een nieuw businessmodel. Het hebben van visie, het creëren van commitment, en realiseerbare doelen stellen is hierbij belangrijk (Santos, et al., 2009).

Propositie 2a: "Een besluitvaardig vernieuwingsteam heeft een positieve invloed op voortgang in het proces van businessmodel-innovatie in de strategische fase."

De LBC manager was door het grote mandaat 'eigenaar' geworden van een omvangrijk programma. Door zijn verkregen mandaat werden ideeën via 1-2'tjes met de verantwoordelijke directeur naar de Raad van bestuur gebracht. Eén invloedrijke middenkadermanager krijgt een vrije rol om ideeën naar het TM te brengen. Het championinggedrag van één individu heeft door een opgebouwde vertrouwensband grote invloed op de keuzes die gemaakt worden door het top management team. Hierdoor wordt hij in een positie gesteld waarin zelfstandig beslissingen genomen kunnen worden, welke slechts achteraf geaccordeerd hoeven te worden. Een van de vaardigheden volgens Doz & Kosonen is dat het noodzakelijk is om competenties, kennis en

capaciteiten snel door de organisatie te laten vloeien (Doz & Kosonen, 2010). Door actief ideeën te blijven promoten en alle actoren beetje bij beetje te bewerken wordt goedkeuring voor een project van 200 miljoen verkregen.

Propositie 2b: *"Een hoge mate van status van het middenkadermanagement heeft een positief modererende werking op de impact van het championinggedrag van het middenkadermanagement in de strategische fase van businessmodel-innovatie. Hierdoor kunnen keuzes van het topmanagementteam beïnvloed worden."*



(Figuur 5.3)

Uit de bestaande literatuur komt naar voren dat de houding en leiderschap van het management ten opzichte van verandering, de mate bepaalt waarin managers of leden van een dominante coalitie voorstander zijn van een verandering. Een belangrijke factor bij het innoveren is de steun van het top management, die is cruciaal (Johns & Snelson, 1988). Transformationeel leiderschap van het MK is juist essentieel voor het succesvol implementeren. Dit wordt bereikt door coaching van medewerkers. Individuele aandacht (coaching en mentoring) en intellectuele stimulans (werksituaties en problemen vanuit andere perspectieven te bekijken) zijn 2 eigenschappen van transformationeel leiderschap die hierbij ingezet zijn. In deze fase is het eigen maken van dagelijkse handelingen (routinisering) een belangrijk onderdeel van het succes (Metselaar, 1997).

In de eerste twee fasen is transformationeel leiderschap de dominante leiderschapstijl. In de implementatiefase verandert de leiderschapstijl naar een meer transactionele vorm bij het MK. Het implementeren wordt overgelaten aan het OK. De implementatie middels gestandaardiseerde plannen en formuleren, leidt niet tot een succesvolle en uniforme implementatie. Het MK stuurt op afspraken, doelen en monitort de resultaten. De gedragsrol 'implementeren' die door het MK wordt toegepast is dit zeer beperkt geweest omdat de implementatie uitbesteed wordt aan KIM. Uit onderzoek komt naar voren dat implementeren met deze transactionele leiderschapskenmerken door het MK een negatief effect hebben op een succesvolle implementatie.

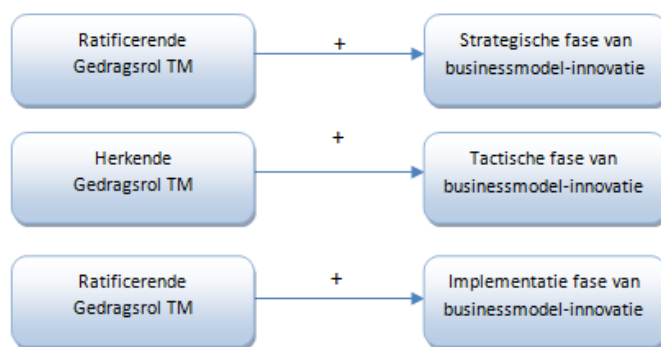
Propositie 3: *"Een hoge mate van transactioneel leiderschap van het Middenkadermanagement heeft een negatief effect op het succesvol implementeren van een businessmodel in de implementatiefase bij het proces van businessmodel-innovatie."*



(Figuur 5.4)

In zowel de strategische als tactische fase blijven bij het TM nagenoeg dezelfde rollen van kracht. De accenten liggen in de beide fase anders. Het TM heeft in de tactische fase een duidelijke 'herkende' rol, met het sturing geven en machtigen van het MK. Ratificeren was in de strategische fase nog de meer dominante rol, maar heeft nu een meer onderhoudende functie. Bij de implementatiefase geeft het TM een duidelijke opdracht mee aan het MK. Het TM heeft in deze fase duidelijk zijn 'sturing gevende' rol gepakt door de opdracht te geven aan KIM voor goede implementatie en een duidelijke planning te maken met de gestelde deadlines. Deze gedragskenmerken zijn specifieke gedragsrollen die passen bij 'sturing geven'. In het proces van businessmodel-innovatie richt het TM zich hoofdzakelijk op drie gedragskenmerken, waarbij het accent op iedere fase anders gelegd wordt.

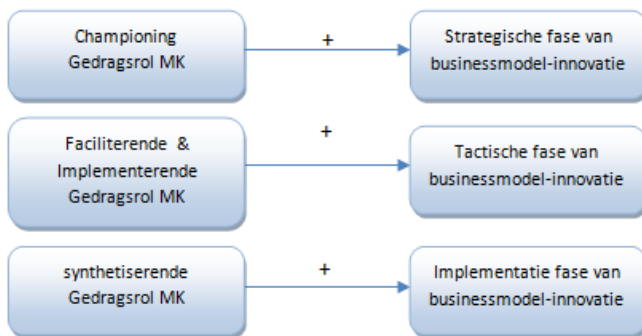
Propositie 4a: "Een ratificerende rol in de strategische fase, een herkende rol in de tactische fase en een sturing gevende rol in de implementatiefase van het TM heeft een positief effect op het innovatieproces van het businessmodel."



(Figuur 5.5)

Het MK ontwikkelt en vertegenwoordigt de nieuwe visie en had de vrijheid zelfstandig te acteren (ratificeren en leiden). Vanwege deze vrijheid en mandaat werd dit team in staat gesteld, en voornamelijk de LBC Manager, in te spelen op de behoeftes. De rol die in alle drie fasen voorkomt is championing. In de tactische fase is ook de gedragsrol 'faciliteren' aanwezig, waarbij de MK als 'linking pin' gebruikt wordt voor de samenhang tussen het TM en het operationeel management. Dit uit zich in activiteiten als het overbrengen van de informatie over en weer en het vertalen van de strategische besluitvorming naar operationeel werkbaar taken. Daarnaast is de gedragsrol 'implementeren' vaker ingezet dan alleen bij de laatste fase. Het uitwerken van de visie en het daarna uitdragen van deze visie door middel van een animatiefilm kan worden gezien als het implementeren van een opdracht vanuit het TM en het faciliteren van deze nieuwe innovatie te delen met de rest van de Rabobank. Implementatie vindt zoals aangegeven plaats middels gestandaardiseerde plannen en formulieren die uitgevoerd worden door een andere afdeling. Het MK neemt een afwachende rol in, die met name richt op evaluaties van aantallen, doorlooptijden en verbeterpotentieel. Deze gedragingen kunnen aangeduid worden als een synthetiserende rol. Synthetiseren wordt gekenmerkt door het verzamelen, categoriseren en interpreteren van informatie (Floyd & Lane, 2000). Opmerkelijk is dat de rol 'implementeren' niet centraal staat bij het MK in deze implementatiefase. Deze rol wordt namelijk uitbesteed aan KIM, die de opdracht tot implementeren heeft gekregen.

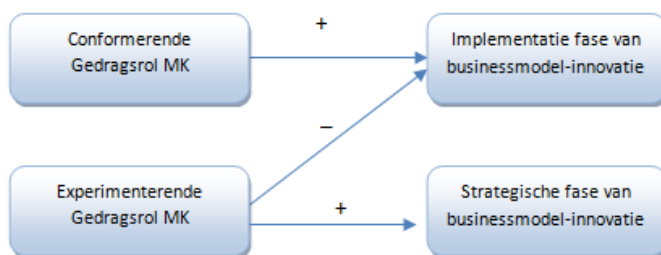
Propositie 4b: "Een faciliterende en implementerende rol van het MK in de tactische fase en een synthetiserende rol in de implementatiefase hebben een positief effect op het proces businessmodel-innovatie."



(Figuur 5.3)

In de strategische fase wordt door het OK vooral geëxperimenteerd en de hieruit voortkomende ideeën naar het MK gebracht om zo invloed uit te oefenen op de nieuwe beweging. Experimenteren heeft een positief effect in de strategische fase. De belangrijkste aspecten voor leiderschap en gedragsrol verplaatst zich pas in de implementatiefase van het TM en MK naar het OK. Het accent in het proces van businessmodel-innovatie ligt voor het OK op de gedragsrol 'conformeren'. Wanneer de gedragsrol 'conformeren' onvoldoende aanwezig is, heeft dit een negatief invloed heeft op een uniforme implementatie en ontstaat er ruimte voor eigen invulling van het businessmodel. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om zelfstandig te experimenteren binnen het OK, hetgeen zorgt voor een pluriformiteit tussen de verschillende banken met als een onsuccesvolle implementatie van het businessmodel als resultaat.

Propositie 4c: "Een conformerende rol van het OK in de implementatiefase heeft een positieve invloed op het implementatiesucces van het nieuwe businessmodel. Een experimenterende rol van het OK in de implementerende fase heeft een negatief effect op het implementatiesucces."



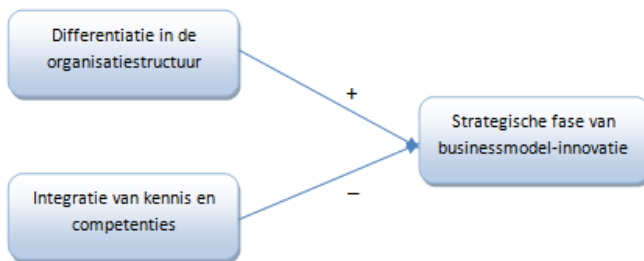
(Figuur 5.4)

5.1.2 Proposities Structuur

Een gedifferentieerde structuur is in de strategische fase een belangrijke factor. Een grote mate van differentiatie en een lage mate van integratie zorgt voor veel snelheid in de ontwikkeling en uitwerking van een visie in de strategische fase van een businessmodel-innovatie. De innovatieve vorm heeft een hoge mate van flexibiliteit wat er voor zorgt dat er veel snelheid gemaakt kan worden. Integratie met andere afdelingen vertraagt het proces en heeft in de strategische fase bij het opstellen en uitwerken van een visie, een zeer beperkte toegevoegde waarde.

Propositie 5a: "Een hoge mate van differentiatie zorgt voor flexibiliteit in het proces en heeft daardoor een positieve invloed op de voortgang in het proces van businessmodel-innovatie in de strategische fase"

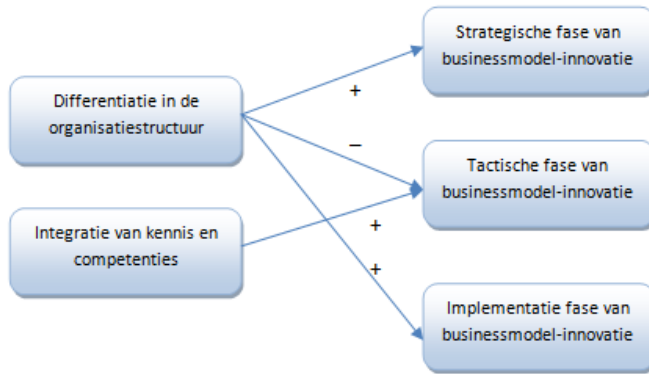
Propositie 5b: "Een hoge mate van integratie van kennis en processen heeft een negatieve invloed op de voortgang in het proces van businessmodel-innovatie tijdens de strategische fase. Integratie is daardoor in de strategische fase niet noodzakelijk."



(Figuur 5.5)

Een gedifferentieerde structuur is in de strategische fase een belangrijk element. Een hoge mate van differentiatie en een lage mate van integratie zorgt voor veel snelheid in de ontwikkeling en uitwerking van een visie in de strategische fase van businessmodel-innovatie. In de tactische fase is het essentieel dat de structuur aangepast wordt naar een meer geïntegreerde vorm, waarbij afdelingen en teams meegenomen worden in de innovatie. Dit is noodzakelijk zodat tunnelvisie voorkomen wordt. Wanneer niet tijdig geïntegreerd wordt zal dit negatief effect hebben op de verdere voortgang in de tactische fase. De implementatiefase is weer gericht op een zo groot mogelijke differentiatie. Dit heeft weer een positief effect op het succesvol en uniform implementeren van competenties en vaardigheden tijdens de implementatiefase.

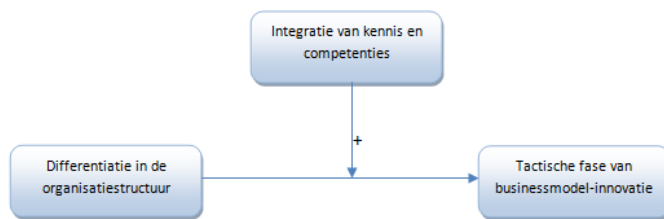
Propositie 6: "Om snelheid en uniformiteit te realiseren in het proces van businessmodel-innovatie, heeft een hoge mate van differentiatie in zowel de strategische als implementatiefase een positieve invloed op het succes. Een hoge mate van integratie en lage mate van differentiatie heeft in de tactische fase juist een positieve invloed."



(Figuur 5.6)

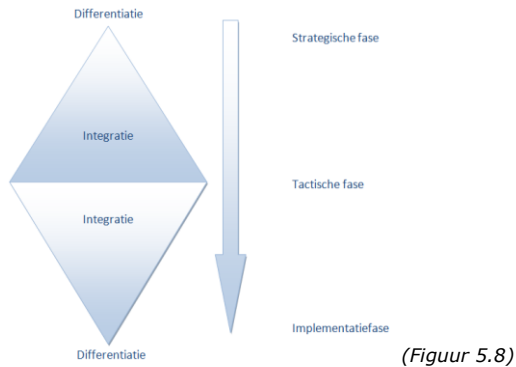
Wanneer een vernieuwingsteam te lang zelfstandig blijft opereren, ontstaat er een zekere vorm van verkokering of tunnelvisie. Dit heeft uiteindelijk een negatief effect op het succesvol afronden van de tactische fase. Om dit te voorkomen, is tijdige integratie met andere afdelingen essentieel. De structuur dient hierdoor dan ook aangepast te worden zodat de integratie bevordert wordt. Dit is goed terug zien in de onderzochte case, waarbij een structuur met crossfunctionele teams is neergezet om integratie van kennis en competenties tussen afdelingen en andere programma's mogelijk te maken. Crossfunctionele teams zijn belangrijke elementen in het realiseren van integratie in grote complexe organisaties. Integratie werkt wel vertragend, maar is in deze fase noodzakelijk en effectief om een breed gedragen visie meer vorm te geven. Het betrekken van stakeholders is noodzakelijk voor een goede integratie.

Propositie 7a: "Een te hoge mate van differentiatie in de tactische fase leidt tot tunnelvisie binnen een projectteam. Door de structuur aan te passen en de inzet van integratiemechanisme, wordt dit voorkomen."



(Figuur 5.7)

Propositie 7b: "De structuur in de tactische fase wijzigt van een gedifferentieerde naar een geïntegreerde structuur. Dit heeft een positief effect op het succes van de tactische fase van het proces van businessmodel-innovatie."



(Figuur 5.8)

Het differentiëren van specifieke functies binnen een organisatie heeft een positief effect op een succesvol en uniform resultaat van competenties en vaardigheden tijdens de implementatiefase. In deze casus wordt in twee jaar de kennis en vaardigheden geautomatiseerd, waardoor differentiëren in de implementatiefase tot een effectievere implementatie zal leiden. Integratie is hierdoor een minder belangrijk onderdeel binnen het proces geworden. Het richt zich meer op de verticale integratie tussen de lokale bank en Rabobank Nederland. Wanneer centraliseren de voorloper van automatiseren is, is integratie minder noodzakelijk. Integratie is in deze fase een vertragende factor voor een succesvol resultaat.

Propositie 8: "Wanneer integratie van kennis en competenties niet noodzakelijk zijn, leidt een hoge mate van differentiatie tot een efficiënte implementatie van een businessmodel in de implementatiefase"

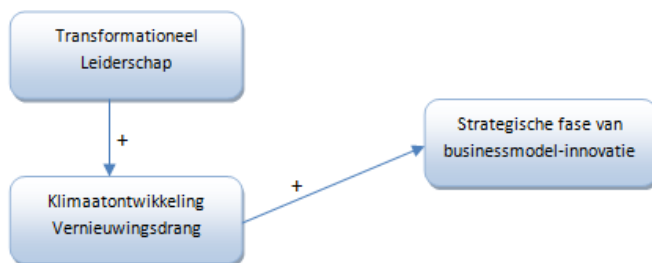


(Figuur 5.9)

5.1.2 Propositionies Klimaat

Een belangrijk indirect resultaat van transformationeel leiderschap in de strategische fase is het creëren van draagvlak en commitment. Dergelijk leiderschap en vertrouwen van bovenaf zorgt voor draagvlak binnen de organisatie en stimuleert de werknemers aan de slag te gaan met de voorgestelde nieuwe visie. Draagvlak zorgt voor een positief organisatieklimaat, wat op zijn beurt weer zorgt voor een succesvolle innovatie (Klein & Speer Sorra, 1996). Het leiderschap heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. Het steunen van de vernieuwing en het uitdragen van de nieuwe visie door de Directeur Particulieren en de LBC manager zorgt voor draagvlak op alle lagen van de organisatie en zorgt voor vertrouwen en rust bij de werknemers. Deze vorm van leiderschap past bij innovatie en is dus nodig voor het scheppen van een klimaat dat het bedrijf in staat stelt te innoveren. Innovatie zonder leiderschap dat gericht is op innovatie geen klimaat creëren die innovatie stimuleert en dus niet succesvol zijn. Het draagvlak is gerealiseerd door het getoonde leiderschap waarbij het inzetten van de animatiefilm een belangrijk element is. Het inzetten van animatiefilmpje als leiderschapsmechanisme heeft er mede voor gezorgd dat, naast het delen van de nieuwe visie, de gezamenlijke waarden en idealen door de organisatie veranderd zijn. Leiderschap in de strategische fase heeft dus een positieve invloed op de vernieuwingsdrang in het organisatieklimaat en dus een indirecte invloed op het succes van de strategische fase. Naast de eerder beschreven directe invloed van transformationeel leiderschap op het succes van de strategische fase, kan ook gesteld worden dat:

Propositie9: *"Een hoge mate van transformationeel leiderschap heeft een positief invloed op klimaatontwikkeling, waardoor transformationeel leiderschap, via klimaatontwikkeling, een indirect invloed heeft op het succes van de strategische fase."*

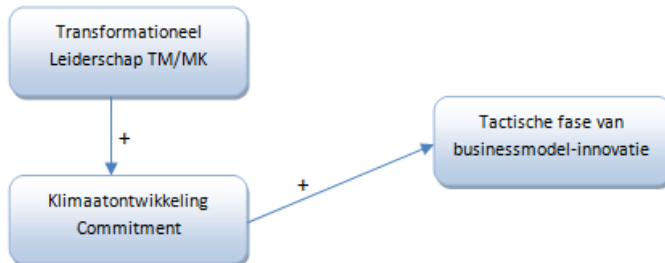


(Figuur 5.10)

Commitment in de tactische fase is een cruciaal element in het proces van businessmodel-innovatie. Commitment leidt tot uniformiteit en gedragenheid van het leidinggevend kader. Op basis van commitment en gedragenheid worden keuzes gemaakt die voor de verdere fasen van invloed zijn. Indien er geen of onvoldoende commitment aanwezig is, wordt de verandering onvoldoende gedragen, wat ten koste gaat van de slagingskans en van het succes. In de tactische fase van de ontwikkeling ligt het commitment op het niveau van het middenkadermanagement. Waar in de strategische fase de nadruk lag op de vernieuwing, ligt de nadruk in deze fase om de vernieuwing te continueren. Hiervoor is commitment van alle partijen noodzakelijk. Ondanks een hoge mate van commitment, bestaat de kans dat er een organisatieklimaat ontstaat waarbij kritische zaken onvoldoende uitgesproken mogen worden, omdat deze afwijkt van de stip op de horizon. Het in de strategische fase vertoonde transformationele leiderschap en het championinggedrag van het MK wordt ook in de tactische fase actief ingezet om commitment vast te houden en vergroten. Transformationeel leiderschap en championinggedrag worden toegepast om het commitment in de organisatie te

behouden. Naast de eerder beschreven directe invloed van transformationeel leiderschap op het succes van de strategische fase, kan ook gesteld worden dat:

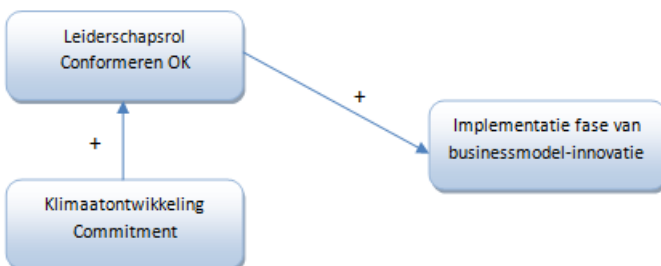
Propositie 10b: "Een hoge mate van transformationeel leiderschap van TM en MK heeft een positief effect het behoud van het commitment in een organisatie, waardoor transformationeel leiderschap een indirect positieve invloed, via klimaatontwikkeling, heeft op het succes van de tactische fase."



(Figuur 5.11)

Een positieve houding ten opzichte van verandering leidt tot een klimaat dat bevorderlijk is voor innovatie (Damanpour, 1991). Bij het MK speelt cultuur een belangrijke rol bij het succesvol ontwikkelen en implementeren van het nieuwe businessmodel. Indien dit niet goed ingebed is, zullen medewerkers terugvallen in het oude model en gewoontes (Chesbrough H. , 2010). Dit cultuurprobleem is een grote uitdaging bij het implementeren van een nieuw businessmodel. Cultuur en commitment zijn een de succes en faalfactoren bij het implementeren van een nieuw businessmodel. Een wezenlijk aandachtsgebied hierbij is het commitment van de eindgebruikers, waarbij de relatie tussen de lokale bank en Rabobank Nederland het klimaat negatief heeft beïnvloed door eerdere onsuccesvolle implementaties. Commitment bij eerdere fasen was noodzakelijk op top- en middenkaderniveau, echter ligt de nadruk van commitment bij de implementatiefase op het OK. De nadruk vanuit de centrale organisatie ligt op het technische aspect van de implementatie. Het investeren in klimaataspecten en competenties wordt in deze casus wel erkend, maar wordt nog geen invulling aan gegeven. Door hier geen invulling aan te geven leidt dit niet tot de gewenste implementatie. Innovatieklimaat/innovatie 'fit' en commitment heeft een indirect invloed op het succesvol implementatieproces, doordat bij onvoldoende aanwezigheid hiervan, banken hun eigen invulling aan het programma gaan geven en dus gaan experimenteren. Daarnaast leidt de onvoldoende aanwezige gedragsrol 'conformereren' niet tot op een uniforme implementatie.

Propositie 11: "Een hoge mate van commitment van het OK heeft een positief effect op de gedragsrol 'conformereren', waardoor Commitment bij klimaatontwikkeling, via conformeren, een indirecte positieve invloed heeft op het succes van de implementatiefase van businessmodel-innovatie."



(Figuur 5.12)

5.2 Discussie

5.2.1 Managementimplicaties

De inzichten uit het onderzoek geven managers handvatten bij het procesmatig aanpakken van het innoveren van hun businessmodel. Er zijn specifieke inzichten verkregen over hoe de organisatie in een bepaalde fase ingericht moet worden, welk leiderschap of welke leiderschapsrollen het meest passend zijn en hoe de het organisatieklimaat moet zijn, of hoe deze beïnvloed kan worden.

Door specifiek naar de interne factoren te kijken, ben je niet afhankelijk van andere niet beïnvloedbare factoren of partijen. Voordat gekozen wordt voor een businessmodel-innovatie kan een manager zichzelf de vragen stellen:

- Hoe moet ik mijn organisatie gedurende het hele proces inrichten?
- Welke medewerkers en managers heb ik nodig?
- Welk gedrag is noodzakelijk van mijn managers?
- Welk leiderschap verwacht ik van mijn managers?
- Hoe is mijn huidige organisatieklimaat en hoe en wanneer kan ik dit het beste beïnvloeden?

Door antwoord te geven op deze vragen kan een manager zijn keuze voor structuur, leiderschap of context in iedere fase bepalen.

Door te kiezen voor een meer gedifferentieerde organisatiestructuur wordt veel snelheid behaald in het proces. Echter, wanneer niet tijdig kennis en competenties in de organisatie worden geïntegreerd, kan suboptimalisatie van het resultaat ontstaan. Deze implicatie draagt bij aan een efficiënter proces bij businessmodel-innovatie.

Naast de structurele implicatie, is aangetoond dat het klimaat beïnvloed kan worden door het juiste leiderschap en leiderschapsrol. Door de juiste projectmanager, die als 'linking pin' dient, hierop te selecteren, kan gerealiseerd worden dat een organisatieklimaat beïnvloed wordt, waardoor uiteindelijke doelstellingen gerealiseerd kunnen worden en dus een grotere kans van slagen heeft.

Het geformaliseerd implementeren middels formulieren, manuals en procedures leidt tot suboptimalisatie van een implementatie. Juist in deze fase is het juist van belang dat transformationeel leiderschap vertoond wordt. Door hier meer aandacht aan te besteden, zal optimalisatie in het proces bereikt worden.

Er is in de literatuur nog geen onderzoek gedaan naar de procesmatige aanpak van een businessmodel-innovatie waardoor op deze vlakken nieuwe inzichten zijn verkregen. Daarnaast is nog geen onderzoek gedaan naar de interne factoren die in dit onderzoek bij businessmodel-innovatie. Hierdoor dragen deze nieuwe inzichten bij aan de literatuur.

5.2.2 Beperkingen

De resultaten aan dit onderzoek hebben bijgedragen aan de bestaande inzichten over businessmodel-innovatie. Desondanks heeft het onderzoek ook beperkingen. Ten eerste is het een singlecasestudie die uitgevoerd is bij de Rabobank. Het nadeel van een singlecasestudie is dat het een beperkte generaliseerbaarheid van de conclusie, theorie of ontwikkelde theorie heeft (Voss, 2002). Deze businessmodel-innovatie is een dusdanig specifieke innovatie, dat het moeilijk generaliseerbaar is voor de sector. De keuzes en aanpak zijn zo bedrijfsspecifiek dat dit ten koste gaat van de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Om een meer generaliseerbaar onderzoek over businessmodel-innovatie te houden, zou het beter zijn geweest om meerdere casussen van businessmodel-innovatie te vergelijken in een Multi-case studie waarin 'best- en worst case' scenario's uitgewerkt worden. De data voor een Multi-case analyse is om twee redenen niet haalbaar. De eerste is de beperkte tijd die mogelijk is voor het onderzoek. Ten tweede wordt het erg lastig is om data van andere organisaties over dit onderwerp te verkrijgen. Respondenten dienen top en middenkadermanagers van grote organisaties te zijn, wat het lastig maakt om dit in zo'n korte periode te realiseren. Niet alleen door tijdgebrek, maar door het selecteren van de juiste personen voor de dataverzameling.

Een andere beperking van het onderzoek is gekoppeld aan de methodologie van het onderzoek. Er is doelbewust gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij geen aselecte steekproef is genomen, maar een aantal onderzoekseenheden geselecteerd zijn. Deze doelgerichte steekproeftrekking (Boeije, 2005) heeft een negatief effect op de representativiteit van het onderzoek.

Omdat ik bij de Rabobank werkzaam ben en binnen de klankbordgroep actief ben, ben ik ook inhoudelijk bij het onderzoek betrokken. Dit kan effect hebben op mijn vraagstelling en het analyseren van de data. Voorafgaande aan het interview heb ik de kernconcepten uitgelegd, maar het bleek lastig was om in de overeenkomstige taal te blijven spreken, waardoor de kans op interpretatieverschillen aanwezig was. Bij de Rabobank worden specifieke vaktermen gebruikt wat invloed kan hebben op de verkregen data. Daarnaast zou mijn persoonlijke betrokkenheid mogelijk invloed hebben op de objectiviteit van de resultaten.

Er is gekozen voor een open interview en gewerkt met een topiclijst. Desalniettemin was ik dusdanig betrokken bij de ontwikkeling dat het moeilijk was om geen oordeelsvorming mee te geven aan het interview. Hierdoor is onderzoekerbias ontstaan wat gevolgen zou kunnen hebben op de verkregen data.

Het onderzoek is niet longitudinaal uitgevoerd en een aantal betrokken managers is niet meer gesproken. Hierdoor is gebouwd op individuele interpretatie van de respondenten waardoor dit van invloed kan zijn op de resultaten. Daarnaast is het businessmodel nog niet volledig geïmplementeerd wat invloed kan hebben op de data van de implementatiefase. Wanneer het onderzoek longitudinaal opgezet was van 2010 tot 2016, had dit een nog completer beeld van alle fasen gegeven.

Ik ben eerder gestart met interviewen waardoor nog niet alle concepten volledig uitgewerkt waren. Dit zou invloed gehad kunnen hebben op de kwaliteit van mijn empirische data omdat niet alle topics specifiek aangehaald konden worden. Door voorafgaande aan de interviews niet alle theorie volledig uit te werken, kan een onvolledig resultaat tot gevolg hebben. Achteraf is dit mogelijk grotendeels hersteld

door geïnterviewden na te bellen voor aanvullende informatie wat deze beperking verkleind heeft.

In mijn onderzoek heb ik de Directeur Particulieren, niet gesproken. Gedurende mijn onderzoek is hij tijdelijk op non-actief gesteld. Op dit moment zijn alle belangrijke personen voor deze businesscase gesproken, behalve deze prominente persoon. Door een interview met hem te kunnen houden, zou het onderzoek nog beter onderbouwd zijn met uitspraken. Hij was een van de twee belangrijkste personen tijdens dit proces.

5.2.3 Vervolgonderzoek

Door de korte periode van dataverzameling voor dit onderzoek, was het niet mogelijk om de proposities uit het onderzoek te toetsen. Door een longitudinaal onderzoek te starten, zou meer duidelijkheid kunnen komen over de succesfactoren na de implementatiefase. In 2016 of 2017 is het volledige businessmodel geïmplementeerd, inclusief nieuwe functieprofielen en bijbehorende competenties wat een goede aanvulling geeft op dit onderzoek.

In het onderzoek is gekozen voor interne management- en organisatiefactoren die invloed hebben op het proces van businessmodel-innovatie. Er is geen onderzoek gedaan naar eventuele externe factoren die hierop van invloed zijn, zoals de politieke context en regelgeving. Deze zijn buiten de scope gelaten. Verder is specifiek gekozen voor leiderschap, structuur en organisatieklimaat waardoor andere organisatiefactoren niet in dit onderzoek opgenomen zijn, zoals processen of politieke factoren. In een eventueel vervolgonderzoek zou ook hierna kunnen worden gekeken zodat een nog completer beeld ontstaat over het proces van businessmodel-innovatie.

Naast de gekozen factoren zouden ook naar andere interne factoren onderzocht kunnen worden. Er is nu specifiek gefocust op management en organisatiefactoren, Zoals eerder bij de beperkingen beschreven, zou een Multi-case studie bij alle grote geldverstrekkers meer inzicht geven in de 'best- en worst' case scenario's die hieruit naar voren komen. Door dit onder gelijke externe omstandigheden te vergelijken, zou een goede aanvulling bieden voor een toekomstige onderzoekscasus. Een Multi-case studie zou de generaliseerbaarheid van dit onderzoek vergroten.

De keuze voor een investering van 200 miljoen is gemaakt op basis van een besparingspotentieel in FTE's. De enige manier waardoor dit zo gerealiseerd kan worden is doordat het proces volledig geautomatiseerd wordt. Om dit te realiseren moet het onderdeel 'intelligent scannen' succesvol zijn. Signalen wijzen er nu op dat dit niet mogelijk is, waardoor op basis van verkeerde aannames beslissingen gemaakt zijn. Een onderzoek naar het besluitvormingsproces bij cruciale, maar onzekere factoren zou een interessant inzicht kunnen bieden.

6 Literatuuroverzicht

1. Aiken, M., & Hage, J. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology* , 63-82.
2. Amit, R., & Zott, C. (2010). Business Model Design : An activity system perspective. *Long Range Planning* , 216-226.
3. Amit, R., & Zott, C. (2007). Business Model Design and the Performance of entrepreneurial firms. *Organizational Science* , 181-199.
4. Amit, R., & Zott, C. (2011). The bussinessmodel: Recent developments and future research. *Journal of Management* , 1.
5. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* , 493-520.
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
7. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning* , 156-171.
8. Bass, B. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. *Free press New York, NY* .
9. Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Uitgevers.
10. Bruijne, J. (2011). Nota resultaten klantarena's Utrecht en Arnhem.
11. Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
12. Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *ASQ* , 223-244.
13. Cadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). Howto design a winning buisness model. *Harvard Business Review* .
14. Casadesus-Mansanell, R., & Ricart, J. E. (2011). Howto design a winning buisness model. *Harvard Business Review* .
15. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* , 195-215.
16. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning* , 354-363.
17. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation; it's not just about technology. *Strategy & Leadership* , 12-17.
18. Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change* , 529-555.
19. Child, J. (1982). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* , 564-577.

20. Cooper, R. G. (1999). The Invisible Success Factors in product Innovation. *Journal of product innovation* , 115-133.
21. Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology* , 3-22.
22. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management Review* , 555-590.
23. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* , 1095-1121.
24. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution; In search of dynamic consistency. *Long Rang Planning* , 227-246.
25. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational en Organizational Psychology* , 19-34.
26. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating. *The Long Range Planning* , 370-382.
27. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , 80-89.
28. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* , 532-550.
29. Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly* , 84-110.
30. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review* , 154-177.
31. Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies* , 465-485.
32. Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning* , 262-271.
33. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership* , 26-33.
34. Glaser, B. G., & Strauss, L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine Pub. Co.
35. Greenwood, R., & Hinings, C. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *The Academy of Management Journal* , 1052-1081.
36. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Mass.
37. Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type. *Sociology* , 564-577.

38. Jansen, J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy Management Journal* , 999-1015.
39. Johne, A. F., & Snelson, P. A. (1988). Success factors in product innovation: A selective review of the literature. *Journal of Product Innovation Management* , 114-128.
40. Johnsen, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* , 59-68.
41. Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal* , 689 - 713.
42. Klein, K. J., & Speer Sorra, J. (1996). The Challenge of innovation Implementation. *Academy of Management Review* , 1055-1080.
43. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* , 1-47.
44. Lindgren, P. (2012). Business Model Innovation Leadership: How Do SME's Strategically Lead Business Model Innovation. *International Journal of Business and Management* , 53-66.
45. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* , 86-92.
46. Metselaar, E. (1997, december). Assessing the willingness to change. *Construction and validation of the DINAMO*. VU-huisdrukkerij.
47. Mitchel, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business. *Journal business strategy* , 15-21.
48. Mitchell, D. W., & Bruckner Coles, C. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy* , 33-49.
49. Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *Journal of Quality and service science* , 43-59.
50. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* . Hoboken (NJ): Wiley.
51. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for information systems* .
52. P.Timmers. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic markets* .
53. Pantaleo, D., & Pal, N. (2010). *From Strategy To Execution Turning Accelerated Global Change Into Opportunity*. Houten: Springer.
54. Pateli, A., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness. *European journal of information Systems* , 302-314.
55. Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the topmanagement. *Academy Management Review* , 102-126.

56. Santos, J., Spector, B., & Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent. *Insead* , 1-47.
57. Teece, J. (2010). Business Models, Business strategy and innovation. *Long Range Planning* , 172-194.
58. Vaccaro, I., Jansen, J., & Van den Bosch, F. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management* , 28-51.
59. Van Gorp, B. (2007). Het reconstrueren van frames via inductieve inhoudsanalyse: Uitgangspunten en procedures. *Kwalon* , 13-18.
60. Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer.
61. Volberda, H., Van der Bosch, F., & Heij, K. (2013). *Re-inventing business: Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Van Gorcum.
62. Voss, C. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management* , 195-219.
63. Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place tot space*. Boston: Mass.
64. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design, Design en methods*. Londen: Sage Publications.
65. Yip, G. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review* , 17-24.
66. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design : An activity system perspective. *Long Range Planning* , 216-226.

Overige rapporten en verslagen:

67. Aarts, T., Entken, M., Gijsbers, J., Mur, M., & Terlouw, L. (2010 йил juni). Visie op het hypotheekproces.
68. Aarts, T., Entken, M., Gijsbers, J., Mur, M., & Terlouw, L. (2011 йил juni). Visie op het hypotheekproces; Blauwdruk multichannel klantproces 2010-2015.
69. AFM. (2012). Wetgevingsbrief op het terrein van de financiële markten.
70. Jenneskens, M. (2013). Verslag klankbordgroep maart.
71. Jenneskens, M. (2012). Verslag klankbordgroep augustus.
72. Programmaplan Vernieuwen Hypotheekketen. (2012 йил november). Utrecht.
73. Rabobank. (2013). Eindrapportages co-makinggroepen.
74. Rabobank Nederland. (2013). *Visie 2016*. Utrecht: Rabobank Nederland.
75. van der Linden, G. (2013 juni). presentatie klankbordgroep juni.