

Organisatiedynamiek, gekopieerd van anderen.

*Een onderzoek naar de invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische
vaardigheden van organisaties*

Corné Hoogendoorn (377722)

Parttime Master Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit

Oudewater, 30 mei 2014

De auteur verklaart dat de inhoud van deze master thesis door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Rond de jaarwisseling van 2010/2011 kwam het idee voor een vervolgopleiding op mijn Bachelor studie. Dankzij gesprekken met mensen om mij heen beseftte ik dat ik zowel een verdieping als een verbreding van mijn kennis wilde. Verdieping in het denkniveau en verbreding van de algemene, bedrijfskundige, kennis. De keuze voor een Parttime Master Bedrijfskunde was dan ook snel gemaakt. De Rotterdam School of Management is direct de eerste keus geweest. De snelheidstrein startte in augustus 2012 en ging naast de hardere stations van strategisch management, financieel management en operational & supply chain management ook langs de zachtere stations zoals wetenschapsfilosofie en organisatie theorie.

In het eerste anderhalf jaar zijn mijn vaardigheden op het gebied van onderzoek doen, op zoek gaan naar oplossingen en analytisch denken sterk gegroeid. Dit is gerealiseerd aan de hand van interactieve colleges, verschillende casussen en onderzoeken binnen ondernemingen, zowel nationaal als internationaal. De kennis, vaardigheden en leermomenten die ik heb opgedaan in dit eerste anderhalf jaar komen samen tijdens het maken van het afrondende onderzoek ten behoeve van de master thesis.

Het afronden van deze master thesis en de combinatie van een fulltime baan heb ik niet kunnen volbrengen zonder een aantal mensen. Allereerst wil ik Dr. Frank Wijen (coach) bedanken voor de inspirerende colleges, begeleiding en concrete feedback die ervoor hebben gezorgd dat het onderzoek heeft geleid tot deze master thesis. Mevrouw Bogenrieder wil ik bedanken voor haar rol als mee-lezer en het enthousiasme waarmee ze me begeleidde. Als laatste wil ik mijn vrouw Arina bedanken. Dankzij haar liefde, steun en flexibiliteit heb ik de benodigde inspanning kunnen leveren voor het afronden van deze zeer intensieve studie.

Zoals gezegd is deze reis ten einde. Maar dankzij de bagage die ik heb meegekregen in de afgelopen twee jaar is dit einde hopelijk ook het begin van mooie, nieuwe kansen die op mijn pad komen.

Corné Hoogendoorn

mei, 2014

Samenvatting

Veel organisaties imiteren andere organisaties. Dat andere organisaties worden geïmiteerd hoeft niet te betekenen dat ze daarmee niet succesvol kunnen zijn. Zo zijn succesvolle organisaties als Zalando en Citydeal regelrechte Europese kopieën van de succesvolle Amerikaanse organisaties Zappos en Groupon. Door niet alles zelf te leren maar door te leren van andere organisaties besparen deze organisaties geld en tijd. Maar kan dit plaatsvervangend leren ook succesvol zijn op de lange termijn? Immers, om ook op de langere termijn succesvol te zijn dienen organisaties te beschikken over dynamische vaardigheden. Deze dynamische vaardigheden stellen organisaties in staat om in te spelen op de veranderende omgeving. De vraag die dan open blijft is of plaatsvervangend leren invloed heeft op de dynamische vaardigheden. Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Hoe bevordert plaatsvervangend leren de dynamische vaardigheden van een organisatie?*

Vanuit de literatuur is er, voor zover bij de onderzoeker bekend, nog geen inzicht in de verwachte effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden. Wel is het bekend dat organisatorisch leren een belangrijk aandeel heeft in de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden. Binnen het onderzoek naar de effecten van organisatorisch leren op de dynamische vaardigheden is tot heden gefocust op het leren van eigen ervaringen. Het effect van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden is nog niet eerder onderzocht. Voor dit onderzoek zijn meerdere cases onderzocht om dit effect te onderzoeken. Dit is gedaan middels het afnemen van 17 semigestructureerd interviews binnen 3 e-business organisaties. Door een cross-case analyse is er diepgaande kennis verkregen over de wijze waarop de dynamische vaardigheden worden beïnvloedt door plaatsvervangend te leren.

De empirische resultaten laten zien dat plaatsvervangend leren een positief effect heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties. Zowel plaatsvervangend leren als de dynamische vaardigheden bestaan uit drie subconstructen. Dat zijn strategische processen, operationele routines en middelen als subconstructen van de dynamische vaardigheden en observeren, laten adviseren en incorporeren als subconstructen van plaatsvervangend leren. Uit de empirische resultaten is gebleken dat alle subconstructen van de dynamische vaardigheden positief worden beïnvloedt door andere organisaties te observeren. Ook wanneer organisaties zich laten adviseren worden alle subconstructen van de dynamische vaardigheden verder ontwikkeld. Door incorporatie wordt alleen het subconstruct middelen positief beïnvloed. Door deze inzichten geeft dit onderzoek een beter inzicht in de antecedenten van de dynamische vaardigheden. Naast het leren van eigen ervaringen blijkt namelijk ook plaatsvervangend leren een positieve invloed te hebben op de dynamische vaardigheden van organisaties. Daarmee geeft dit onderzoek een verdieping op eerdere

onderzoeken die stellen dat organisatorisch leren bijdraagt aan de dynamische vaardigheden. In tegenstelling tot eerdere literatuur blijkt het ontwikkelen van deze dynamische vaardigheden niet per definitie kostbaar. Plaatsvervangend leren geeft immers een goedkope manier om deze te ontwikkelen.

Naast deze toevoegingen aan de bestaande literatuur zijn naar aanleiding van dit onderzoek ook diverse aanbevelingen voor de praktijk. Allereerst dienen organisaties gericht te investeren in het observeren van andere organisaties en zich te laten adviseren door anderen. Daarmee worden de dynamische vaardigheden versterkt. Bijkomend voordeel is dat de combinatie van deze twee een sterkere invloed lijkt te hebben dan beide vormen afzonderlijk op de strategische processen van organisaties. Een tweede aanbeveling voor de praktijk is dat organisaties dienen te zorgen voor een snel beslissingstraject. Medewerkers dienen autonoom besluiten te kunnen nemen en deze ook te kunnen uitvoeren. Als derde dienen organisaties ook organisaties te observeren die niet behoren tot de concurrentie. Het observeren van concurrenten en organisaties die geen concurrent zijn dient gemixt te zijn. Een vierde aanbeveling voor organisaties is dat zij partners om zich heen dienen te verzamelen en daarmee nauw dienen samen te werken. Deze partners dienen over kennis en informatie te beschikken waar de organisatie zelf niet, of in mindere mate over beschikt. Op deze manier stroomt kennis en informatie snel de organisatie in. Een laatste aanbeveling is dat het is aan te raden om medewerkers aan te nemen die qua kennis, informatie en competenties vaardigheden binnen de organisatie brengen die tot dan toe niet of in mindere mate aanwezig was. Door continue mensen aan te nemen met nieuwe kennis en informatie wordt het algehele kennisniveau binnen de organisatie continue versterkt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Bijdrage.....	9
1.3 Afbakening.....	10
1.4 Onderzoeksvraag en subvragen	10
1.5 Opbouw	11
2 Literatuurstudie.....	12
2.1 Dynamische vaardigheden	12
2.2 Plaatsvervangend leren	21
2.3 Conceptueel model	30
3 Methodologie	32
3.1 Introductie	32
3.2 Empirische methode	32
3.3 Case selectie	33
3.4 Analytische eenheid	33
3.5 Wijze van dataverzameling	33
3.6 Wijze van data-analyse.....	35
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	36
4 Empirische resultaten.....	37
4.1 Inleiding op de cases	37
4.2 Vormen van plaatsvervangend leren binnen de organisaties.....	38
4.3 Dynamische vaardigheden van de organisaties	41
4.4 De invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden.....	47
4.5 Overige bevindingen	54
4.6 Aangepast conceptueel model.....	57
5 Discussie en conclusie	60
5.1 Discussie	60
5.2 Beperkingen.....	63
5.3 Conclusie	65
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	66

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk	68
Bibliografie	71
Bijlagen	77
Bijlage 1: Interview format	77
Bijlage 2: Voorbeeld uitwerking interview	79

1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding voor dit onderzoek en wat het onderzoek bijdraagt aan de huidige wetenschappelijke kennis. Dit wordt vertaald in een concrete onderzoeksvraag met bijbehorende subvragen.

1.1 Aanleiding

Eind jaren negentig van de vorige eeuw richtten de Duitse broers Olivier, Marc en Alexander Samwer het bedrijf Alando op. Alando was een kloon van het Amerikaanse Ebay. 100 dagen na de lancering van Alando kocht Ebay Alando op voor 38 miljoen euro. Sinds de verkoop van Alando en het succes van deze copycat strategie zijn de broers doorggegaan met de copycat strategie. De broers zitten bijvoorbeeld achter Citydeal, de Europese kopie van Groupon. Ook dit concept is verkocht aan de organisatie die ze kopieerden: Groupon. Daarnaast is Zalando is een concept dat eigendom is van de gebroeders Samwer. Zalando is een Europese kopie van het succesvolle Amerikaanse concept Zappos.com en qua omzet al bijna net zo groot (Peters, 2011; Outenaar, 2014). Deze voorbeelden laten zien dat het heel goed mogelijk is om als organisatie succesvol te zijn door een andere organisatie te imiteren.

Het is onduidelijk of het kopiëren van organisaties, zoals de broers Samwer doen, ook op de lange termijn succesvol is. Niet alleen vanwege deze strategie maar bijvoorbeeld doordat diverse consultants stellen dat slechts een derde van de organisaties die op dit moment excellent presteren dit decennia lang volhouden (Keller & Price, 2011). Mede ingegeven door dit soort gegevens, is het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel een veel voorkomend onderzoeksobject voor de wetenschap. Tegelijkertijd laat dit ook zien dat veel organisaties zich in een sterk dynamische omgeving bevinden. Daarnaast verandert de omgeving ook nog eens steeds sneller (Volberda, 2004). Hoe realiseer je dan als organisatie duurzaam concurrentievoordeel? Anders gezegd: hoe duurzaam zou concurrentievoordeel moeten zijn?

In het verleden werd gesteld dat duurzaam concurrentievoordeel behaald wordt door het kiezen van de juiste industrie (Porter, 2008) en de juiste concurrentiepositie (Porter, 1996). Deze theorieën gaan uit van een redelijk statische positie waarin de organisatie zich eenmaal neerzet en bijna niet meer uit kan komen. Deze strategie blijkt niet meer voldoende te zijn om te overleven (Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie, 2005). Andere onderzoekers stellen dat het hebben van de juiste resources zorgt voor het verkrijgen van duurzaam concurrentievoordeel (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Het hebben van de juiste resources is ook niet het antwoord op de steeds veranderende omgevingen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Organisaties moeten meer flexibel worden. Dat

betekent tijdig en adequaat kunnen reageren op veranderingen in de omgeving (Volberda, 2004). Of, misschien beter nog, de verandering van de omgeving inzetten (Schumpeter J. , 1982).

Om dit te kunnen doen heeft de organisatie de vaardigheden nodig om nieuwe strategieën te ontwikkelen (Grant, 1996) als reactie op de veranderende omgeving. Dit worden ook wel de dynamische vaardigheden van een organisatie genoemd (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Dynamische vaardigheden worden onder andere gedefinieerd als *“de mogelijkheden om de resources en routines van een bedrijf te herconfigureren op een manier die passend wordt geacht door de belangrijkste besluitvormers”* (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Met deze dynamische vaardigheden hebben organisaties een antwoord op de steeds veranderende omgeving en daarmee een duurzaam concurrentievoordeel in handen.

Ondanks de toename van het onderzoek naar de dynamische vaardigheden is de kennis over dynamische vaardigheden beperkt (Wang & Ahmed, 2007). Wel is bekend dat het leerproces één van de belangrijkste processen van de dynamische vaardigheden is (Teece & Pisano, 1994). Organisaties leren grofweg op twee manieren. Allereerst op basis van eigen ervaring en ten tweede op basis van ervaring van anderen. Het leren van anderen wordt ook wel plaatsvervangend leren genoemd (March, 1991). Het leren van anderen speelt een cruciale rol in het completeren van de eigen ervaring. Soms vervangt het leren van anderen zelfs het leren door eigen kennis (Baum, Li, & Usher, 2000).

1.2 Bijdrage

De publicatie van Teece, Pisano & Shuen (1997) wordt door veel onderzoekers gezien als grondlegger van het concept dynamische vaardigheden. Sinds deze publicatie is er veel wetenschappelijke literatuur gepubliceerd over het concept van de dynamische vaardigheden. Zo zou een organisatie die zich in een dynamische omgeving bevindt mogelijk het meeste voordeel hebben van dynamische vaardigheden (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Ondanks de grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur is er nog maar beperkt empirisch onderzoek naar de dynamische vaardigheden gedaan (Wang & Ahmed, 2007). Wel is bekend dat organisatorisch leren een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Easterby-Smith & Prieto, 2008). Organisatorisch leren bestaat uit diverse vormen waarvan plaatsvervangend leren er één is (Huber, 1991; Denrell, 2003). Publicaties van Bandura (1969; 1971) worden als grondlegger van het concept plaatsvervangend leren gezien. Plaatsvervangend leren gaat er vanuit dat er geleerd kan worden van anderen (Cox, McKendree, Tobin, Lee, & Mayes, 1999). Daarnaast stelt het organisaties in staat om op een goedkope manier over informatie te beschikken (Kim & Miner, 2007; Srinivasan, Haunschild, & Grewal, 2007).

Tegelijkertijd is plaatsvervangend leren ook snel door een kleinere, of zelfs afwezige, leercurve (Schwab, 2007).

In een dynamische omgeving, waarin kennis snel verouderd, lijkt de inzet van plaatsvervangend leren een nuttige toepassing, aangezien er op snelle en goedkope wijze informatie verkregen kan worden. Onderzoekers stellen ook dat de dynamische vaardigheden zinvol zijn in een niet dynamische omgeving (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Dit maakt het concept van dynamische vaardigheden voor organisaties mogelijk interessant. Toch is er in de wetenschappelijke literatuur nauwelijks aandacht voor de wijze waarop plaatsvervangend leren een bijdrage levert aan de dynamische vaardigheden. Dat is opvallend aangezien er in het concept van de dynamische vaardigheden wel veel aandacht is voor het leren door eigen ervaringen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Wang & Ahmed, 2007; Easterby-Smith & Prieto, 2008). Kortom, draagt plaatsvervangend leren bij aan de dynamische vaardigheden van organisaties en onder welke omstandigheden?

1.3 Afbakening

De dynamische vaardigheden is een onderzoeksveld waar nog beperkt empirisch onderzoek naar is gedaan (Wang & Ahmed, 2007). Dit onderzoek richt zich op de strategische processen, de operationele routines en de middelen van organisaties om middelen en routines opnieuw te configureren. Dit onderzoek richt zich verder op plaatsvervangend leren als onderdeel van organisatorisch leren en kennisdeling (Argote & Miron-Spektor, 2011). Plaatsvervangend leren gaat er vanuit dat er geleerd kan worden van ervaringen van anderen door anderen te observeren, door kennis en informatie te incorporeren en door te luisteren naar experts (Cox, McKendree, Tobin, Lee, & Mayes, 1999). Deze drie elementen van plaatsvervangend worden onderzocht.

1.4 Onderzoeksvraag en subvragen

Op basis van de in de aanleiding beschreven ontwikkelingen en reeds beschikbare kennis is het nodig om het onderzoek af te bakenen. Dit geeft richting en focus aan het onderzoek wat de bijdrage aan de wetenschap en de praktijk vergroot. Dit gebeurt met het vaststellen van de onderzoeksvraag.

De onderzoeksvraag is als volgt:

- *Hoe bevordert plaatsvervangend leren de dynamische vaardigheden van een organisatie?*

Deze vraag wordt beantwoord door antwoord te geven op de volgende subvragen:

- *Wat zijn de antecedenten van dynamische vaardigheden?*
- *Wat zijn de verwachte gevolgen van plaatsvervangend leren?*

1.5 Opbouw

Na het neerzetten van de aanleiding en de onderzoeksvragen volgt in hoofdstuk 2 de literatuurstudie. Daarin wordt inzicht gegeven in de reeds beschikbare kennis over de onderwerpen van onderzoek. Dit wordt eerst gedaan voor het concept dynamische vaardigheden om daarmee antwoord te geven op de eerste subvraag. Vervolgens wordt de beschikbare kennis over plaatsvervangend leren beschreven zodat er antwoord gegeven kan worden op de tweede subvraag. Hoofdstuk 2 sluit af met het conceptuele model dat als basis dient voor het empirische onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de methode van het empirische onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek gedetailleerd beschreven als mede de steekproef en de wijze waarop de data verzameld is en de wijze waarop deze wordt geanalyseerd. In hoofdstuk 4 wordt inzicht gegeven in de empirische resultaten en bevindingen waarbij er vanuit de empirie antwoord wordt gegeven op de hoofd- en subvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk 5, het laatste hoofdstuk, zijn de discussie, de beperkingen, de conclusie en de wetenschappelijke bijdrage beschreven. Dit hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor de praktijk.

2 Literatuurstudie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de reeds beschikbare kennis over de dynamische vaardigheden van organisaties en over plaatsvervangend leren. De eerste paragraaf beschrijft de antecedenten van dynamische vaardigheden. De tweede paragraaf gaat in op de effecten van plaatsvervangend leren.

2.1 Dynamische vaardigheden

In deze paragraaf wordt eerst uitgelegd wat de noodzaak van dynamische vaardigheden is en wat de definitie van dynamische vaardigheden is. Vervolgens worden de contingenties en effecten van dynamische vaardigheden weergegeven. Daarna worden de antecedenten van dynamische vaardigheden beschreven.

Noodzaak van dynamische vaardigheden

Organisaties zijn continu op zoek naar mogelijkheden om concurrentievoordeel te behalen. Dit is in de wetenschappelijke literatuur een veelvoorkomend onderwerp. Bekende modellen zijn hieruit voortgekomen zoals het 5-krachtenmodel van Porter dat er vanuit gaat dat je de juiste industrie moet kiezen (Porter, 2008). Ook wordt er lange tijd gesteld dat je de juiste concurrentiepositie binnen een markt of industrie moest kiezen om concurrentievoordeel te behalen (Porter, 1996). Binnen deze modellen wordt er vanuit gegaan dat de organisatie eenmalig in staat is om zijn positie te kiezen waarna die positie vrij statisch blijft. Deze modellen gaan er ook vanuit dat de organisatie naar de omgeving moet kijken om te bepalen hoe er concurrentievoordeel behaald kan worden. Andere onderzoekers geven juist aan dat een organisatie naar zichzelf moet kijken om concurrentievoordeel te behalen. Dit kunnen organisaties bijvoorbeeld realiseren door het bezitten en inzetten van de juiste middelen (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Zowel de genoemde externe gerichte strategieën als de genoemde intern gerichte strategie zijn niet meer voldoende om te overleven op onder andere de steeds veranderende omgevingen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie, 2005). Het antwoord op de steeds veranderende omgevingen wordt onder andere gezocht in de flexibiliteit van de organisatie. Organisaties moeten flexibel kunnen inspelen op veranderende omgevingen, of, ze moeten een bijdrage leveren aan het veranderen van de omgeving (Schumpeter J. , 1982; Volberda, 2004). Het flexibel reageren op de veranderende omgeving of de omgeving (deels) zelf veranderen, kunnen organisaties door het inzetten van dynamische vaardigheden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een productontwikkelingsproces een middel is om concurrentievoordeel mee te behalen, terwijl een dynamische vaardigheid de mogelijkheid geeft om dit productontwikkelingsproces opnieuw te configureren, naar gelang de noodzaak van de omgeving.

Definitie van dynamische vaardigheden

Dynamische vaardigheden zijn in de wetenschappelijke literatuur de laatste decennia veel beschreven. Volgens Augier & Teece (2009) zijn dynamische vaardigheden gebaseerd op de veronderstellingen en intellectuele funderingen van de gedragstheorie van de onderneming. De gedragstheorie van de onderneming is één van de redenen van de toename in wetenschappelijke literatuur rondom het concept van dynamische vaardigheden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Dynamische vaardigheden worden gezien als uitbreiding op de Resource Based View (RBV) (Helfat, 1997; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Easterby-Smith & Prieto, 2008). De RBV gaat er vanuit dat concurrentievoordeel behaald kan worden door de resources van de organisatie, bijvoorbeeld financiële, fysieke, menselijke en organisatorische middelen (Barney, 1991). De uitbreiding op de RBV is dat dynamische vaardigheden duiden op het vermogen om dergelijke middelen te veranderen. Dit is met name zinvol in dynamische omgevingen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). De publicatie van Teece (1997) wordt door menig onderzoeker gezien als de grondlegger van het concept dynamische vaardigheden. Daarin worden dynamische vaardigheden gedefinieerd als *“de vaardigheid van een organisatie om interne en externe competenties te integreren, te bouwen en te herconfigureren als antwoord op snel veranderende omgevingen”*. Deze definitie refereert naar twee elementen. Allereerst de dynamische omgeving die vraagt om verandering. Ten tweede de belangrijke rol voor het management voor het op een juiste wijze aanpassen, integreren en opnieuw configureren van interne en externe organisatorische vaardigheden richting de veranderende omgeving (Teece & Pisano, 1994). Sinds de publicatie van Teece (1997) zijn er diverse andere definities van het concept dynamische vaardigheden verschenen. In diverse artikelen over de dynamische vaardigheden is geconstateerd dat er, bijna 20 jaar na de publicatie van Teece (1997), nog altijd veel verschillende definities van het concept dynamische vaardigheden zijn (Kraatz & Zajac, 2001; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Helfat, et al., 2007; Wang & Ahmed, 2007). Zo stellen Eisenhardt & Martin (2000) dat dynamische vaardigheden strategische en organisatorische routines zijn. Met deze routines zijn organisaties in staat om haar middelen te veranderen. Sommige van deze routines zorgen voor integratie van resources, bijvoorbeeld productontwikkelingsroutines. Andere van deze routines zorgen voor een herconfiguratie van resources. Dit gebeurt veel bij kennisintensieve resources. Een derde variant van deze routines zijn routines die resources toewijzen binnen een organisatie. Dit gebeurt met name bij schaarse resources binnen een organisatie zoals kapitaal of fabriekscapaciteit. Weer andere routines zijn gerelateerd aan het verkrijgen en loslaten van resources. Bijvoorbeeld kennisontwikkeling in industrieën waarbij geavanceerde kennis noodzakelijk is. De routines zijn ook in te delen op het taakgebied. Zo zijn er de routines die de individuele taken uitvoeren en er zijn routines die de individuele taken coördineren (Helfat & Peteraf, 2003). Tevens is er een bepaalde rangorde binnen

de routines. Zo vermindert de ervaring van 'lagere orde' routines de dynamische vaardigheden. Daartegenover staat dat de ervaring van de 'hogere orde' routines juist de dynamische vaardigheden van een organisatie vergroot (King & Tucci, 2002). Andere onderzoekers geven een bredere definitie door te stellen dat dynamische vaardigheden de organisatorische vaardigheid van een organisatie zijn om doelbewust middelen te creëren, uit te breiden of aan te passen (Helfat, et al., 2007). Helfat & Peteraf (2003) zijn zeer stellig door aan te geven dat dynamische vaardigheden per definitie betrekking hebben op aanpassing en verandering omdat ze andere middelen versterken of integreren. Daarmee geven ze aan dat niet-dynamische vaardigheden kunnen veranderen door de werking van dynamische vaardigheden. Dit impliceert een continu proces van aanpassing: niet-dynamische vaardigheden worden omgezet door de dynamische vaardigheden naar nieuwe niet-dynamische vaardigheden. Dit continue proces van aanpassing zien Zollo & Winter (2002) ook. Zij leggen daarbij specifiek de nadruk op operationele routines. Wang & Ahmed (2007) geven ook het belang van vernieuwing aan waarbij zij de nadruk leggen op de organisatorische middelen. Zij stellen dat het verbeteren en reconstrueren van de kerncompetenties van organisaties een nog belangrijker resultaat van de dynamische vaardigheden is. Daarmee geven zij aan dat dynamische vaardigheden zelfs ingebed zitten in deze processen. Dit lijkt aan te sluiten bij het beeld van Teece (2007) die dynamische vaardigheden als een meta-competentie ziet die de operationele bekwaamheid overstijgt. Echter, voor organisaties is het eerst nodig om de noodzaak van veranderingen te herkennen. Helfat et al. (2007) geven ook aan dat dynamische vaardigheden daar al beginnen. Hier is een belangrijke rol voor het management weggelegd (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). De prominente rol van het management wordt breed gedragen in de literatuur door onder andere Grant (1996), Teece (1997), en Winter (2003). Waarbij Winter stelt dat de dynamische vaardigheden van een organisatie een set aan beslissingsopties geeft aan het management, met als doel om het resultaat van de organisatie te verbeteren. De functie van het management in het kader van de dynamische vaardigheden wordt ook wel als Schumpeteriaans gezien (Augier & Teece, 2009).

De dynamische vaardigheden bestaan uit drie subvaardigheden: ten eerste de vaardigheid om kansen en bedreigingen te signaleren, ten tweede de vaardigheid om de kansen te grijpen en ten derde de vaardigheid om het concurrentievoordeel te handhaven of te versterken door middel van het opnieuw configureren van middelen en routines (Teece D. , 2007). Dit komt in grote lijnen overeen met de drie bestanddelen van dynamische vaardigheden die Wang & Ahmed (2007) definiëren: 1) de aanpassingsvaardigheid: de vaardigheid van een organisatie om opkomende marktkansen te identificeren en te vermarkten, 2) de absorptievaardigheid refereert aan de mogelijkheid van een organisatie om nieuwe, externe informatie te herkennen, op waarde te schatten en toe te passen voor commerciële doeleinden en als laatste bestandsdeel 3) de

innovatievaardigheid: de mogelijkheid van organisaties om nieuwe producten en/of markten te ontwikkelen. De mate waarin deze aanwezig zijn binnen een organisatie heeft te maken met de huidige positie van een organisatie en het pad van de organisatie uit het verleden. De positie heeft te maken met de mate waarin een organisatie toekomstige beslissingen kan nemen en realiseren. Deze positie komt voort uit het pad dat de organisatie in het verleden heeft doorlopen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Voorgaande laat zien dat er drie soorten definities van de dynamische vaardigheden zijn: 1) definities die duiden op de strategische processen, 2) definities die duiden op de middelen en 3) definities die duiden op de routines van organisaties. Er lijkt hierbij een gelaagdheid aanwezig te zijn in deze drie soorten. De processen zorgen voor de vaardigheid om routines te veranderen, die op hun beurt de middelen anders inzetten (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003). Elk soort van de definities op zichzelf lijken een ander belangrijk onderdeel van de dynamische vaardigheden uit te sluiten. In de definitie van Helfat et al. (2007) ligt bijvoorbeeld de nadruk op de organisatorische vaardigheid van het creëren, uitbreiden en aanpassen van middelen. Door deze nadruk worden de strategische processen en de routines als onderdeel van de dynamische vaardigheden genegeerd. Echter, zoals uit andere definities blijkt, lijken die wel degelijk onderdeel uit te maken van de dynamische vaardigheden en lijkt er zelfs een gelaagdheid aanwezig te zijn in deze drie soorten van definities. Uit dit voorbeeld blijkt dat een keuze voor één of twee van de soorten definities ervoor zorgt dat één of twee andere soorten definities worden genegeerd. Om geen soort definitie te negeren en om bij te dragen aan het creëren van een breed gedragen definitie van het concept dynamische vaardigheden is er gekozen om voor dit onderzoek een nieuwe definitie te formuleren. In deze definitie zitten de drie soorten van definities, evenals de gelaagdheid van deze drie soorten verwerkt. Voor dit onderzoek worden dynamische vaardigheden daarom als volgt gedefinieerd: *de processen van een organisatie om middelen en routines opnieuw te configureren op de manier die als best passend wordt geacht door de beslissers*. De processen onderscheiden zich ten opzichte van de routines doordat de processen meer op strategisch niveau aanwezig zijn en de routines meer op operationeel niveau (Eisenhardt & Martin, 2000). Deze definitie komt sterk overeen met de definitie van Zahra, Sapienza & Davidsson (2006). Zij geven echter aan dat het om de belangrijkste beslisser(s) gaat. In de definitie voor dit onderzoek wordt dat onderscheid in beslissers niet gemaakt, omdat de antecedenten van dynamische vaardigheden op verschillende niveaus liggen (Rothaermel & Hess, 2007). Dat houdt in dat de verschillende niveaus ook invloed hebben op de beslissers (Floyd & Lane, 2000; Rothaermel & Hess, 2007). De gekozen definitie voor dit onderzoek past tevens binnen de meest prominente benadering van de dynamische vaardigheden: de integrale benadering van dynamische vaardigheden (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Contingenties van dynamische vaardigheden

In zijn publicatie uit 2010 concludeert Barreto dat er tot dat moment slechts enkele studies waren die de rol van contingenties op de dynamische vaardigheden meenamen in hun analyses. Er is daarover dus nog weinig bekend. In ieder geval is gebleken dat er een fit moet zijn voor het succesvol inzetten van de dynamische vaardigheden tussen de organisatie en de dynamische vaardigheden van de organisatie. Volgens Helfat et al. (2007) zijn er vier factoren die deze fit bepalen: ten eerste de kwaliteit van de dynamische vaardigheden, ten tweede de kosten van de dynamische vaardigheden, als derde de vraag van de markt en als laatste de mate van concurrentie. Een fit tussen de organisatie en de dynamische vaardigheden is van groot belang aangezien dynamische vaardigheden dan kunnen worden ingezet als strategische tool in dynamische omgevingen (Rindova & Kotha, 2001). Tevens worden organisaties met sterke dynamische vaardigheden als zeer ondernemend gezien. Dit type organisaties passen zich niet aan, maar ze geven ook vorm aan de omgeving door onder andere innovatie en samenwerkingen met andere organisaties (Teece D. , 2007). Toch is er geen eenduidigheid over de vorm waarop de dynamische vaardigheden zich in een organisatie manifesteren (Wang & Ahmed, 2007). Zo stellen Zollo & Winter (2002) dat dynamische vaardigheden gestructureerd en vast in een organisatie zitten. Daartegenover stellen Rindova & Kotha (2001) dat dynamische vaardigheden emergent en ontwikkelende zijn. Voorbeelden van (onderdelen van) dynamische vaardigheden zijn productontwikkeling routines, alliantie en acquisitie vaardigheden en de toewijzing van resources (Eisenhardt & Martin, 2000). Maar niet alles kan zomaar worden beschouwd als dynamische vaardigheid. Zo is superieure operationele efficiëntie zeer waardevol voor een organisatie, maar wordt dit niet gezien als dynamische vaardigheid (Teece D. , 2007). Net zo min dat het ad hoc oplossen van problemen onder dynamische vaardigheden valt (Winter, 2003).

Organisaties hebben veel baat bij dynamische vaardigheden. Zo kunnen nieuwe producten en processen gecreëerd worden met dynamische vaardigheden en stelt het organisaties in staat om te reageren op veranderende marktcondities (Helfat, 1997). De dynamische vaardigheden benadering biedt daarmee een belangrijk antwoord op de vraag hoe bedrijven succesvol om kunnen gaan met de dynamische omgeving en het creëren van concurrentievoordeel (Barreto, 2010). De potentiële winst van dynamische vaardigheden lijkt ook groter te zijn in dynamische omgevingen (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Het stelt bedrijven in staat om zaken uit te vinden en ze ook winstgevend te maken (Teece D. , 2007). Ook al is het effect op het bedrijfsresultaat indirect (Helfat & Peteraf, 2003; Zott, 2003). Dat het effect op het bedrijfsresultaat indirect is, heeft er onder andere mee te maken dat dynamische vaardigheden op zichzelf niet voldoende zijn voor het realiseren van concurrentievoordeel (Eisenhardt & Martin, 2000) en dat ze voor een organisatie noodzakelijk zijn om te overleven in een dynamische omgeving (Winter, 2003). Toch is een veranderende omgeving

geen noodzakelijk onderdeel voor het hebben van dynamische vaardigheden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Dit betekent dat dynamische vaardigheden in elke omgevingsdynamiek waarde kunnen creëren. Naast de dynamiek van de omgeving is ook de leeftijd van een organisatie geen bepalende factor voor de mate waarop dynamische vaardigheden aanwezig (moeten) zijn. Uit onderzoek blijkt dat reeds bestaande organisaties in diverse situaties baat hebben bij dynamische vaardigheden. Zo is dit gevonden bij het betreden van nieuwe markten (King & Tucci, 2002), het leren van nieuwe vaardigheden (Zollo & Winter, 2002) en bij het overwinnen van inertie (Repenning & Sterman, 2002). De literatuur suggereert ook dat dynamische capaciteiten internationalisering aanmoedigen en vergemakkelijken (Griffith & Harvey, 2001). Niet alleen bestaande organisaties hebben baat bij dynamische vaardigheden. Ook startende organisaties hebben bij de oprichting baat bij dynamische vaardigheden (Newbert, 2005). Voor de dynamische vaardigheden is wel een coördinerende taak nodig. Deze kan zowel binnen de organisatie aanwezig zijn als bijvoorbeeld in strategische allianties met andere bedrijven (Augier & Teece, 2009). Dynamische vaardigheden op zichzelf zitten wel binnen de organisatie (Rindova & Kotha, 2001; Zollo & Winter, 2002).

Ondanks de toegeschreven voordelen van de dynamische vaardigheden zijn er ook situaties waarin dynamische vaardigheden minder zinvol zijn. Het creëren en het gebruiken van dynamische vaardigheden is namelijk kostbaar. Het kan dus niet alleen leiden tot een positief resultaat maar ook tot verliezen (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Naast de kosten verklaren ook de timing en de leereffecten substantiële prestatieverschillen tussen bedrijven met opvallend vergelijkbaar dynamische vaardigheden (Zott, 2003). Dit kan onder andere veroorzaakt worden door de poging om als eerste iets te introduceren (Lieberman & Montgomery, 1988). Dit betekent dat een organisatie niet zomaar op elk willekeurig moment kan investeren in dynamische vaardigheden. Ook wanneer een bedrijf voorop loopt op de concurrentie zal die minder gemotiveerd zijn om te investeren in dynamische vaardigheden. Hij loopt immers al voor (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Dit wil niet zeggen dat het niet zinvol is om te investeren in dynamische vaardigheden als je voorop de concurrentie loopt. Het geeft wel aan dat organisaties een motivatie nodig lijken te hebben om te investeren in dynamische vaardigheden. Ook de mate van interne organisatorische kennis beïnvloedt het effect van de dynamische vaardigheden op het resultaat van het bedrijf. Wanneer organisaties met weinig organisatorische kennis dynamische vaardigheden inzetten zal dit een negatief resultaat hebben. Daar tegenover staan organisaties die veel organisatorische kennis hebben en dynamische vaardigheden inzetten waarbij dit de resultaten van de organisatie zal verbeteren (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). In meer uitzonderlijke gevallen kunnen organisaties zelfs genoodzaakt zijn om te stoppen met een dynamische vaardigheid. Dit wordt dan veroorzaakt door een extreme situatie. In sommige situaties zijn organisaties dan nog in staat om een dynamische vaardigheid te verhuizen.

Bijvoorbeeld bij een verhuizing van de ene naar de andere markt als reactie op een tegenvallende markt (Helfat & Peteraf, 2003). In een organisatie die kostenleiderschap (Porter, 1996) nastreeft, lijken dynamische vaardigheden ook minder tot nut te zijn. Met dynamische vaardigheden kunnen organisaties potentieel elke handeling per situatie opbouwen, beoordelen en toepassen (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Dit lijkt daarmee niet te passen in organisaties die bijvoorbeeld een efficiënt productiesysteem nastreven tegen lage kosten, aangezien het opbouwen van de dynamische vaardigheden kostbaar is. De organisatie moet er dus wel klaar voor zijn en de dynamische vaardigheden moeten geschikt zijn. Indien er een fit is én de organisatie er klaar voor is, blijft de vraag open op welke plaatsen organisaties moeten investeren om deze dynamische vaardigheden te verkrijgen.

Antecedenten van dynamische vaardigheden

Naast dat er onduidelijkheid is over de vorm waarin dynamische vaardigheden zich laten zien in organisaties is er ook nog weinig bekend over de antecedenten van dynamische vaardigheden (Easterby-Smith & Prieto, 2008). Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat dynamische vaardigheden op verschillende manieren terugkomen in organisaties (Eisenhardt & Martin, 2000), maar ook dat ze eigenlijk pas zichtbaar zijn zodra er een concurrentievoordeel is (Priem & Butler, 2001). Gezien de waarde die wordt toegeschreven aan dynamische vaardigheden is het van belang om het inzicht in de antecedenten van dynamische vaardigheden uit te breiden. Een antecedent dat door veel wetenschappelijke literatuur wordt herkend is het management van een organisatie. Zij spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van dynamische vaardigheden en het toepassen van deze (Rindova & Kotha, 2001). Bijvoorbeeld in het selecteren en/of het ontwikkelen van routines en het maken van keuzes (Augier & Teece, 2009). Uiteraard moeten alle drie de subvaardigheden van dynamische vaardigheden aanwezig zijn in het topmanagement (Teece D., 2007). Twee andere antecedenten van dynamische vaardigheden komen voort uit de activiteiten van organisaties. Zo stellen Benner & Tushman (2003) dat dynamische vaardigheden in zowel de exploitatieve als exploratieve activiteiten geworteld zitten. Daarnaast hangt de mate waarin de organisatie beschikt over deze dynamische vaardigheden af van de mate waarin organisaties simultaan, zowel exploitatieve en exploratieve activiteiten inzetten (March, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Tevens is gebleken dat de mate waarin organisaties beschikken over dynamische vaardigheden onder andere wordt beïnvloed door de relaties die een organisatie bezit (Blyler & Coff, 2003). De relaties zijn daarom ook een belangrijke antecedent van de dynamische vaardigheden. Ze zorgen er bijvoorbeeld voor dat er nieuwe combinaties van resources gemaakt worden door het meer laten opvallen van nieuwe mogelijkheden. De vorm van de organisatie wordt door Rindova & Kotha (2001) gezien als beïnvloeder van de dynamische vaardigheden. Daarmee doelen ze niet alleen op de hiërarchische

vorm van een organisatie maar op alles wat een organisatie maakt tot wat ze is. Dus daarmee bedoelen ze ook producten, diensten en middelen waar een organisatie over beschikt. Zij stellen bijvoorbeeld dat de dynamische vaardigheden afhangen van organiserende principes die zich binnen de organisatie ontwikkelen. Deze principes moeten worden ondersteund door het topmanagementteam (TMT). Naast voorgaande antecedenten is ook de strategische flexibiliteit van een organisatie een antecedent van de dynamische vaardigheden. Dit is een meer bijzondere antecedent, omdat het ook andersom werkt: de dynamische vaardigheden zijn ook een antecedent van de strategische flexibiliteit van een organisatie (Rindova & Kotha, 2001; Volberda, 2004). Dit gebeurt bijvoorbeeld bij organisaties die in staat zijn om een bestaande kracht in te zetten voor het ontwikkelen van andere diensten of producten. Daarnaast wordt aan organisatorisch leren en kennismanagement een belangrijke rol toegeschreven in de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Easterby-Smith & Prieto, 2008). Rindova en Kotha (2001) stellen dat dynamische vaardigheden afhangen van het emergente leerproces die ondersteund wordt door het top management team (Rindova & Kotha, 2001). Blyler & Coff (2003) stellen dat individuen binnen een organisatie een belangrijke rol hebben in het hart van een dynamische vaardigheid vanwege de informatie die ze hebben. Ook kunnen bewuste investeringen in organisatorisch leren het aanmaken en wijzigen van de dynamische vaardigheden voor het beheer van overnames en/of allianties vereenvoudigen (Zollo & Winter, 2002). Voor organisatorisch leren is de tussenkomst van dynamische vaardigheden niet noodzakelijk (Helfat & Peteraf, 2003), maar andersom versterkt organisatorisch leren wel de dynamische vaardigheden. Tevens lijkt het erop dat ervaring kan leiden tot dynamische vaardigheden (King & Tucci, 2002). Zo geven Zahra et al. (2006) aan dat, naarmate bedrijven ouder worden, er steeds minder trial and error leren voor het ontwikkelen van dynamische vaardigheden wordt toegepast. Daarbij wordt experimenteren een steeds waarschijnlijker keuze voor de ontwikkeling en het gebruik van dynamische vaardigheden naarmate bedrijven langer bestaan. Over de exacte rol van leren vindt nog wel een debat plaats: is leren een onderliggend proces van dynamische vaardigheden (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) of meer een prestatie beïnvloedend attribuut (Zott, 2003) of begeleiden de leerprocessen de evolutie van dynamische vaardigheden (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002)? Los van het debat blijkt organisatorisch leren al met al een belangrijke antecedent van dynamische vaardigheden. Begrip van de leerprocessen binnen organisaties lijkt zelfs kritiek te zijn voor het begrijpen van dynamische vaardigheden (Zollo & Winter, 2002; Easterby-Smith & Prieto, 2008). Om deze reden zal plaatsvervangend leren, onderdeel van organisatorisch leren, nader worden toegelicht in de volgende paragraaf.

Samenvatting

In deze paragraaf is de deelvraag *wat zijn de antecedenten van dynamische vaardigheden?* behandeld. Dynamische vaardigheden komen voort uit de gedragstheorie van ondernemingen. Voor dit onderzoek zijn dynamische vaardigheden gedefinieerd als *de processen van een organisatie om middelen en routines opnieuw te configureren op de manier die als best passend wordt geacht door de beslissers*. Ondanks de sterke eenduidigheid in de literatuur over het belang van de beslissers lijken dynamische vaardigheden op verschillende niveaus van een organisatie voor te komen.

Voor het succesvol inzetten van de dynamische vaardigheden moet er een fit zijn tussen de organisatie en de dynamische vaardigheden van de organisatie. Daarmee kunnen dynamische vaardigheden worden ingezet als strategische tool in dynamische omgevingen. Wel is duidelijk dat een dynamische omgeving geen bepalende factor is voor het succes van de dynamische vaardigheden. Organisaties in minder dynamische omgevingen kunnen ook baat hebben bij dynamische vaardigheden. Dit kan bijvoorbeeld voor het realiseren van nieuwe producten of het reageren op veranderende marktomstandigheden. Toch hebben dynamische vaardigheden slechts een indirect effect op het bedrijfsresultaat. Dit heeft er onder andere mee te maken dat dynamische vaardigheden op zichzelf niet voldoende zijn voor het realiseren van concurrentievoordeel. Ook zijn er risico's op een negatieve uitwerking van dynamische vaardigheden op het bedrijfsresultaat. Dat komt bijvoorbeeld doordat het creëren en het gebruiken van dynamische vaardigheden kostbaar is en timing van belang is.

Over de manier waarop dynamische vaardigheden zich manifesteren in organisaties is onenigheid binnen de wetenschappelijke literatuur. Zijn dynamische vaardigheden vast en gestructureerd of ontwikkelend en emergent? Ondanks dat er ook nog weinig bekend is over de antecedenten van de dynamische vaardigheden weten we dat het management een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling en toepassing van dynamische vaardigheden. Het management van de organisatie doet dit door onder andere routines te selecteren en/of te ontwikkelen en door keuzes te maken. Binnen deze keuzes kan het management kiezen tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten wanneer het de dynamische vaardigheden wil ontwikkelen. Het blijkt namelijk dat in zowel exploitatieve als exploratieve activiteiten dynamische vaardigheden aanwezig zijn. Het is daarbij wel nodig dat deze beide soorten activiteiten simultaan worden ingezet. Niet alleen de activiteiten die een organisatie ontplooit maar ook de vorm van de organisatie wordt door onderzoekers gezien als antecedent van de dynamische vaardigheden. Daarbij stellen Rindova & Kotha (2001) dat dit verder gaat dan alleen de hiërarchische vorm van een organisatie. Ze doelen hiermee namelijk ook op de producten, diensten en middelen waar een organisatie over beschikt. Een andere antecedent van de dynamische vaardigheden zijn de relaties die een organisatie bezit. De relaties zorgen er onder meer voor dat er

nieuwe combinaties van resources gemaakt kunnen worden. Een bijzondere antecedent van de dynamische vaardigheden is de strategische flexibiliteit van de organisatie. De strategische flexibiliteit is namelijk een antecedent van de dynamische vaardigheden maar ook vice versa. De dynamische vaardigheden zijn dus ook een antecedent van de strategische flexibiliteit. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij organisaties die een bestaande kracht inzetten voor het ontwikkelen van andere diensten of producten. Eveneens wordt aan organisatorisch leren en kennismanagement een belangrijke rol toegeschreven in de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Begrip van de leerprocessen binnen organisaties is zelfs kritiek voor het begrijpen van dynamische vaardigheden. Een overzicht van de antecedenten van de dynamische vaardigheden is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Antecedenten van dynamische vaardigheden

Antecedent	Voorbeeld	Publicaties
Managementteam van de organisatie	Selecteren en/of het ontwikkelen van routines en het maken van keuzes.	Onder andere: Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006
Activiteiten van de organisatie	De mate waarin er simultaan exploitatieve en exploratieve activiteiten worden ingezet.	Onder andere: March, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Benner & Tushman, 2003
Relaties van de organisatie	Combineren van resources en informatie	Blyler & Coff, 2003
Vorm van de organisatie	Organiserende principes, ondersteund door TMT.	Rindova & Kotha, 2001
Strategische flexibiliteit	Bestaande kracht inzetten voor het ontwikkelen van andere diensten of producten.	Rindova & Kotha, 2001; Volberda, 2004
Organisatorisch leren	Experimenteren	Onder andere: King & Tucci, 2002; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Easterby-Smith & Prieto, 2008

2.2 Plaatsvervangend leren

In deze paragraaf wordt eerst uitgelegd wat plaatsvervangend leren is waarna de vormen van plaatsvervangend leren worden weergegeven. Daarna worden de contingenties en effecten van plaatsvervangend leren beschreven, gevolgd door het debat over de voor- en nadelen.

Definitie van plaatsvervangend leren

In de onderzoeken over het concept plaatsvervangend leren worden diverse definities gebruikt. Manz & Sims (1981) stellen dat plaatsvervangend leren gedefinieerd kan worden als het leren van anderen. Dit onderstrepen Terlaak & Gong (2008). Deze definitie wordt aangescherpt door Srinivasan et al. (2007) die plaatsvervangend leren definiëren als *“organisaties die hun gedrag aanpassen als reactie op het gedrag van andere organisaties”*. In de definitie van Srinivasan et al. (2007) is duidelijk op te maken dat organisaties niet alleen leren van anderen maar het geleerde ook gebruiken om het gedrag van de eigen organisatie aan te passen. Recentelijk stelden Posen & Chen (2013) het nog specifiekier door te stellen dat plaatsvervangend leren gericht is op het leren van concurrentie. Samengevat kan gesteld worden dat men het er over eens is dat plaatsvervangend leren gedefinieerd wordt als het leren van anderen. De rol van de lerende organisatie ten opzichte van de organisatie waarvan geleerd wordt is alleen niet voor iedere onderzoeker gelijk. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Srinivasan et al. (2007) gehanteerd om het concept plaatsvervangend leren te beschrijven: *“organisaties die hun gedrag aanpassen als reactie op het gedrag van andere organisaties”*. In deze definitie komt nadrukkelijk naar voren dat het plaatsvervangend leren van anderen geen doel op zich is. Plaatsvervangend leren heeft tot doel om het gedrag van organisaties aan te passen als reactie op andere organisaties. Tegelijkertijd is in deze definitie de rol van de organisatie waarvan geleerd wordt open. Dat houdt in dat er zowel van concurrentie als van andere organisaties geleerd kan worden. Dit lijkt mij meer van toepassing aangezien organisaties ook van andere industrieën kunnen leren waarmee bijvoorbeeld ontwrichtende innovaties worden gedaan (Schumpeter J. , 1934).

Bron van plaatsvervangend leren

Het concept plaatsvervangend leren komt uit de institutionele theorie en wordt gezien als onderdeel van organisatorisch leren (Huber, 1991; Denrell, 2003). Organisaties leren onder andere uit het leren van eigen ervaringen en het leren van anderen (Levitt & March, 1988; March, 1991). Het leren van anderen wordt, zoals gezegd, plaatsvervangend leren genoemd (Manz & Sims, 1981). Eén van de eerste literatuur rondom het concept plaatsvervangend leren komt van Bandura (1969; 1971). Hij stelt dat plaatsvervangend leren uit vier verschillende processen bestaat: de aandachtsprocessen, de retentieprocessen, de motorische reproductie processen en de motivatieprocessen. Bij de

aandachtsprocessen gaat het erom dat de lerende persoon aandacht moet hebben voor het te leren gedrag of gericht op het te leren object. Zonder deze aandacht zal de lerende persoon niet in staat zijn om te leren. Tegelijkertijd moet de lerende persoon ook bepalen welke voordelen uit het te leren gedrag te behalen zijn voor zijn situatie. Beide onderdelen zijn de basis voor plaatsvervangend leren (Bandura, 1969). Nadat de aandacht is gericht en de waarde is vastgesteld is het tijd om het geleerde te reproduceren. Dit gebeurt in de retentieprocessen. Daarin moet de lerende persoon in staat zijn om het geleerde gedrag zich te kunnen herinneren en te reproduceren. Dit is een belangrijk onderdeel voor het zelf toe kunnen passen van het geleerde gedrag (Bandura, 1969). Zodra de lerende persoon in staat is om het geleerde te reproduceren moet het worden toegepast. Het alleen kunnen herinneren en reproduceren is daarvoor niet voldoende. De lerende persoon moet ook in staat zijn om de verschillende onderdelen van het gedrag samen te voegen tot één geheel. Dit gebeurt in de motorische reproductie processen. Het ene geheel maakt het compleet en stelt de lerende persoon in staat om dit ook toe te passen in de eigen situatie (Bandura, 1969). Deze motorische reproductie processen zijn alleen waarneembaar op individueel niveau. Op organisatieniveau zou je dit kunnen vervangen door processen en procedures. Deze zorgen er namelijk ook voor dat het geleerde wordt samengevoegd tot één geheel. Als laatste bestaat plaatsvervangend leren uit het motivatieproces. Het leren van alle onderdelen en deze samenvoegen is niet voldoende. Men moet gemotiveerd zijn om het geleerde ook toe te passen. Positieve incentives zijn een middel om het geleerde om te zetten in acties (Bandura, 1969).

Sinds de publicaties van Bandura (1969; 1971) is de wetenschappelijke literatuur van het concept plaatsvervangend leren sterk uitgebreid. Plaatsvervangend leren is bijvoorbeeld onderzocht in specifieke organisatiestructuren (Darr, Argote, & Epple, 1995) en bij veranderingen in de organisatie zoals het wisselen van eigenaar (Kalnins, Swaminathan, & Mitchell, 2006) of bij acquisities (Baum, Li, & Usher, 2000). Ook is er meer bekend over de voordelen (Kim & Miner, 2007) en nadelen van plaatsvervangend leren (Huber, 1991). Eveneens is er een verdieping van kennis gerealiseerd over de vormen van plaatsvervangend leren en de factoren die daarop van invloed zijn (Rivkin, 2000; Lieberman & Asaba, 2006; Winter & Szulanski, 2001).

Factoren die plaatsvervangend leren beïnvloeden

Volgens Haunschild & Minder (1997) zijn er drie motivaties die van invloed zijn op plaatsvervangend leren. Allereerst de frequentie waarop hetgeen geleerd wordt al is toegepast door anderen. Dit wil zeggen, dat bijvoorbeeld technieken of activiteiten die al door veel andere organisaties zijn geïmiteerd, ook door een andere organisatie wordt overgenomen. Hoe vaker iets is geïmiteerd, hoe vaker het nog zal gebeuren. De tweede motivatie is selectiever. Deze motivatie gaat er vanuit dat organisaties een selectie van de praktijken maken die ook door andere organisaties zijn gekopieerd.

Uit deze selectie kiezen organisaties de praktijken die ze (voor een deel) overnemen van andere organisaties. De derde motivatie is gebaseerd op de uitkomsten van de te imiteren praktijken. Het gaat er hierbij niet om welke praktijken andere organisaties uitvoeren, maar het gaat erom welke resultaten ze opleveren. Organisaties bepalen welke praktijken van andere organisaties zorg dragen voor bepaalde uitkomsten. De praktijken die zorgen voor positieve uitkomsten worden dan geïmiteerd.

Om te leren van andere organisaties is toegang tot informatie cruciaal. Organisaties gebruiken twee manieren om deze informatie van andere organisaties te verzamelen: via de interne relaties en via de externe relaties (Terlaak & Gong, 2008; Posen & Chen, 2013). Allereerst zijn er de interne relaties van organisaties. Deze relaties komen bijvoorbeeld van organisaties met dezelfde moedermaatschappij (Darr, Argote, & Epple, 1995) en het persoonlijke netwerk van de leden van de board (Beckman & Haunschild, 2002). Ook wanneer medewerkers overstappen van de ene naar de andere organisatie biedt dat mogelijkheden om informatie te verkrijgen van andere organisaties. (Posen & Chen, 2013). Ten tweede zijn er de externe informatiebronnen. Dit zijn onder andere adviezen van consultants (Cox, McKendree, Tobin, Lee, & Mayes, 1999), publicaties over andere organisaties, informatie verkregen via gedeelde leveranciers en, in minder competitieve omgevingen ook netwerken van professionals (Huber, 1991; Denrell, 2003).

Het is aannemelijk dat plaatsvervangend leren zich sterk focust op het leren van organisaties die het goed doen. Dit komt ook in diverse studies naar voren (Greve, 1998; Baum, Li, & Usher, 2000; Srinivasan, Haunschild, & Grewal, 2007). Het leren van best practices van andere organisaties biedt organisaties de kans om deze best practices te repliceren. Om succesvol te zijn in het repliceren van best practices, is het van belang om niet-rivaliserende informatie uit een complex voorbeeld te halen voordat anderen dat doen (Winter & Szulanski, 2001). Om deze best practices te repliceren is kennisoverdracht noodzakelijk. Deze kennisoverdracht wordt onder andere beïnvloedt door de formele banden van de zender en ontvanger en de betrouwbaarheid van de zender (Szulanski, Cappetta, & Jensen, 2004; Kalnins, Swaminathan, & Mitchell, 2006; Tuschke, Sanders, & Hernandez, 2013). Zoals ook bij plaatsvervangend leren in het algemeen vindt kennisdeling voor best practices via interne en externe bronnen plaats. Wanneer organisaties dezelfde moedermaatschappij hebben, vindt er meer kennisdeling plaats dan tussen organisaties met een andere moedermaatschappij (Darr, Argote, & Epple, 1995). Best practices kunnen ook binnen organisaties gedeeld en overgenomen worden. Dit vindt plaats in en door interpersoonlijke netwerken (Miller, Zhao, & Calantone, 2006). Maar niet alleen best practices van organisaties zijn een bron voor plaatsvervangend leren. Ook (bijna) mislukkingen van andere organisaties zijn een bron voor plaatsvervangend leren (Haunschild & Miner, 1997; Kim & Miner, 2007).

Vormen van plaatsvervangend leren

Bij plaatsvervangend leren imiteren organisaties andere organisaties (Rivkin, 2000; Lieberman & Asaba, 2006). Het imiteren van organisaties is een veel voorkomend gedrag bij organisaties. Imiteren doen organisaties om twee redenen. Allereerst omdat men in de veronderstelling is dat andere organisaties informatie in het bezit hebben die als superieur wordt ervaren. De tweede reden is op concurrentie gebaseerd. Organisaties willen gelijk blijven met de concurrentie of, liever nog, de concurrentie voor blijven. Ondanks dat imitatie veel voorkomt kan het totaal verschillende gevolgen en uitkomsten hebben. Men kan bijvoorbeeld als doel hebben om de concurrentie bij te blijven, terwijl de uitkomst van de imitatie weleens kan zijn dat de organisatie nog verder achterop de concurrentie raakt. (Lieberman & Asaba, 2006). Eén van de oorzaken van de verschillen in uitkomsten van imitatie ligt bij het management van de organisatie. Het management kan niet garanderen dat het de strategie van een andere organisatie kan overnemen. Het inzicht in de resources van de andere organisatie is immers niet perfect. Toch proberen organisaties het zo goed mogelijk om andere organisaties te imiteren. Dit blijkt echter in slechts beperkte situaties succesvol te zijn. De complexiteit van onder andere de strategie van de andere organisatie zorgt namelijk voor barrières (Rivkin, 2000).

Plaatsvervangend leren vereist diepgaande kennis van informatiestromen binnen de organisaties waarvan geleerd wordt (Simon & Lieberman, 2010). Deze kennis is niet alleen nodig over de informatiestromen binnen de organisaties waarvan geleerd wordt. Er is ook kennis nodig om een keuze te maken in hetgeen geleerd wordt. Organisaties leren plaatsvervangend op drie manieren: 1) door te observeren (Simon & Lieberman, 2010), 2) door zich te laten adviseren (Posen & Chen, 2013) en 3) door te incorporeren (Haunschild & Beckman, 1998; Corredoira & Rosenkopf, 2010). Bij het observeren bekijken organisaties van een afstand naar drie zaken binnen een organisatie. Als eerste kijken ze naar de wijze van implementatie van technologieën of praktijken. Dit doen organisaties door te observeren hoe technologieën of praktijken zijn geïmplementeerd door anderen. Dit geeft organisaties inzicht in de wijze waarop zij deze technologieën en/of praktijken zelf moeten implementeren. Naast dat er te leren valt over de wijze van implementatie zijn organisaties ook in staat om te leren van de ervaringen die organisaties hebben met deze technologieën en/of praktijken. Het leren van de ervaringen van anderen lijkt sterk op de uitkomst gebaseerde motivatie van plaatsvervangend leren zoals Haunschild & Miner (1997) die definiëren. Beide voorgaande onderdelen van plaatsvervangend leren vereisen veel kennis van informatiestromen binnen de organisaties waarvan geleerd wordt. Het derde onderdeel waarvan plaatsvervangend geleerd wordt gaat over de besluitvorming. Als organisaties in staat zijn om de besluitvorming van andere organisaties in te zien kan een organisatie in staat zijn deze informatie ook te gebruiken in eigen

besluitvorming. Overigens kan een combinatie van bovenstaande weer leiden tot nieuwe zaken waarvan van plaatsvervangend wordt geleerd (Simon & Lieberman, 2010).

Plaatsvervangend leren komt naast observatie ook in een andere vorm voor: het laten adviseren van de organisatie door externe kennis en informatie (Posen & Chen, 2013). Hiermee halen organisaties externe kennis tijdelijk binnen de organisatie. De mate waarin organisaties hiertoe in staat zijn is afhankelijk van de mate van absorptievermogen van een organisatie en de stimulans om die kennis te verkrijgen (Cohen & Levinthal, 1990; Greve, 2005). Posen & Chen (2013) stellen dat externe kennis zeer waardevol kan zijn. Bijvoorbeeld voor het evalueren van ingezette middelen, het verbeteren daarvan en het kiezen van eventuele alternatieven, mede gebaseerd op ervaringen van bedrijven uit bijvoorbeeld dezelfde industrie. Wel blijkt uit het onderzoek van Posen & Chen (2013) dat de bijdrage van externe kennis groter is voor gevestigde ondernemingen dan voor nieuwe ondernemingen. Dit zou mede te maken kunnen hebben met het gebrek aan absorptievermogen dat nieuwe ondernemingen hebben (Cohen & Levinthal, 1990). Daarnaast blijkt dat het aannemelijk wordt, dat organisaties kennis uit externe bronnen halen wanneer interne kennis en informatie tekort schiet (Simon & Lieberman, 2010). Dit pleit ervoor dat nieuwe ondernemingen toch vaker op zoek zouden gaan naar externe kennis, omdat zij, over het algemeen, minder kennis en informatie hebben. In ieder geval is het zo dat kennis over organisaties heen gedeeld moet worden voor het verkrijgen van externe kennis (Schulz, 2001). Voorbeelden hiervan zijn adviezen van consultants, seminars en lezingen, publicaties over successen en (bijna) mislukkingen, leveranciers en, in minder competitieve omgevingen ook netwerken van professionals (Huber, 1991; Cox, McKendree, Tobin, Lee, & Mayes, 1999; Denrell, 2003; Posen & Chen, 2013).

Een derde vorm van plaatsvervangend leren is het incorporeren van kennis. Deze vorm onderscheidt zich ten opzichte van de voorgaande vorm doordat op deze manier kennis en informatie voor een langere periode, dan wel permanent, van buiten de organisatie naar binnen gehaald wordt. Dit in tegenstelling tot de voorgaande vorm waarin deze externe kennis en informatie voor een korte en tijdelijke periode naar binnen wordt gehaald. Met het incorporeren van kennis zijn organisaties minder afhankelijk van externe informatie en hebben ze er meer controle over. Dit gebeurt onder andere via het transfereren van personeel (Corredoira & Rosenkopf, 2010). Deze overdracht van kennis en informatie gebeurt ook via interpersoonlijke communicatiekanalen van het overgestapte personeel. Dit gebeurt tussen een persoon en de oud-collega's, en tussen diezelfde persoon en de nieuwe collega's. Deze communicatiekanalen zijn vaak overblijfselen van het feit dat het personeel nog contact heeft met oud-collega's via reeds gebaande wegen. Wel is het zo dat oud-collega's meer alert worden op het delen van informatie met iemand die is overgestapt naar een andere organisatie. Een andere manier van het incorporeren van kennis is door het in elkaar grijpen van de

samenstellingen van de boards van diverse organisaties. Daarmee beschikt topmanagement over directe informatie van de acties van andere organisaties (Haunschild & Beckman, 1998).

Contingenties en effecten van plaatsvervangend leren

Voor het realiseren van resultaat door middel van plaatsvervangend leren moet er een fit zijn tussen organisatie, het geleerde en de omgeving. Als organisaties inzetten op imitatie in sterk onzekere en competitieve markten kan dit disfunctioneel werken (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Ook al is de wetenschap hier niet eenduidig over (Huber, 1991), leek dit bijvoorbeeld te gebeuren in de internet bubbel, eind jaren '90 van de vorige eeuw (Lieberman & Asaba, 2006). Ook is gebleken dat plaatsvervangend leren wellicht kan plaatsvinden op basis van onvolledige of onbetrouwbare informatie (Bingham & Davis, 2012). Echter, ongeacht of de verkregen informatie wel of niet betrouwbaar is, kunnen niet alle organisaties hier even goed mee om gaan (Henisz & Delios, 2001). Onervaren bedrijven hebben bijvoorbeeld een gebrek aan absorptievermogen om kennis te verkrijgen via plaatsvervangend leren. Zelfs als deze informatie publiekelijk beschikbaar is (Cohen & Levinthal, 1990). De fit tussen de organisatie, het geleerde en de omgeving hangt ook samen met de contextgelijkheid van de organisaties. Wanneer de contextgelijkheid tussen organisaties laag is kan de organisatie het beste niet imiteren. Imitatie van bedrijven in andere contexten is niet altijd een slecht idee. Bijvoorbeeld in zeer laag complexe omgevingen. Organisaties die sterk aan elkaar gelijk zijn én zich in een complexe context bevinden kunnen beter helemaal niet imiteren. Dat zorgt voor afnemende resultaten. Als de organisaties juist sterk van elkaar verschillen moeten organisaties veel, of bijna niet imiteren (Csaszar & Siggelkow, 2010).

In de wetenschappelijke literatuur is er een debat gaande over de relevantie van plaatsvervangend leren voor organisaties. Wellicht vanwege het feit dat er dus niet altijd een fit lijkt te zijn tussen organisatie, het geleerde en de omgeving en wellicht vanwege het feit dat de contextgelijkheid van invloed is op het nut van plaatsvervangend leren. Een andere reden kan zijn dat plaatsvervangend leren bijvoorbeeld niet de mogelijkheid geeft om unieke waarde en eigen capaciteiten aan de organisatie toe te voegen (Huber, 1991; Lane & Lubatkin, 1998). Dit komt mede doordat plaatsvervangend leren altijd is gebaseerd op informatie die al bekend is. Plaatsvervangend leren stelt een organisatie dus niet in staat zijn om de eerste te zijn met het geleerde. Hiermee is het voordeel om als eerste te zijn ook niet mogelijk (Lieberman & Montgomery, 1988; Kim & Miner, 2007). Onderzoekers stellen aan de andere kant dat plaatsvervangend leren organisaties in staat stelt om over bepaalde kennis te beschikken, zonder dat de investering gemaakt hoeft te worden om deze kennis te verwerven (Kim & Miner, 2007; Srinivasan, Haunschild, & Grewal, 2007). Daarmee is plaatsvervangend leren zeer efficiënt voor organisaties: een organisatie beschikt wel over de kennis en informatie, maar heeft niet de totale bijbehorende kosten van bijvoorbeeld trial en error leren.

Plaatsvervangend leren gebeurt zowel op organisatieniveau (Kim & Miner, 2007), op teamniveau (Bresman, 2010) en op individueel niveau (Posen & Chen, 2013). Een voordeel van plaatsvervangend leren op organisatorisch niveau is dat je als organisatie niet het wiel hoeft uit te vinden. Het is dus mogelijk om de kennis snel eigen te maken. Een kleinere, of zelfs het volledig ontbreken van een leercurve kan hiervan een oorzaak zijn (Schwab, 2007). Daarmee is het mogelijk om een kickstart te geven aan een organisatie of project (Argote, 1999) of kan bijvoorbeeld het gebrek aan eigen ervaring gecompenseerd worden (Bingham & Davis, 2012). Tevens kan een organisatie op korte termijn de prestaties verbeteren door het imiteren van zeer goed presterende organisaties (Csaszar & Siggelkow, 2010). Ook draagt plaatsvervangend leren bij aan de standaardisatie (Baum, Li, & Usher, 2000). Op teamniveau tonen resultaten aan dat plaatsvervangende leeractiviteiten sterk geassocieerd zijn met de prestaties van teams wanneer zij zich meer bezighouden met interne leeractiviteiten. Bovendien kunnen plaatsvervangende leeractiviteiten zonder voldoende interne leeractiviteiten de prestaties tegenwerken (Bresman, 2010). Dit laat zien dat plaatsvervangend leren niet het gewenste effect heeft zonder interne leerprocessen. Op individueel niveau heeft plaatsvervangend leren bijvoorbeeld een voordeel bij nieuw personeel. In korte tijd kunnen nieuwe werknemers voorzien worden van de juiste kennis en informatie. Er is echter ook een mogelijk negatief effect op individueel niveau. Zo kan plaatsvervangend leren een nadeel zijn voor CEO's, omdat zij menen dat hun autoriteit of discretie wordt aangetast (Tuschke, Sanders, & Hernandex, 2013). De voordelen van plaatsvervangend leren voor nieuw personeel zijn groter dan de impact van experimenteel leren (Posen & Chen, 2013). Er wordt zowel van successen als van (bijna) mislukkingen plaatsvervangend geleerd. Sterker nog, een strategie om alleen de best practices van anderen te imiteren kan een gevaar zijn voor het overleven van de onderneming (Utterback, 1994; Christensen, 1997). Een belangrijk voordeel van de ervaring van een bijna mislukking is dat het rijke informatie bevat. Een mislukking heeft ook als voordeel dat het input levert voor bedrijven in andere industrieën (Kim & Miner, 2007). Beide bieden dus kansen voor plaatsvervangend leren.

Het effect van plaatsvervangend leren is dat organisaties vertrouwen op de ervaringen van anderen (Bingham & Davis, 2012). Diverse empirische studies hebben aangetoond dat plaatsvervangend leren zinvol is in verschillende omstandigheden. Zo heeft Greve (1998) de relevantie van plaatsvervangend leren aangetoond voor het toetreden van een nieuwe markt. Ook bij acquisities en productintroductions is plaatsvervangend leren relevant gebleken (Baum, Li, & Usher, 2000; Srinivasan, Haunschild, & Grewal, 2007). Tevens is aangetoond dat internationale uitbreiding wordt versterkt door imitatie en ervaringen van business groepen (Guillen, 2002). Plaatsvervangend leren kan dus bijdragen aan het verkrijgen van een betere marktpositie. Tegelijkertijd heeft plaatsvervangend leren ook een beschermend voordeel. Het imiteren van andere organisaties,

onderdeel van plaatsvervangend leren (Lieberman & Asaba, 2006), zorgt er voor dat stakeholders geen sancties opleggen (Huber, 1991).

Samenvatting

In deze paragraaf is de deelvraag *wat zijn de verwachte gevolgen van plaatsvervangend leren?* besproken. Om dit te kunnen doen is eerst gedefinieerd wat plaatsvervangend leren precies is. Daaruit is gebleken dat plaatsvervangend leren onderdeel is van organisatorisch leren. Plaatsvervangend leren richt zich op het leren van anderen. Leren is geen doel op zichzelf. Het is gebleken dat organisaties hun gedrag aanpassen als reactie op het gedrag van andere organisaties. Onderliggend aan plaatsvervangend leren blijken er vier processen te zijn. Deze processen zijn nodig om plaatsvervangend leren plaats te laten vinden. Na het definiëren van plaatsvervangend leren is gekeken naar de vormen van plaatsvervangend leren. In grote lijnen zijn er drie vormen van plaatsvervangend leren te onderscheiden: 1) het observeren van technieken en/of praktijken, 2) het laten adviseren door externe bronnen en als laatste 3) het incorporeren van kennis en informatie. Dit doen organisaties in de meeste gevallen door te kijken naar de best practices van organisaties die het goed doen. Toch worden ook (bijna) mislukkingen gebruikt als bron voor plaatsvervangend leren. Uit de literatuur blijkt dat de successen van plaatsvervangend leren wisselend zijn. Zo zijn onder andere de complexe strategieën van de andere organisaties, de betrouwbaarheid van de informatie en informatiebronnen barrières voor het succesvol toepassen van plaatsvervangend leren.

De effecten van plaatsvervangend leren kunnen zowel positief als negatief uitpakken voor de lerende organisatie. Zo zorgt plaatsvervangend leren ervoor dat een organisatie met lagere kosten toch kennis en ervaring kan verwerven. Een ander voordeel is dat een organisatie niet het wiel hoeft uit te vinden. Het is daarmee mogelijk om snel kennis eigen te maken. Een ander effect van plaatsvervangend leren is het vermogen dat het aan organisaties geeft om op korte termijn de prestaties te verbeteren. Ook draagt het bij aan het standaardiseren van onder andere processen. Een belangrijk nadelig effect van plaatsvervangend leren is dat organisaties niet de mogelijkheid hebben om iets unieks te creëren. De uitkomsten van het geleerde is immers overgenomen van een andere organisatie. Een ander nadeel is dat een organisatie die iets plaatsvervangend leert nooit het voordeel van de eerste kan hebben op datgene wat geleerd is. Tevens is gebleken dat juiste informatie van groot belang is bij plaatsvervangend leren maar dat de verkregen informatie lang niet altijd betrouwbaar is. Daarnaast moet de lerende organisatie wel in staat zijn om het geleerde toe te passen. Voor het beste resultaat moet er een fit zijn tussen organisatie, het geleerde en de omgeving. Deze fit wordt onder ander beïnvloedt de gelijkheid van organisaties en hun context en het absorptievermogen van de lerende organisatie.

2.3 Conceptueel model

Uit de literatuur blijkt plaatsvervangend leren een aantal voordelen met zich mee te brengen. Ten eerste is plaatsvervangend leren zeer efficiënt. De organisatie heeft wel de kennis en informatie maar heeft niet de volledige kosten hoeven te betalen om deze kennis en informatie te verkrijgen door eigen ervaring. Een ander voordeel is dat plaatsvervangend leren zeer snel is. In sommige gevallen kan de leercurve zelfs volledig afwezig zijn. Dit maakt plaatsvervangend leren zinvol voor het snel en goedkoop verkrijgen van kennis en informatie die op dat moment nog niet binnen organisaties aanwezig is.

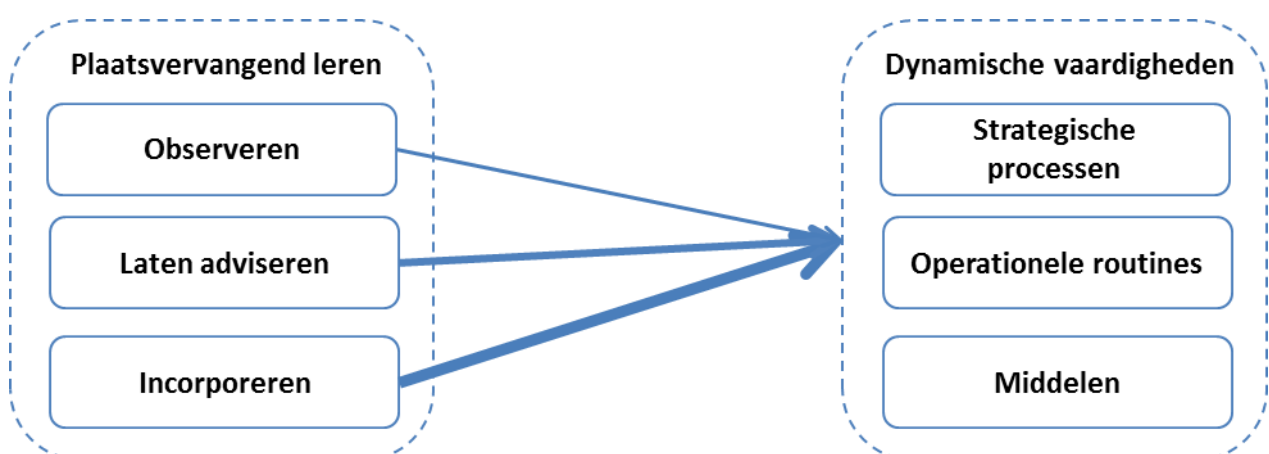
Verder blijkt uit de literatuur dat er drie soorten dynamische vaardigheden te onderscheiden zijn. Allereerst de strategische processen, ten tweede de operationele routines en als laatste de middelen van organisaties. Het realiseren van dynamische vaardigheden blijkt afhankelijk van diverse factoren en is niet zonder risico's. Zo blijkt dat organisaties die dynamische vaardigheden willen ontwikkelen te maken krijgen met hoge kosten. Tegelijkertijd kunnen organisaties niet op ieder moment zomaar aan de slag gaan met het (verder) ontwikkelen van dynamische vaardigheden. De juiste timing van de ontwikkeling van dynamische vaardigheden is van groot belang om het meeste resultaat uit de dynamische vaardigheden te behalen.

Vanuit de literatuur wordt een belangrijke rol toegeschreven aan organisatorisch leren voor de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden. Daarbij is vooral gekeken naar de rol die het leren van eigen ervaringen heeft op de dynamische vaardigheden. Binnen de wetenschappelijke literatuur is er, volgens de onderzoeker, niet bekend op welke wijze plaatsvervangend leren invloed heeft op de dynamische vaardigheden. Op basis van de literatuur over plaatsvervangend leren en de literatuur over de dynamische vaardigheden vermoed ik dat plaatsvervangend leren op twee manieren een positieve bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Allereerst verwacht ik dat plaatsvervangend leren een bijdrage kan leveren door het verkleinen, dan wel het opheffen van risico's die dynamische vaardigheden in zich hebben. De tweede bijdrage die ik vermoed heeft te maken met de timing. Zoals gezegd zijn dynamische vaardigheden met name zinvol in dynamische omgevingen. In deze omgevingen is kennis vaak snel verouderd en maar tijdelijk van toepassing. Door deze kennis snel eigen te maken middels plaatsvervangend leren kunnen organisaties hun dynamische vaardigheden verder ontwikkelen.

De verwachting is dat de verschillende vormen van plaatsvervangend een verschillende invloed hebben op de dynamische vaardigheden. Bij het observeren wordt er van een afstand naar andere organisaties gekeken hoe zij technologieën of praktijken implementeren en welke besluiten er genomen worden. Deze besluiten kunnen gezien worden als strategische processen. De

implementatie van technologieën of praktijken kunnen gezien worden als operationele routines en de technologieën of praktijken op zichzelf kunnen gezien worden als middelen. Het van een afstand observeren vergroot het risico op onvolledige informatie. Ik verwacht daarom dat organisaties voorzichtiger zijn met deze verkregen informatie en niet alles zomaar imiteren. Ik verwacht daarmee dat observatie op alle drie de onderdelen van dynamische vaardigheden een positieve invloed heeft maar dat deze wel zwak is. Het laten adviseren door externe bronnen gebeurt op diverse manieren. Bijvoorbeeld via het inhuren van externe consultants tot het meer laagdrempelige lezen van publicaties. In tegenstelling tot bij het observeren krijgt de organisatie bij deze vorm van plaatsvervangend leren een diepgaandere kennis van de andere organisatie. Het laten adviseren door externe bronnen geeft een kijkje in de keuken van andere organisaties. Bijvoorbeeld door case studies of andere publicaties en door adviezen van consultants die hun ervaring met andere organisaties verwerken in adviezen. Ik verwacht dat het laten adviseren zorgt voor een gemiddeld positieve invloed op de dynamische vaardigheden. Het incorporeren van kennis door mensen aan te nemen leidt tot de meest rijke en betrouwbare kennis en informatie over de gang van zaken bij andere organisaties. Het aannemen van mensen van andere organisaties zorgt namelijk dat ze de daar opgedane kennis en ervaringen mee kunnen nemen naar de huidige organisatie. Ik verwacht dan ook dat het incorporeren van kennis de sterkste invloed heeft op de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden, in vergelijking tot voorgaande twee vormen van plaatsvervangend leren.

Dit brengt mij tot onderstaand conceptueel model waarin ik stel dat plaatsvervangend leren een positief effect heeft op de dynamische vaardigheden van een organisatie. De dikte van de lijnen geven de mate van effect weer die ik verwacht.



Figuur 1: Conceptueel model

3 Methodologie

Nu het conceptueel raamwerk in het voorgaande hoofdstuk is gedefinieerd wordt in dit hoofdstuk de methodologie van het onderzoek toegelicht. Allereerst wordt de context van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt de methode van onderzoek toegelicht. Hierin worden achtereenvolgens de empirische methode, de steekproef, de analytische eenheid, de wijze van dataverzameling en de wijze van data analyse behandeld.

3.1 Introductie

Dynamische vaardigheden komen op veel verschillende manieren terug in organisaties (Eisenhardt & Martin, 2000). De voordelen van de dynamische vaardigheden lijken het beste tot zijn recht te komen bij organisaties die in een dynamische omgeving actief zijn (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Ondanks het belang dat wordt gehecht aan het management komen de dynamische vaardigheden wel in de hele organisatie terug (Rothaermel & Hess, 2007). Tevens zijn dynamische vaardigheden voor zowel startende (Newbert, 2005) als reeds gevestigde ondernemingen (King & Tucci, 2002; Zollo & Winter, 2002) waardevol. Dit wetende is de volgende empirische methode gedefinieerd.

3.2 Empirische methode

Het onderzoek is gericht op het uitleggen van een bepaald proces in een bepaalde context. Om dit te onderzoeken is gekozen voor het analyseren van meerdere cases. Bij onderzoek gebaseerd op een casus wordt een fenomeen uit dezelfde tijd in de diepte en binnen bestaande context onderzocht (Yin, 2013). De vorm van een casuonderzoek sluit aan bij dit onderzoek vanwege het feit dat er een *hoe-vraag* beantwoordt wordt met dit onderzoek. Tevens is dit type onderzoek geschikt omdat de onderzoeker in het onderzoek weinig controle heeft over de elementen (Yin, 2013). Het uitvoeren van bijvoorbeeld een experiment zou niet geschikt zijn omdat het fenomeen dan uit de context wordt gehaald en er sterke invloed wordt uitgeoefend op het proces (Bryman & Bell, 2011). Dat is bij dit onderzoek niet wenselijk. Voor dit onderzoek worden meerdere cases onderzocht. Dit maakt het mogelijk om verschillen en overeenkomsten tussen de cases te onderzoeken (Bryman & Bell, 2011). Een ander voordeel van het onderzoek van meerdere cases is dat het eindresultaat naar verwachting ook sterker is (Herriot & Firestone, 1983). Deze cases worden kwalitatief onderzocht. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om diepgaande kennis van de context en processen te achterhalen (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2012). Het is een manier van onderzoek die motieven, beweegredenen, meningen en overtuigingen naar boven haalt. Het levert daarmee een rijkdom aan

informatie op (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2012). Dat is een voordeel van kwalitatief onderzoek boven kwantitatief onderzoek waarbij de rijkdom van informatie beperkter is.

De data van het onderzoek wordt op één moment in de tijd verzameld. Dat betekent dat het onderzoek cross-sectioneel wordt uitgevoerd.

3.3 Case selectie

Op basis van de eerder genoemde bevindingen rondom de dynamische vaardigheden is ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren onder e-business organisaties. E-business organisaties worden gedefinieerd als “*organisaties die producten en/of diensten via het Internet aanbieden*” (Amit & Zott, 2001). De omgeving van e-business organisaties is aan veel verandering onderhevig. Mede daardoor is de kennis beperkt houdbaar. Dit maakt deze organisaties geschikt voor het onderzoeksonderwerp. Deze selectie vindt plaats op basis van een aantal criteria. Allereerst moeten de organisaties e-business voeren. Dat wil zeggen, het aanbieden van producten en/of diensten via het Internet. Er wordt daarbij geen onderscheid gemaakt in organisaties die alleen online producten en/of diensten aanbieden en organisaties die dat ook offline doen. Eveneens wordt er geen onderscheid gemaakt in de leeftijd van de organisaties. Het business model is namelijk geen antecedent van de dynamische vaardigheden. De leeftijd is dit wel maar het is gebleken dat zowel bestaande (King & Tucci, 2002; Zollo & Winter, 2002) als nieuwe organisaties (Newbert, 2005) baat hebben bij dynamische vaardigheden. Daarnaast moeten de organisaties voldoende groot zijn zodat de mogelijkheid er is om meerdere interviews in de bedrijven af te nemen.

3.4 Analytische eenheid

Het onderzoek richt zich op de dynamische vaardigheden van organisaties. Om deze reden is het organisatieniveau de analytische eenheid. Dit is bij meerdere organisaties onderzocht zodat verschillen en overeenkomsten in kaart gebracht kunnen worden. Daarbij zijn er zowel op managementniveau als op operationeel niveau interviews gehouden. Daarmee wordt een dwarsdoorsnede van de organisatie verkregen. Dit is van belang aangezien de dynamische vaardigheden zich op meerdere niveaus in organisaties kunnen bevinden (Rothaermel & Hess, 2007).

3.5 Wijze van dataverzameling

Er is binnen drie e-business organisaties primaire data verzameld. De primaire data zijn middels semigestructureerde interviews verzameld. Semigestructureerde interviews geven inzicht in relaties en de achtergronden van deze relaties (Yin, 2013).

Dit heeft als doel om diepgaande kennis te verkrijgen van de wijze waarop het te onderzoeken proces plaatsvindt. De semigestructureerde interviews hebben plaats gevonden aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage 1). Deze vragenlijst is gebaseerd op de topiclijst uit de conversietabel (zie tabel 2). De conversietabel is op zijn beurt voortgekomen uit het conceptuele model (zie figuur 1). Voorafgaand aan de dataverzameling heeft één testinterview plaatsgevonden om te bepalen of de vraagstelling begrepen wordt. Dit testinterview heeft plaatsgevonden met een topmanager van een e-business organisatie. Deze specifieke organisatie is verder niet meegenomen in de dataverzameling om vooringenomenheid te voorkomen.

Per case zijn er 5 of 6 interviews gehouden. Totaal zijn er 17 interviews gehouden zijn, zes interviews binnen case I & III en vijf interviews binnen case II. Alle interviews zijn opgenomen. Daarmee was de informatie op een later moment nog terug te luisteren. Zoals aangegeven zijn er op verschillende niveaus interviews gehouden. Dit is nodig aangezien de dynamische vaardigheden zich op meerdere niveaus in organisaties kunnen bevinden (Rothaermel & Hess, 2007). Ook voor de keuze in respondenten zijn vooraf criteria opgesteld om er zeker van te zijn dat de juiste personen geïnterviewd worden (Yin, 2013). Allereerst moest de respondent minimaal een jaar in dienst zijn. Dit zorgt ervoor dat diegene een goed beeld heeft over de gang van zaken binnen de organisatie. Tegelijkertijd moesten de respondenten zowel horizontaal als verticaal in de organisatielijnen een afspiegeling zijn van de organisatie. Dat betekent dat er zowel op top-, midden en operationeel niveau interviews zijn gehouden. Dit is van belang omdat het operationeel- en middenmanagement het topmanagement van informatie voorziet die daarmee keuzes kan maken (Floyd & Lane, 2000). Met deze verdeling is de verticale lijn gedekt. Om de horizontale lijn te dekken is ervoor gekozen per case uit minimaal 3 werkgebieden respondenten te kiezen. Voorbeelden van deze werkgebieden zijn financiën, IT, marketing en verkoop.

De rol van de onderzoeker speelt een grote rol bij het doen van kwalitatief onderzoek middels semigestructureerde interviews (Yin, 2013). Om de vooringenomenheid vanuit de rol van de onderzoeker te minimaliseren is ervoor gekozen om open en niet suggestieve vragen te stellen (zie bijlage 1). Daarmee is geprobeerd het onderzoek niet te sturen. De interviews zijn afgenomen in neutrale vergaderruimtes. Het is niet mogelijk geweest om alle interviews in dezelfde ruimte af te nemen. Wel is elk interview in een afgesloten vergaderruimte afgenomen waarbij er geen andere mensen dan de interviewer en de respondent aanwezig waren.

Tabel 2 Conversietabel

Theoretisch construct	Subconstruct	Operationalisering	
Plaatsvervangend leren	Observeren	Imiteren van de implementatie van technologieën & praktijken	
		Leren van de ervaringen van implementaties	
		Imiteren van de besluitvorming	
	Laten adviseren	Adviezen van consultants	
		Bezoeken van seminars, beurzen en lezingen	
		Lezen van publicaties in vak, journalistieke en wetenschappelijke literatuur	
		Banden van het topmanagement	
		Kennisoverdracht via leveranciers	
	Incorporeren	Netwerken van professionals	
Nieuw personeel aannemen			
Dynamische vaardigheden	Strategische processen	Inkopen van technologieën & procedés	
		In elkaar grijpen van de samenstellingen van boards van diverse organisaties	
		Opkomende marktkansen identificeren en vermarkten	
	Operationele routines	Nieuwe, externe informatie herkennen, op waarde schatten en toepassen voor commerciële doeleinden	
		Nieuwe producten en/of markten te ontwikkelen	
		Organisatieprocedures om middelen te veranderen	
		Organisatieprocedures om middelen te integreren	
		Organisatieprocedures om middelen te herconfigureren	
		Organisatieprocedures om middelen te verkrijgen	
	Middelen	Organisatieprocedures om middelen los te laten	
		Financiële middelen	
		Fysieke middelen	
		Menselijke middelen	
			Organisatorische middelen

3.6 Wijze van data-analyse

De data, verkregen uit de interviews is geanalyseerd middels twee stappen. Ten eerste zijn de interviews uitgewerkt. De opgenomen interviews zijn op dezelfde dag van het houden van het interview teruggeluisterd en uitgeschreven. De uitwerkingen van de interviews zijn samengevat. Relevante uitspraken zijn geciteerd (zie bijlage 2 voor een voorbeeld). In deze fase heeft de onderzoeker zich gefocust op de hoofd- en deelvragen en de antwoorden daarop. Dit zorgt voor datareductie. Aan de hand van de conversietabel (zie tabel 2) zijn de interviews één voor één voorzien van labels (zie bijlage 2 voor een voorbeeld). Middels deze eerste stap is het verhaal van iedere respondent en iedere case afzonderlijk bekend. In de tweede stap wordt de data van de diverse cases met elkaar vergeleken om daaruit generaliseerbare conclusies te trekken. Dit wordt de *cross case-analysis* genoemd (Yin, 2013). Dit wordt gedaan middels de gecodeerde uitwerkingen van de cases. Bij het onderzoeken van relaties in meerdere case studies is het relevant om deze data te coderen (open codering) waarna dit verder wordt verfijnd in categorieën (Stake, 1995; Bryman & Bell, 2011). Dit proces wordt opgevolgd door het leggen van verbanden tussen de categorieën, contexten, gevolgen en patronen (axiale codering). De codering wordt afgesloten door selectieve codering waarbij de kerncategorie wordt geselecteerd en die wordt gerelateerd met andere

categorieën om deze relaties te valideren (Bryman & Bell, 2011). Hierbij wordt gebruik gemaakt van een matrix, ook wel bekend als conversietabel (zie tabel 2). Deze methode wordt aangeraden door Miles en Huberman (2013). Zij stellen dat het helpt bij het nadenken over de relaties tussen de categorieën.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid bestaan volgens LeCompte and Goetz (1982) uit interne en externe validiteit en interne en externe betrouwbaarheid. De interne validiteit gaat over de mate waarop de bevindingen uit empirisch onderzoek overeenkomen met de theoretische concepten die worden ontwikkeld. Dit is van belang omdat dit onderzoek verklarend van aard is (Yin, 2013). De meetbaarheid van de resultaten zijn tot stand gekomen middels de conversietabel (zie tabel 2). De externe validiteit gaat over de mate waarop de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden over meerdere contexten. Tevens hangt de externe validiteit samen met de mate waarin het onderzoek kan worden gereproduceerd en opnieuw kan worden uitgevoerd met dezelfde resultaten. Om generaliseerbare bevindingen te kunnen creëren is gekozen voor de meervoudige case studie. Meervoudige case studies vergroten de kans tot het generaliseren van de bevindingen (Yin, 2013). Wel wordt de externe validiteit beperkt doordat de organisaties waarin onderzoek wordt gedaan allemaal e-business organisaties zijn. Interne betrouwbaarheid speelt een rol wanneer onderzoek wordt uitgevoerd door meerdere onderzoekers. Dit onderzoek wordt door één persoon uitgevoerd waarmee de interne betrouwbaarheid gewaarborgd is. Daarbij moet deze ene persoon zich niet laten leiden door eigen kennis, vooroordelen of meningen. De externe betrouwbaarheid gaat over de vraag of het onderzoek gerepliceerd kan worden (LeCompte & Goetz, 1982; Bryman & Bell, 2011). Om dit te waarborgen is een systematische opgezette case studie database volgens Yin (2013) van belang. Daarmee wordt de informatie verkregen uit de interviews op systematische wijze vastgelegd.

4 Empirische resultaten

De resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk worden in dit hoofdstuk toegelicht. Dit onderzoek is uitgevoerd bij drie e-business organisaties. Als eerste wordt een inleiding op de drie organisaties gegeven. Vervolgens wordt per (sub)vraag een vergelijking gemaakt tussen de drie cases.

4.1 Inleiding op de cases

Case I

Case I is een organisatie die al enkele decennia bestaat. De organisatie is actief in de reisbranche. De organisatie heeft een directie en diverse midden- en operationele managers en totaal ongeveer 100FTE in dienst. Er worden diverse soorten reis- en vakantieproducten aan de consument verkocht. Dit wordt op twee manieren gedaan. Allereerst via het indirecte kanaal. Dit is van oudsher het belangrijkste kanaal. Het indirecte kanaal bestaat uit wederverkopers die via de retail producten van deze en andere organisaties verkopen. Dit retail kanaal is niet in het bezit van deze organisatie. Het andere kanaal is het directe kanaal. Dit kenmerkt zich doordat de consument direct contact opneemt met deze organisatie, zonder tussenkomst van de wederverkopers. Dit kanaal bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste is het callcenter waarbij consumenten telefonisch contact opnemen met deze organisatie. Het andere onderdeel zijn de verkopen die via de website van deze organisatie gerealiseerd worden. Het directe kanaal en dan specifiek verkopen via het Internet wordt gezien als belangrijk kanaal om groei richting de toekomst te realiseren. De organisatie focust zich op de Nederlandse markt.

Case II

Case II is een organisatie die sinds 10 jaar bestaat. De organisatie richt zich op een niche binnen de telecommarkt en verkoopt de producten alleen via het internet. De organisatie verkoopt zijn producten alleen aan consumenten. De producten worden dus niet aan de zakelijke markt of via winkels aangeboden. De organisatie bestaat uit een directie en daarnaast diverse operationeel managers en operationele medewerkers. De huidige directie heeft het middenmanagement geschrapt als laag in de organisatie. Er wordt veel samengewerkt met externe consultants en medewerkers. Daardoor is de organisatie in staat om minder FTE in dienst te hebben dan vergelijkbare bedrijven. Op het moment van onderzoek zijn er enkele tientallen FTE in dienst. De organisatie is onderdeel van een moederbedrijf en door dit moederbedrijf ook opgericht. De organisatie uit case II is internationaal actief op de telecommarkt, maar het onderzoek is gedaan binnen de organisatie die zich richt op de Nederlandse markt. De organisatie is opgericht door het

moederbedrijf zodat deze organisatie zich onafhankelijk kan positioneren zonder dat het afbreuk doet aan de merkstrategie van de moederorganisatie.

Case III

Case III is een organisatie die enkele tientallen jaren bestaat. Deze organisatie verkoopt verzekeringsproducten aan de consument. Niet alle, voor de consument beschikbare, verzekeringsproducten worden verkocht door deze organisatie. De organisatie is een direct writer. Dat houdt in dat het de producten via het directe kanaal verkoopt. In het geval van deze organisatie betekent dit dat ze alleen producten via internet aanbieden. De producten worden dus niet via tussenpersonen te koop aangeboden. Deze organisatie richt zich alleen op de Nederlandse markt. Enkele tientallen jaren geleden is deze organisatie overgenomen door een grotere verzekeraar. Sindsdien is deze organisatie onderdeel van een moedermaatschappij. De organisatie bestaat uit meer dan 100 FTE. De organisatie is gestructureerd met een directie, een midden- en een operationeel management.

4.2 Vormen van plaatsvervangend leren binnen de organisaties

Uit de afgenomen interviews blijkt dat het observeren en het laten adviseren verreweg de meest voorkomende vormen van plaatsvervangend leren zijn. Bijna alle respondenten gaven aan dat hun organisatie andere organisaties observeert. Ook gaven bijna alle respondenten aan dat de organisatie waarvoor ze werken zich laat adviseren door anderen. Het incorporeren van kennis en informatie wordt minder toegepast. Iets meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat de organisatie, waarvoor zij werken, dit toepast.

Observeren

Het observeren wordt binnen alle cases veel toegepast. Zo geven alle respondenten van case I aan dat de organisatie andere organisaties observeert. In zowel case II en III geeft één respondent niet expliciet aan dat de organisatie observeert. De overige respondenten in case II en case III geven dit wel aan. Nadere analyse van de interviews laat zien dat de bron van het observeren verschillend is binnen de drie cases. De organisatie achter case I concentreert zich op de concurrentie terwijl case III zich concentreert op organisaties buiten de concurrentie. In case II worden de concurrentie en overige organisaties ongeveer evenredig geobserveerd. Een topmanager binnen case I stelt daarover bijvoorbeeld het volgende: *“Iedereen houdt toch de concurrentie ontwikkeling in de gaten...”* Een respondent, een operationeel medewerker, binnen case I geeft aan dat er ook naar andere organisaties wordt gekeken: *“Als we kijken naar andere organisaties proberen we daar tussen te komen en proberen we van te leren. Is actiematig werk bijvoorbeeld mogelijk?”*. Uit het gegeven dat slechts één respondent aangeeft dat er ook naar andere organisaties dan de concurrentie wordt

gekeken kan herleid worden dat die organisaties niet de focus hebben. Zoals aangegeven worden er binnen case II zowel de concurrentie als andere organisaties geobserveerd. Zo stelt een operationeel manager: *“... wij hebben een soort volgstrategie op propositie niveau... Want we gaan er stellig vanuit dat een concurrent daar ook heel goed over nadenkt”*. Hieruit blijkt dat case II een sterke focus legt op de concurrentie. Tegelijkertijd geeft een topmanager aan dat er ook naar veel andere organisaties wordt gekeken: *“We hebben heel veel kennissessies gehad met andere online bedrijven die langs zijn gekomen om te kijken hoe zij het doen”*. Ook enkele andere respondenten uit case II bevestigen dat er naar andere organisaties dan de concurrentie wordt gekeken. Binnen case III wordt er juist weer nauwelijks naar de concurrentie gekeken en veel meer naar branche vreemde organisaties zo geven vier van de zes respondenten aan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van een middenmanager die stelt: *“Ik geloof dat de echte beweging nooit uit het bank- en verzekeringswezen komt ... Ik wil weten hoe start ups denken, hoe zij kijken naar de markt, hoe zij zich organiseren, hoe ze hun business model creëren. Ik kijk liever niet naar concurrenten”*. Dit betekent niet dat deze organisatie niet naar de concurrentie kijkt. Dat blijkt uit een quote van een operationeel medewerker: *“Ook productmanagement kijkt heel veel naar hoe concurrenten het doen”*. Echter, gezien het gegeven dat slechts één van de respondenten uit case III ook de concurrentie noemt kun je stellen dat dit een stuk minder focus heeft. De focus van het soort organisaties dat wordt geobserveerd binnen de drie cases is schematische weergegeven in tabel 3.

Tabel 3 Bron van observatie

	Case I	Case II	Case III	Totaal
Bron van observatie				
Concurrentie	Hoog	Hoog	Laag	Hoog / Middel
Overige organisaties	Laag	Hoog	Hoog	Hoog / Middel

Laten adviseren

Uit het onderzoek is verder gebleken dat het laten adviseren een veelgebruikte vorm van plaatsvervangend leren is binnen de onderzochte organisaties. Het laten adviseren gebeurt in vergelijkbare mate als het observeren blijkt uit de interviews. Evenveel als bij observeren geven respondenten aan dat de organisatie zich laat adviseren. Binnen case II en III gaven zelfs alle respondenten aan dat de organisatie zich laat adviseren. Verder inzoomend op de data geeft een aantal opvallende inzichten. Zo zijn beurzen, seminars en evenementen en de kennisoverdracht van leveranciers veruit de belangrijkste vormen van het laten adviseren. Beide vormen worden door een grote meerderheid van de respondenten benoemd. Een topmanager uit case I stelt bijvoorbeeld het volgende: *“Allereerst laten we ons hartstikke inspireren door diverse beurzen wereldwijd”*. Een operationeel manager uit case III illustreert dit in de volgende uitspraak: *“We gaan heel veel naar*

conferenties". Binnen case III wordt dit ook gestimuleerd blijkt uit hetgeen een middenmanager aangeeft: *"Ik stimuleer om opleiding te doen, om congressen te gaan, om naar partners te gaan"*. Met betrekking tot de kennisoverdracht vanuit leveranciers is verder opvallend dat alle respondenten van case II en case III aangeven dat leveranciers/partners een belangrijk aandeel hebben in het adviseren van de organisatie. Binnen case I komt dit in veel mindere mate naar voren blijkt uit hetgeen dat slechts één respondent, een topmanager, dit expliciet benoemt: *"...intussen zitten we daar, ook volgens externen aan de top voor het aanleveren van beschikbaarheid en juiste prijzen"*. Een operationeel medewerker uit case II stelt over kennisoverdracht vanuit leveranciers het volgende: *"De filosofie is dat we inkopen dat we bij de partijen die het beste zijn en die dat ook alleen maar doen waardoor de kwaliteit veel hoger is dan wat je hier intern zou kunnen halen"*. De volgende quote van een operationeel manager uit case III is illustrerend voor het belang van partners in deze organisatie: *"De manier waarop wij met partners werken is heel erg uniek"*. Naast deze twee vormen laten organisaties zich ook door andere bronnen adviseren, maar in mindere mate. De mate waarin de drie organisaties zich laten adviseren door beurzen en leveranciers staat samengevat weergegeven in tabel 4.

Tabel 4 Mate waarin de vormen van laten adviseren worden toegepast

	Case I	Case II	Case III	Totaal
Laten adviseren				
Beurzen / evenementen	Middel	Middel	Hoog	Hoog / Middel
Leveranciers	Laag	Hoog	Hoog	Hoog / Middel

Incorporeren

Het incorporeren van kennis en informatie is de vorm van plaatsvervangend leren die het minst wordt toegepast binnen de onderzochte organisaties. Net iets meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat het incorporeren van kennis en informatie wordt toegepast binnen de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Dieper ingaand op de losse cases is te zien dat er binnen case I twee respondenten zijn die aangeven dat hun organisatie kennis en informatie incorporeert. Binnen case II geven drie van de zes respondenten dit aan en binnen case III zijn dit vier van de vijf respondenten. Opvallend daarbij is dat bijna al deze respondenten, ongeacht de organisatie waarvoor ze werken, aangeven dat het zeer belangrijk is om te kijken welke mensen worden aangenomen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende quote van een operationeel manager uit case III die dit illustreert: *"Het is sowieso heel belangrijk denk ik om te kijken wat voor mensen je aantrekt... We zijn er heel kritisch in: ... wie neem je nu aan, past die wel binnen het bedrijf, heeft die wel genoeg kennis en vaardigheden. Uiteindelijk blijkt dan wel dat dat heel goed uitpakt"*. Ook binnen case I blijkt dat er, door mensen aan te nemen, kennis en informatie wordt geïncorporeerd: *"Kennis en ervaring*

hoeft niet perse binnen dit bedrijf maar kan ook juist binnen andere bedrijven zijn ontstaan”, aldus een middenmanager uit case I. Naast dat de mensen worden aangenomen om kennis en informatie te incorporeren blijkt dat het incorporeren van technologieën in geringe mate wordt toegepast. Deze vorm van incorporeren wordt binnen case I en case II door een enkele respondent aangegeven. Zo stelt een topmanager van case I het volgende: *“Als ik sec naar de techniek kijk dan hebben we heel wat jaren behoorlijk voorop gelopen. We hebben een systeem wat ooit door Capgemini is gebouwd. Redelijk tailor made”*. Tevens geeft een topmanager binnen case II aan dat het incorporeren van technologie wordt toegepast: *“We zijn al best wel snel gestart met ... een open source e-mail systeem. Dat is dan weer een stuk goedkoper ... het voordeel is: daar gaat de innovatie ook een stuk sneller en daar profiteren wij weer van mee”*. Tabel 5 geeft samengevat de resultaten weer over de vormen van het incorporeren van kennis en informatie.

Tabel 5 Mate waarin de vormen van incorporeren worden toegepast

	Case I	Case II	Case III	Totaal
Incorporeren				
Mensen aannemen	Laag	Hoog	Middel	Middel
Inkopen technologieën	Laag	Laag	Ontbreekt	Laag

Samenvattend worden de cases en de mate waarin ze plaatsvervangend leren weergegeven in tabel 6. Dit is opgedeeld per subconstruct.

Tabel 6 Mate waarin plaatsvervangend leren wordt toegepast

	Case I	Case II	Case III	Totaal
Plaatsvervangend leren				
Observeren	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Laten adviseren	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Incorporeren	Laag	Middel	Laag	Laag

4.3 Dynamische vaardigheden van de organisaties

Uit de interviews is gebleken dat de operationele routines de meest voorkomende vorm van dynamische vaardigheden zijn binnen de onderzochte organisaties. Achtereenvolgens zijn de strategische processen en de middelen daarna de meest voorkomende vormen van de dynamische vaardigheden binnen de onderzochte organisaties.

Operationele routines

De operationele routines is de vorm van dynamische vaardigheden die de organisaties het meeste bezitten. Dit blijkt onder andere uit het gegeven dat zestien van de zeventien respondenten aangeven dat de organisatie beschikt over operationele routines. Binnen case II en III geven alle respondenten aan dat de organisatie beschikt over operationele routines. Illusterend voor de mate

waarin case III over operationele routines beschikt is de volgende uitspraak van een middenmanager: *“Onze continue focus op nieuwe dingen doen ... We doen nieuwe dingen omdat we denken dat we daarvan leren. Als je ergens iets van geleerd hebt dan ben je beter in staat om daar conclusies aan te verbinden en nieuwe inzichten te verkrijgen”*. De continue focus op nieuwe dingen doen zorgt ervoor dat middelen veranderen, worden geïntegreerd of worden losgelaten. Een operationeel manager uit diezelfde case geeft ook aan dat het totale pakket van operationele routines aanwezig is: *“Op het moment dat we trends zien, dat we daar snel op kunnen inhaken. Dat kan zijn op het gebied van productontwikkeling, op het gebied van communicatie en ook op het gebied van interne logistieke processen”*. Dat de organisatie hiertoe ook in staat is blijkt uit een voorbeeld die gegeven wordt over productontwikkeling: *“Bijvoorbeeld het auto product wat we inmiddels ruim 1,5 jaar geleden hebben geïntroduceerd wat gebaseerd is op risk based pricing, ja dat is wel dé innovatie geweest. Wij waren één van de eerste verzekeraars die op basis van zoveel variabelen een premie dynamisch berekenen”*. Uit deze uitspraken blijkt dat deze vaardigheden daadwerkelijk ingebed zijn in de organisatie. Het doen van nieuwe dingen en het inhaken op trends is binnen organisatie III geen doel op zich. Het heeft tot doel om de concurrentie voor te blijven of in te halen. Dat werd niet letterlijk gezegd door een respondent maar blijkt bijvoorbeeld wel uit de volgende uitspraak van een middenmanager binnen diezelfde organisatie: *“Uiteindelijk moet het iets goeds opleveren voor de klant”*. Dit laat zien dat het doen van nieuwe dingen en het inhaken op trends primair een doel heeft voor de klant en niet voor het verbeteren van interne processen. Het alleen efficiënter werken wordt namelijk niet als dynamische vaardigheid gezien. Gezien het gegeven dat niet alleen elke respondent binnen case III aangeeft dat de organisatie beschikt over operationele routines maar ook dat er een continue focus op is stel ik dat deze organisatie in hoge mate beschikt over operationele routines.

Binnen case I zijn er ook diverse operationele routines aanwezig. Zo geeft een topmanager van case I het volgende aan: *“Je moet ook de ondersteunende methodieken hebben en daar moet je constant in investeren”*. Dit constante investeren in ondersteunende methodieken laat zien dat de organisatie in staat is om middelen aan te passen. Een voorbeeld dat dit ook daadwerkelijk gebeurt blijkt uit de volgende uitspraak van een middenmanager uit case I: *“De techniek is echt gebouwd op alle aparte dingen die wij verzonnen hebben en daarin zijn we de concurrentie wel in voor”*. Deze techniek is ooit neergezet en in de loop der jaren steeds verder uitgebouwd geeft een topmanager aan: *“Die techniek is in de loop der jaren steeds verder uitgebouwd”*. Dit geeft aan dat de organisatie daadwerkelijk over processen beschikt om de middelen te veranderen. De reden dat er continue wordt geïnvesteerd in ondersteunende methodieken is volgens diezelfde topmanager gebaseerd op de klant. De topmanager stelt daarover het volgende: *“De klant verandert en eist steeds meer, dus wij moeten mee.”* Uit deze uitspraak blijkt dat, wanneer deze organisatie niet mee gaat, men niet meer kan

voldoen aan de wensen van de klant en daarmee de concurrentiestrijd zou verliezen. Vanwege het gegeven dat het aangegeven voorbeeld één van de weinige voorbeelden van operationele routines is die naar voren komt tijdens de interviews zou gesteld kunnen worden dat de organisatie in lage mate beschikt over operationele routines. Echter, doordat vijf van de zes respondenten aangeven dat de organisatie beschikt over operationele routines stel ik dat deze organisatie in gemiddelde mate beschikt over operationele routines waarbij de intensiteit niet zeer sterk is.

Binnen case II zijn er ook diverse processen om middelen te veranderen blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“er zijn bestaande processen ... waarin iedereen uit elke laag van de organisatie zijn klantfeedback en zijn eigen ervaringen als input kan geven waar we allemaal naar kijken of we er wat mee kunnen”*. Dat de organisatie de beschikking heeft over processen om middelen te veranderen blijkt uit de volgende uitspraak van een topmanager: *“Op een gegeven moment was niets geautomatiseerd (van de klantenservice) .. Die middelen hebben we ingehuurd”*. Dit voorbeeld geeft aan dat de organisatie de beschikking heeft over routines om middelen in te huren en daarmee te incorporeren en veranderen. Volgens een operationeel manager wordt dit gedaan om tevreden klanten te krijgen blijkt uit de volgende uitspraak: *“Wij ... zijn heel erg bezig met tevreden klanten, heel erg bezig om wat te doen met de mening van de klanten...”*. De tevreden klanten dragen bij aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. De continue stroom aan input vereist ook flexibiliteit om middelen aan te passen. Volgens een andere operationeel manager beschikt case II over deze vaardigheid blijkt uit de volgende uitspraak: *“... we hebben geen super strakke planning. Soms kan een planning wel van pas komen maar een neveneffect is dat daardoor de flexibiliteit afneemt”*. Volgens een topmanager van case II is het ook noodzakelijk om over deze operationele routines te beschikken: *“... er verandert ook zoveel en zo snel dat als je dus niet een flexibele organisatie bent, zowel qua systemen als qua mensen, ja dan ga je het gewoon niet redden”*. Gezien het gegeven dat iedereen binnen deze organisatie in staat is om actief bij te dragen aan het veranderen van middelen en het gegeven dat elke respondent de aanwezigheid van operationele routines herkent stel ik dat deze organisatie in hoge mate beschikt over operationele routines. Tabel 7 geeft samengevat de resultaten weer over operationele routines binnen de onderzochte organisaties.

Tabel 7 Aanwezigheid van operationele routines

Dynamische vaardigheden			
Operationele routines - Aanwezigheid	Hoog	Hoog	Hoog
Operationele routines - Intensiteit	Laag	Hoog	Hoog
Operationele routines - Totaal	Middel	Hoog	Hoog

Strategische processen

De strategische processen zijn volgens ongeveer de helft van de respondenten aanwezig binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Opvallend daarbij is dat bij zowel case I als case III iets meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat de organisatie beschikt over strategische processen. Echter, binnen case II geeft geen enkele respondent aan dat de organisatie beschikt over strategische processen. Dit alles blijkt te maken met de manier waarop deze organisatie de strategie vormgeeft. Illusterend hiervoor is de volgende uitspraak van een operationeel manager binnen case II: *“Wij volgen letterlijk een ander merk als het gaat om prijsstelling, type producten, dat soort zaken”*. Een andere operationeel manager licht de reden daarvan toe: *“Want we gaan er stellig vanuit dat een concurrent daar ook heel goed over nadenkt”*. Dit laat dus zien dat de organisatie niet beschikt over eigen strategische processen aangezien deze sterk beïnvloed worden door het observeren van een andere organisatie. Zoals aangegeven beschikken cases I en III wel over deze strategische processen.

Binnen case I stelt een topmanager daarover het volgende: *“Ik denk dat een stukje productinvulling ook een hele wezenlijke is, want daarin zijn we op een aantal aspecten ook flexibel”*. Volgens deze topmanager draagt dit direct bij aan het concurrentievoordeel illustreert de volgende uitspraak: *“Ik denk dat uiteindelijk onze organisatie beter in staat is dan een aantal andere om soepel om te gaan met de klantvraag”*. Dat de organisatie ook daadwerkelijk over de vaardigheid beschikt om deze strategische processen aan te passen blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel medewerker van case I: *“De overgang van het massaproduct naar de echte focus op de complexere producten is in vrij kort tijdsbestek gerealiseerd”*. Hieruit blijkt dat er binnen deze organisatie in het verleden een wijziging heeft plaatsgevonden qua productaanbod. Iets meer dan de helft van de respondenten herkent dat de organisatie beschikt over flexibiliteit in het productaanbod. De impact die het aanpassen van het productaanbod op de organisatie heeft en dat meer dan de helft van de respondenten dit aangeeft laat zien dat de organisatie in gemiddeld tot hoge mate beschikt over strategische processen.

Ook de organisatie van case III beschikt over diverse strategische processen. Dit illustreert de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Het is niet alleen inspiratie maar het is meer de gedachte achter dat je door middel van inspiratie steeds meer kunt gaan innoveren”*. Deze operationeel manager geeft niet expliciet aan dat hiermee concurrentievoordeel wordt behaald maar wel dat ze dit doen om de klanttevredenheid te vergroten blijkt uit de volgende uitspraak: *“Als we op zoek gaan naar dingen dan zoeken we dingen waarmee we de klanttevredenheid mee kunnen vergroten”*. Het vergroten van de klanttevredenheid draagt bij aan het concurrentievoordeel van deze organisatie. Een andere operationele manager stelt dat er ook wordt geïnnoveerd om de business te verbeteren wat uiteindelijk ook bij moet dragen aan het concurrentievoordeel. Dit blijkt

uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Hoe kunnen we dat vertalen naar onze business...”*. Dat de organisatie zich de vaardigheid eigen heeft gemaakt om de strategische processen aan te passen blijkt uit het voorbeeld van de eerder genoemde verbetering van het auto product. Een ander gegeven waaruit kan worden opgemaakt dat de organisatie zich de vaardigheid eigen heeft gemaakt om de strategische processen aan te passen blijkt uit het gegeven dat er aanvullende diensten in het leven worden geroepen stelt een operationeel manager: *“Wat we ... gedaan hebben: een opzegservice in het leven geroepen. Het overstapproces vergemakkelijken”*. Vanwege het gegeven dat meer dan de helft van de respondenten uit deze case aangeeft dat de organisatie beschikt over strategische processen en de impact van de ontwikkeling van producten geeft aan dat de organisatie in gemiddelde tot hoge mate beschikt over strategische processen.

Samenvattend is de aanwezigheid van strategische processen binnen de onderzochte organisaties aangegeven in tabel 8.

Tabel 8 Aanwezigheid van strategische processen

	Case I	Case II	Case III
Dynamische vaardigheden			
Strategische processen - Aanwezigheid	Middel / Hoog	Afwezig	Middel / Hoog
Strategische processen - Intensiteit	Hoog	Afwezig	Hoog
Strategische processen - totaal	Hoog	Afwezig	Hoog

Middelen

De middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden zijn minder aanwezig binnen de onderzochte organisaties dan de andere vormen van dynamische vaardigheden. Ondanks dat iets meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat de organisatie beschikt over middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden, zijn het er toch minder dan de andere vormen van dynamische vaardigheden. Dit komt doordat de respondenten alleen aangeven dat de organisatie beschikt over menselijke middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden. Opvallend daarbij is dat de organisaties achter case II en case III enigszins blijken te beschikken over menselijke middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden en case I niet.

Een topmanager van case III illustreert dit met de volgende uitspraak: *“Ik merk dat de mensen in m’n team een bovengemiddeld kennisniveau hebben”*. Dit wordt ondersteund door een operationeel medewerker die het volgende stelt: *“Het talent wordt er echt uitgepikt en goed verzorgd. Dat is misschien nog wel de grootste kracht”*. Dat deze middelen direct bijdragen aan het concurrentievoordeel van case III blijkt uit de volgende uitspraak van een topmanager van die organisatie: *“Ik denk dat we daar de afgelopen 2 jaar, door de mensen die we hebben aangenomen ...*

dat je daarmee echt heel veel kennis binnenhaalt. Op allerlei vlakken, daar zijn we echt naar een hoger niveau gegaan ... Ik vind dat we nu voorop lopen en toen liepen we een beetje achterop, we hebben echt een inhaalslag moeten maken". Dat het aannemen van mensen en daarmee de menselijke middelen een vaardigheid is blijkt ook uit de volgende uitspraak van een topmanager: *"Iedere keer dat er een nieuw iemand komt proberen we ervoor te zorgen dat die een hoger kennisniveau heeft dan degene die weg gaat"*. Uit het gegeven dat ongeveer de helft van de respondenten uit deze case aangeeft dat de menselijke middelen opnieuw geconfigureerd kunnen worden stel ik dat deze organisatie in gemiddelde mate beschikt over de middelen, als subconstruct van dynamische vaardigheden.

Ook binnen case II zijn er meerdere respondenten die aangeven dat de organisatie beschikt over menselijke middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden. Zo stelt een middenmanager uit case II het volgende: *"Zorgen dat men inspiratie krijgt waardoor men zich afvraagt hoe we dat hier doen en vragen gaat stellen bij de manier waarop we werken"*. Hieruit blijkt dat de mensen deels opnieuw te configureren zijn. Dit volgt mede uit het feit dat mensen duidelijke kaders hebben waarbinnen ze zelf verantwoordelijkheid kunnen pakken. Dit blijkt uit hetgeen diezelfde middenmanager stelt: *"Door mensen los te laten. Duidelijke kaders mee te geven waardoor ze eigen verantwoordelijkheid krijgen"*. Dit onderschrijft een operationeel manager uit case II door het volgende te stellen: *"Het proberen, het innoveren, en daarmee bezig zijn. Het lukt niet allemaal maar de ideeën zijn er wel. Daar is iedereen wel heel actief mee bezig. Het leeft in de organisatie. Het is absoluut bij de medewerkers en dat komt dan wel vanuit directie"*. Hieruit blijkt dat de mensen ook daadwerkelijk in staat zijn 'opnieuw geconfigureerd' te worden. Deze operationeel manager stelt dat dit wordt gedaan omdat de organisatie erin gelooft dat dit helpt om de klantervaring te verbeteren, zo blijkt uit de volgende uitspraak: *"Omdat ... de klant daar direct iets van merkt"*. Samengevat kan gesteld worden dat deze organisatie in gemiddelde mate beschikt over de middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden.

Waar de menselijke middelen in case II en III opnieuw geconfigureerd kunnen worden blijkt dat in case I een stuk minder te zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van een middenmanager: *"Er zitten een behoorlijke laag van perfectionisten in"*. Eveneens blijken deze mensen al heel veel ervaring te hebben blijkt uit de volgende uitspraak van een andere middenmanager: *"Toch ook wel de ervaring. Heel veel mensen die al heel veel ervaring en kennis van zaken hebben"*. Dat deze ervaring niet bijdraagt aan de middelen blijkt uit de volgende uitspraak van een middenmanager: *"Je kan ook over een punt heen raken ... het is allemaal te oubollig die ervaring"*. Deze uitspraken duiden erop dat de mate waarop deze menselijke middelen van deze organisatie opnieuw geconfigureerd kunnen worden beperkt is. Zeker gezien de flexibiliteit die deze

organisatie in de operationele routines lijkt te hebben draagt dit niet bij aan het concurrentievoordeel van deze organisatie. Gezien het lage aantal van de aanwezigheid en intensiteit van de middelen concludeer ik dat deze organisatie in lage mate beschikt over middelen die opnieuw geconfigureerd kunnen worden. Samenvattend is de aanwezigheid van de middelen aangegeven in tabel 9.

Tabel 9 Aanwezigheid van middelen

	Case I	Case II	Case III
Dynamische vaardigheden			
Middelen - Aanwezigheid	Laag	Middel	Middel
Middelen - Intensiteit	Laag	Middel	Middel
Middelen - Totaal	Laag	Middel	Middel

Concluderend blijken de organisaties in gemiddeld tot hoge mate te beschikken over operationele routines. De strategische processen zijn op een gemiddeld niveau aanwezig en de middelen neigen meer naar een laag niveau van aanwezigheid. Samengevat is dit weergegeven in tabel 10.

Tabel 10 Aanwezigheid van dynamische vaardigheden

	Case I	Case II	Case III	Totaal
Dynamische vaardigheden				
Strategische processen	Hoog	Afwezig	Hoog	Middel
Operationele routines	Middel	Hoog	Hoog	Middel > Hoog
Middelen	Laag	Middel	Middel	Laag > Middel

4.4 De invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden

Uit de interviews blijkt dat plaatsvervangend leren een positieve invloed heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties. Kijkend naar de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren dan kan gesteld worden dat observeren een zwakke tot gemiddelde invloed heeft op de dynamische vaardigheden. De invloed van het laten adviseren is gemiddeld tot sterk. Het incorporeren heeft slechts een geringe invloed op de dynamische vaardigheden als geheel. De effecten van de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren op de verschillende subconstructen van de dynamische vaardigheden worden vanaf hier meer gedetailleerd beschreven.

Observeren

Het observeren van andere organisaties levert een gemiddelde bijdrage aan de ontwikkeling van de strategische processen. Het effect van observeren op de ontwikkeling van de operationele routines en de middelen is zwak.

Dat het observeren van andere organisaties een gemiddelde invloed heeft op de strategische processen blijkt uit het feit dat iets meer dan de helft van de respondenten dit aangaf. Een operationeel medewerker uit case I stelt daarover het volgende: *“Als we kijken naar andere organisaties proberen we daar tussen te komen en proberen we van te leren. Is actiematig werk bijvoorbeeld mogelijk?”*. Dit actiematige werk is een voorbeeld van de manier waarop deze organisatie in staat is het productaanbod flexibel in te richten. Deze flexibiliteit is eerder ook als voorbeeld gebruikt om de strategische processen van deze organisatie te duiden. Een andere respondent stelt eveneens dat er naar andere organisaties wordt gekeken om de strategische processen te versterken: *“De reden is ... snel en eenvoudig proberen je aanbod te vergroten”*. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat het observeren ook daadwerkelijk bijdraagt aan de strategische processen binnen case I blijkt uit de volgende uitspraak van een topmanager: *“... komt doordat de commerciële kant een heel goed gevoel heeft wat er in commerciële wereld gebeurt en dat die wensen ook worden door geventileerd naar de rest van het bedrijf om te kijken of we daar ook iets mee kunnen... De laatste paar maanden veel projecten opgericht: veel aandacht voor new model, fluid pricing.”* Deze uitspraak laat zien dat het observeren van de commerciële wereld daadwerkelijk bijdraagt aan nieuwe verdienmodellen als fluid pricing en new model. De invloed van het observeren op de strategische processen komt ook binnen case II naar voren. Dit blijkt uit hetgeen een operationeel manager stelt: *“Wij volgen letterlijk een ander merk als het gaat om prijsstelling, type producten, dat soort zaken”*. Uit deze uitspraak blijkt echter dat het observeren een negatieve invloed heeft op de strategische processen van deze organisatie. Deze organisatie probeert de strategie niet te onderscheiden van de concurrentie door te observeren maar probeert de concurrentie juist volledig te kopiëren. Binnen case III geeft de meerderheid aan dat het observeren van andere organisaties direct invloed heeft op de strategische processen van de organisatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een interview met een operationeel manager die het volgende stelt: *“Maar ook inderdaad dat stukje productontwikkeling wat behoorlijk innovatief is. Daarvoor wordt ook gekeken naar leading verzekeraars in het buitenland”*. Met deze productontwikkeling is deze organisatie in staat om de concurrentiepositie te verbeteren. Over de eerder genoemde innovatie aan het auto product stelt diezelfde operationeel manager: *“Wij waren één van de eerste verzekeraars die op basis van zoveel variabelen een premie dynamisch berekenen. Voor die innovatie wordt ... gekeken naar wat gebeurt er allemaal in het buitenland.”*

Dat het observeren een zwakke invloed heeft op de operationele routines blijkt doordat er in cases I en II geen directe relatie wordt gelegd tussen het observeren van andere organisaties en de operationele routines. Dat er in case II geen relatie wordt gelegd tussen het observeren en de operationele routines komt doordat het observeren binnen case II zich namelijk richt op de

verandering van hun eigen producten en diensten en daarmee de strategische processen. In case III wordt de relatie tussen het observeren en de operationele routines wel gelegd. Bijvoorbeeld door een operationeel manager die het volgende stelt: *“Er wordt sowieso om ons heen gekeken en gesproken en hoe doen jullie dat en wat kunnen wij daarvan leren?”*. Tegelijkertijd wordt de concurrentie ook in de gaten gehouden blijkt uit de volgende uitspraak: *“We doen heel veel met ... de data van concurrenten, bijvoorbeeld: het maken van een vergelijking”*. Deze observatie heeft bijvoorbeeld geleid tot een nieuwe service: *“Wat we ... gedaan hebben: een opzegservice in het leven geroepen. Het overstapproces vergemakkelijken.”* Het in het leven roepen van deze nieuwe service laat zien dat de organisatie in staat is om nieuwe routines te integreren. Dit is daarmee een concreet voorbeeld van het effect van observatie op de operationele routine van deze organisatie.

Het observeren heeft een gering effect op de middelen blijkt uit de interviews. In case I & II blijkt dit verband totaal afwezig te zijn. Binnen case III blijkt dit verband er wel te zijn. Er wordt namelijk een verband tussen het observeren en de organisatorische middelen gesignaleerd blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Maar natuurlijk wordt er ook naar Nederlandse branche vreemde concurrenten gekeken. Naar bijvoorbeeld ... die heel goed is in een stukje klantenservice”*. Daarmee is de organisatie achter case III in staat om zijn organisatorische middelen te versterken door het observeren van een andere organisatie. Het verbeteren van de klantenservice is uiteindelijk uitgevoerd door een externe partij zoals een topmanager van case III aangeeft, maar is dus mede geïnitieerd op basis van het observeren van andere organisaties.

Laten adviseren

Het laten adviseren door andere organisaties heeft een gemiddelde invloed op de strategische processen. Dit is vergelijkbaar met de invloed die het laten adviseren heeft op de middelen van organisaties. Het laten adviseren door andere organisaties levert een gemiddeld tot sterke bijdrage aan de ontwikkeling van de operationele routines van organisaties.

Over het effect van het laten adviseren door anderen op de strategische processen stelt een topmanager uit case I het volgende: *“Allereerst laten we ons hartstikke inspireren door diverse beurzen wereldwijd. We laten ons inspireren door symposia waar we graag naartoe gaan. Inspiratie opdoen is niet alleen het bedrijf verbeteren maar is ook productinnovatie ... Dat is met name ook de reden dat je naar beurzen gaat”*. Op de vraag naar een voorbeeld van een productinnovatie die hier vanuit is gerealiseerd wordt het volgende geantwoord: *“Ik denk dat dat ook wel de dynamic packaging is. Nu moet je allerlei mogelijkheden met het vliegtuig hebben, allerlei mogelijkheden qua hotels, ook online met flexprijzen en alles aan kunnen bieden omdat de klant ook veel meer bewust is waar die wat kan krijgen”*. Op het moment van het interview wordt er beperkt gebruik gemaakt van

dynamic packaging omdat het in ontwikkeling is. Uit voorgaande blijkt de directe relatie tussen het laten adviseren en de strategische processen van deze organisatie. Bij case II heeft het laten adviseren door anderen geen invloed op de strategische processen. Dit blijkt uit het gegeven dat geen enkele respondent deze relatie noemt. Daarnaast blijkt de strategie van deze organisatie zeer sterk beïnvloed te worden door het observeren van een andere organisatie wat ervoor kan zorgen dat er geen tot weinig ruimte meer is voor andere beïnvloedingsbronnen. Dit in tegenstelling tot case III waarin het laten adviseren wel invloed heeft op de strategische processen. Daarover zegt een operationeel medewerker het volgende: *“We maken heel veel gebruik van externe partijen. Dat is een hele belangrijke bron voor ons om te innoveren en onze producten aan te passen”*. Een operationeel manager onderschrijft dit door aan te geven: *“We proberen met de trends en ontwikkelingen heel goed in de gaten te houden. Enerzijds om ons product zo goed mogelijk op de klantwens af te stemmen”*. Ondanks dat twee andere respondenten van case III ook aangaven dat het laten adviseren directe invloed heeft op de strategische processen van de organisatie werd dit niet geconcretiseerd in een voorbeeld van productontwikkeling. Dit zou ermee te maken kunnen hebben dat het laten adviseren niet direct doordringt tot het product maar dat het de start is van productinnovatie. De volgende uitspraak van een operationeel manager onderbouwt deze aanname: *“Twee collega’s die naar SXSW (een beurs vol innovaties) gaan en daar weer nieuwe ontwikkelingen vandaan halen en ook verspreiden binnen onze organisatie en kijken hoe we daar mee om moeten gaan”*. Vanwege deze indirecte relatie lijkt de invloed laag te zijn.

Op de operationele routines is de invloed van het laten adviseren gemiddeld tot sterk. In alle drie de cases wordt deze relatie direct gelegd waarbij het effect in case I laag en case II en case III sterk is. Zo stelt een topmanager uit case I daarover het volgende: *“Allereerst laten we ons hartstikke inspireren door diverse beurzen wereldwijd. We laten ons inspireren door symposia waar we graag naartoe gaan. Inspiratie opdoen is niet alleen het bedrijf verbeteren maar is ook productinnovatie”*. Om het bedrijf te verbeteren beschikt de organisatie over procedures om deze veranderingen te implementeren blijkt uit een uitspraak van een operationeel medewerker: *“Dat wordt netjes door projectmanagers opgepakt en dat proberen ze zo goed mogelijk te vertalen in oplossingen”*. Voorgaande uitspraken laten zien dat de operationele routines niet direct worden beïnvloed door zich te laten adviseren. Het laten adviseren heeft een inspirerende werking, maar verandert de operationele routines niet direct en daarmee is het effect laag. Een operationeel manager uit case II geeft over het verband tussen het laten adviseren en de operationele routines het volgende aan: *“We huren regelmatig ook wel externe mensen in om bepaalde klussen te doen. Bijvoorbeeld: ik had de uitdaging ook dit jaar weer iets nieuws te doen met online self service. Daarvoor zijn twee consultants ingehuurd”*. Maar, deze organisatie gaat verder door alleen te willen werken met de

beste adviseurs blijkt uit de volgende uitspraak van diezelfde operationeel manager: *“Maar als we ze dan inkopen, dan zijn dat de mensen met de beste vaardigheden op dat vakgebied en dat is wel de reden van ons succes op een aantal vlakken”*. Tegelijkertijd beschikt deze organisatie over de routines om het inkopen van mensen te veranderen. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel medewerker: *“Het zorgt er ook voor dat, op het moment dat je niet tevreden bent met een partij dat het ook zo weer anders kan”*. Hiermee kan gesteld worden dat het effect van het laten adviseren op de operationele routines binnen deze organisatie hoog is. Eveneens geeft een operationeel manager uit case III aan dat het laten adviseren een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van de operationele routines. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: *“Daarnaast denk ik dat ons model door heel nauw samen te werken met een aantal deskundige partners dat dat ons ook goed helpt om mee te kunnen komen”*. Deze partners dragen bij aan het concurrentievoordeel doordat ze heel goed zijn in wat ze doen, maar tevens dat het de organisatie flexibel maakt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak: *“... de mensen met wie we werken dat het stuk voor stuk goede mensen zijn, specialisten zijn in hun vakgebied”*. Dat heeft concreet bijgedragen aan de ontwikkeling van de website waarin ook bijvoorbeeld neuromarketing is toegepast op basis van adviezen van experts. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Sowieso zijn onze partners natuurlijk ook een hele belangrijke bron voor innovatie ... Als je niet op de hoogte bent van de nieuwste ontwikkelingen dan ben je ook niet in staat om een website op te zetten die daar gebruik van maakt. Het vertaalt zich zeker door naar de organisatie en de manier waarop wij met klanten communiceren”*. Dit voorbeeld geeft aan dat deze specialisten bijdragen aan de routines voor het veranderen van middelen. Eveneens als bij case II kan gesteld worden dat het effect van het laten adviseren op de operationele routines binnen deze organisatie hoog is.

Ondanks dat alle cases aangeven dat het laten adviseren invloed heeft op de middelen van de organisatie is de invloed toch niet sterk. Dit komt doordat deze invloed maar door enkele respondenten per case werd aangegeven. Een operationeel medewerker van case I stelt over de invloed van het laten adviseren op de middelen het volgende: *“We kijken meer naar de mogelijkheden denk ik aan de inkoopkant. Wat kan een bepaalde toeleverancier? Die ontwikkeling zie ik momenteel heel erg. We proberen allerlei technische koppelingen te maken met die leveranciers”*. De kennisoverdracht vanuit leveranciers die in dit voorbeeld naar voren komt wordt direct gebruikt voor de ontwikkeling van de technische middelen van de organisatie blijkt uit deze voorgaande uitspraak. De technische middelen worden daarnaast ook verbeterd door het bezoeken van beurzen geeft een topmanager van case I aan: *“Dat is met name ook de reden dat je naar beurzen gaat. Dat is zowel een stuk techniek als het echte software product”*. Aansluitend geeft een topmanager van case II aan dat de mensen in de organisatie een belangrijke bijdrage leveren aan de organisatie blijkt uit

de volgende uitspraak: *“Ik merk dat de mensen in m’n team een bovengemiddeld kennisniveau hebben ... Als je in de hele markt kijkt denk ik wel dat we bij de top online kennisbedrijven horen”*. Deze menselijke middelen ontwikkelen zich onder andere doordat de organisatie zich laat adviseren. Dit blijkt uit een uitspraak van een operationeel medewerker uit case II: *“Externen zijn binnen gehaald, mensen van deze organisatie zijn daarbij aangesloten en zo is een deel van die kennis bij ons gebleven”*. Een andere operationeel medewerker onderschrijft dit door het volgende aan te geven: *“Vaardigheid wordt ook ontwikkeld door met externen te werken en daar soms dingen zelf uit meester te maken”*. Deze uitspraken laten zien dat adviezen van externen ook daadwerkelijk bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers binnen case II. Een operationeel manager van case III geeft ook aan dat het laten adviseren een directe invloed heeft op de middelen: *“Wij hebben gewoon een aantal kernwaarden. Die probeer je uit te dragen naar de rest van de organisatie. Er zijn regelmatig bijeenkomsten geweest om die kernwaarden helder te krijgen. Die kernwaarden zijn getoetst bij andere organisaties”*. Met dit voorbeeld wordt duidelijk dat organisatorische middelen als cultuur en kernwaarden mede ontwikkeld zijn door het laten adviseren door externe organisaties.

Incorporeren

Incorporatie van kennis en informatie wordt door geen enkele respondent gezien als beïnvloeder van de strategische processen en de operationele routines van de organisatie. De effecten van het incorporeren van kennis op de middelen zijn gering. Alleen binnen case I en case II geven een aantal respondenten dit aan. Het effect van incorporeren op de middelen blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van één respondent uit case I: *“We hebben een systeem wat ooit door Capgemini is gebouwd. Redelijk tailor made.”* Deze techniek draagt binnen case I, zoals eerder aangegeven, sterk bij aan het concurrentievoordeel van deze organisatie. Tegelijkertijd is deze techniek in de jaren ook verder ontwikkeld doordat de organisatie zich laat adviseren zoals eerder is gebleken. Een operationeel manager uit case II stelt: *“echt de juiste mensen hier aannemen op de vloer”* invloed heeft op de menselijke middelen van de organisatie. Dit onderschrijft een topmanager uit case II door het volgende te stellen: *“Wat wel zo is dat iedere keer dat er een nieuw iemand komt proberen we ervoor te zorgen dat die een hoger kennisniveau heeft dan degene die weg gaat”*. Dit laat zien dat het aannemen van de juiste mensen ook daadwerkelijk bijdraagt aan de menselijke middelen. Concreet draagt het aannemen van mensen ook bij aan het laten adviseren blijkt uit de volgende uitspraak van diezelfde topmanager: *“Ik denk dat we daar wel de afgelopen 2 jaar, door de mensen die we hebben aangenomen met meer online ervaring dan die daarvoor en die hebben ook ons weer gekoppeld aan hele goede online bedrijven”*. Daarnaast stelt die topmanager uit case II het volgende: *“Ik merk nu heel vaak in de afgelopen jaren dat ik er niet één keer tegenaan ben gelopen dat we iets*

zelf niet konden.” Dat geeft aan dat de organisatie zich dusdanig weet te ontwikkelen, onder andere door het incorporeren, dat de organisatie in staat is om te doen wat het wil doen.

Dat de invloed van incorporeren op de dynamische vaardigheden beperkt is zou mogelijk verklaard kunnen worden doordat organisaties incorporatie niet zien als onderdeel van plaatsvervangend leren maar eerder zien als interne bron van kennis en informatie. Met het aannemen van mensen of het inkopen van technologieën wordt de kennis en informatie immers permanent beschikbaar binnen de organisatie. Aansluitend daarop zou het kunnen zijn dat het incorporeren van kennis en informatie meer gericht is op efficiënter werken, wat niet wordt gezien als dynamische vaardigheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van een topmanager uit case I: *“Met externe bronnen worden effectiviteit vergroot en daar moet uiteindelijk het geld verdiend worden ... Intern leren is meer gericht op efficiëntie”*.

In tabel 11 staat weergegeven welke cases aangeven dat de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren effect hebben op de verschillende subconstructen van de dynamische vaardigheden.

Tabel 11 Invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden weergegeven per case

Invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden	Strategische processen	Operationele routines	Middelen
Observeren	Case I - III	Case III	Case III
Laten adviseren	Case I & III	Case I - II - III	Case I - II - III
Incorporeren	::	::	Case I & II
Totalen			

Samenvatting

Uit de interviews is gebleken dat plaatsvervangend leren een positieve invloed heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties. Verder inzoomend op deze resultaten blijkt dat het subconstruct *laten adviseren*, als onderdeel van plaatsvervangend leren de meeste invloed heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties. Deze invloed is gemiddeld tot sterk. Ook de andere subconstructen van plaatsvervangend leren hebben een positieve invloed op de dynamische vaardigheden. Zo heeft het observeren van andere organisaties een zwakke tot gemiddelde, positieve, invloed op de dynamische vaardigheden van de organisatie. De invloed van het incorporeren van kennis en informatie op de dynamische vaardigheden is zeer beperkt maar nog

steeds positief. Verder kijkend naar de invloed van de subconstructen van plaatsvervangend leren op de verschillende subconstructen van dynamische vaardigheden zijn er nog een aantal andere bevindingen. Zo blijkt dat het observeren van andere organisaties een gemiddeld effect heeft op de strategische processen. Verder blijkt dat wanneer een organisatie zich laat adviseren dit een gemiddeld tot sterk effect heeft op de operationele routines. Verder zijn er veel subconstructen van plaatsvervangend leren die een gemiddeld effect hebben op één of meerdere subconstructen van de dynamische vaardigheden. Zo blijkt het observeren naast het gemiddelde effect op de strategische processen, ook een effect te hebben op de middelen. Tevens blijkt dat het laten adviseren een gemiddeld effect heeft op de strategische processen en de middelen. Daarnaast valt op dat het incorporeren totaal geen effect heeft op de strategische processen en operationele routines. Het effect van incorporeren op de middelen is zwak te noemen. Kijkend naar de verschillende subconstructen van de dynamische vaardigheden blijkt dat de operationele routines en de strategische processen zich het meest ontwikkelen wanneer alle vormen van subconstructen van plaatsvervangend leren worden toegepast. Zelfs bij afwezigheid van een relatie tussen het incorporeren van kennis en informatie en deze beide subconstructen van de dynamische vaardigheden. Deze bevindingen zijn samengevat in tabel 12.

Tabel 12 Invloed van plaatsvervangend leren op dynamische vaardigheden

Invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden	Strategische processen	Operationele routines	Middelen	Totalen
Observeren	Middel	Zwak	Zwak	Zwak > Middel
Laten adviseren	Middel	Middel > Sterk	Middel	Middel > Sterk
Incorporeren	Afwezig	Afwezig	Zwak	Afwezig > Zwak
Totalen	Middel	Middel	Zwak > Middel	

4.5 Overige bevindingen

Naast de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden zijn er uit de interviews ook drie andere bevinding naar voren gekomen. Allereerst blijkt de snelheid waarop organisaties beslissingen kunnen nemen een modererende werking te hebben op de relatie tussen plaatsvervangend leren en dynamische vaardigheden. Ten tweede blijken de subconstructen observeren en laten adviseren elkaars effecten op de dynamische vaardigheden te versterken. Als laatste lijkt dat de mate van observatie een omgekeerd u-vorm effect heeft op de strategische processen van organisaties.

Snelheid van het nemen van beslissingen

Het blijkt dat de snelheid waarmee organisaties beslissingen kunnen nemen van belang is. Een overgrote meerderheid van de respondenten geeft dit aan. Bijvoorbeeld een topmanager uit case I die stelt: *“Korte lijnen waardoor dingen niet lang liggen. Er wordt een beslissing genomen en we gaan er ook voor”*. Dit zorgt voor extra flexibiliteit waar de klant uiteindelijk baat bij heeft. Dit blijkt ook uit de volgende uitspraak van diezelfde topmanager: *“Dat heeft ook heel veel impact op de klant ... wees zo flexibel en klantgericht”*. Hieruit blijkt dat case I beschikt over de mogelijkheid om snel beslissingen te nemen. Dit wordt ondersteund door een middenmanager uit diezelfde case die aangeeft: *“Je krijgt ook de ruimte om beslissingen te maken”*. Deze autonomie van medewerkers versnelt het beslissingsproces wat de doorlooptijd van beslissingen korter maakt. Ook binnen case II wordt de snelheid van besluitvorming door bijna alle respondenten aangegeven. Zo stelt een operationeel manager uit deze case daarover het volgende: *“Er is een kleine organisatie en door die focus te hebben kunnen we snel schakelen”*. Tevens geeft een topmanager aan dat deze beslissingssnelheid aanwezig is: *“omdat bij ons mensen heel veel eigen verantwoordelijkheid hebben en dan ook heel snel kunnen beslissen. Bij ons heb je niet lange besluitvormingstrajecten”*. Dit is ook noodzakelijk blijkt uit de volgende uitspraak van een topmanager: *“Het gaat dan soms echt op dagbasis”*. Binnen case III geven alle respondenten aan dat de snelheid waarmee beslissingen worden genomen van belang is om zaken te veranderen. Zo stelt een operationeel medewerker daarover het volgende: *“Ik vind een absoluut sterk punt dat we hele korte lijnen hebben”*. De snelheid van het nemen van beslissingen draagt bij aan de dynamische vaardigheden doordat de strategische processen, de operationele routines en de middelen wel op het juiste moment aangepast moeten kunnen worden. Een te lange besluitvorming zou de dynamische vaardigheden negatief kunnen beïnvloeden. Tegelijkertijd moet er ook niet te snel een besluit genomen worden. Dan zou het kunnen zijn dat een strategisch proces te vroeg wordt aangepast waardoor het effect ook minder sterk zou kunnen zijn.

Observeren in combinatie met laten adviseren

In alle cases werd duidelijk dat het observeren en het laten adviseren elkaar versterken. In case I geeft een operationeel medewerker het volgende aan: *“De overgang van het massaproduct naar de echte focus op de complexere producten is in vrij kort tijdsbestek gerealiseerd”*. Volgens een topmanager binnen diezelfde organisatie is dit door zowel observatie als het laten adviseren beïnvloed. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een topmanager: *“Allereerst laten we ons hartstikke inspireren door diverse beurzen wereldwijd”* en de volgende uitspraak van een operationeel medewerker: *“Als we kijken naar andere organisaties proberen we daar tussen te komen en proberen we van te leren. Is actiematig werk bijvoorbeeld mogelijk?”* Ook binnen case III

heeft een combinatie van observeren en laten adviseren een versterkend effect op de dynamische vaardigheden. Dit blijkt uit de ontwikkeling van het auto product. Deze is tot stand gekomen door te kijken naar andere organisaties blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Voor die innovatie wordt ... gekeken naar wat gebeurt er allemaal in het buitenland”*. Maar productinnovatie komt ook tot stand doordat de organisatie zich laat adviseren blijkt uit de volgende uitspraak van een operationeel manager: *“Twee collega’s die naar SXSW (een beurs vol innovaties) gaan en daar weer nieuwe ontwikkelingen vandaan halen en ook verspreiden binnen onze organisatie en kijken hoe we daar mee om moeten gaan”*. Voorgaande voorbeelden geven aan dat de combinatie van observeren en laten adviseren een versterkend effect heeft op de strategische processen van organisaties. Dit effect is niet waargenomen binnen case II waardoor ik stel dat de combinatie van deze subconstructen een gemiddeld tot sterk effect hebben. Naast dit effect lijken observeren en laten adviseren ook de operationele routines te versterken blijkt uit een voorbeeld uit case II. Binnen case II is de klantenservice verbeterd door een combinatie van het observeren van andere organisaties en het laten adviseren blijkt uit de volgende uitspraken van een topmanager van die organisatie: *“Maar natuurlijk wordt er ook naar Nederlandse branche vreemde concurrenten gekeken. Naar bijvoorbeeld ... die heel goed is in een stukje klantenservice”* en *“Op een gegeven moment was niets geautomatiseerd (van de klantenservice) ... Die middelen hebben we ingehuurd”*. Voorgaand voorbeeld geeft aan dat de combinatie van observeren en het laten adviseren het effect op de operationele routines versterkt. Dit effect is niet zo expliciet terug te zien binnen case I en III waardoor ik aanneem dat dit effect minder sterk is dan het effect op de strategische processen. Het effect van het observeren en het laten adviseren op de middelen is niet waargenomen binnen de onderzochte cases. Deze bevindingen zijn samengevat weergegeven in tabel 13.

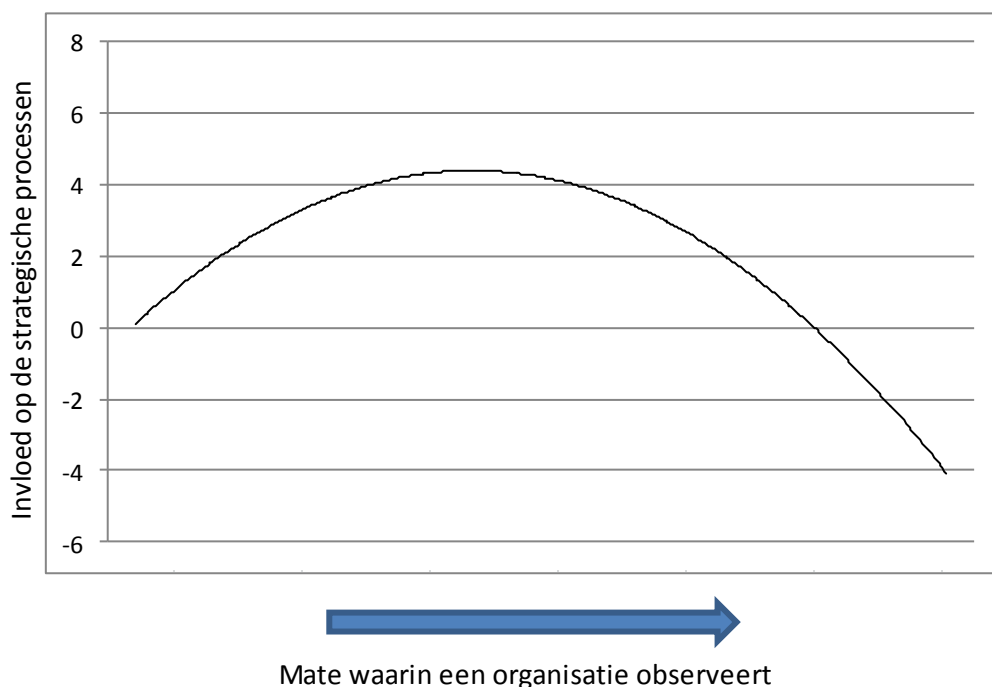
Tabel 13 Invloed van observeren in combinatie met laten adviseren op de dynamische vaardigheden

Invloed van observeren in combinatie met laten adviseren op de dynamische vaardigheden	Strategische processen	Operationele routines	Middelen	Totalen
Observeren i.c.m. laten adviseren	Middel > Sterk	Zwak > Middel	Afwezig	Middel

Mate van observeren en het effect op de strategische processen

Uit de onderzochte cases is gebleken dat het observeren een positieve invloed heeft de dynamische vaardigheden als geheel. Wel lijkt het zo te zijn dat het observeren een omgekeerd u-vorm effect

heeft voor in ieder geval de invloed op de strategische processen. Dit houdt in dat een teveel aan observatie uiteindelijk kan leiden tot een minder sterk of zelfs negatief effect op de strategische processen. Dit blijkt uit case II waarin de strategische processen van deze organisatie negatief worden beïnvloed door een andere organisatie volledig te observeren en imiteren als het gaat om de strategie en positionering. Daarover stelt een operationeel manager vanuit deze organisatie bijvoorbeeld het volgende: “... wij hebben een soort volgstrategie op propositie niveau”. In zowel case I als case III is er een positief effect gezien van het observeren op de strategische processen zoals eerder is beschreven. Dit onderschrijft het vermoeden dat er ook een keer teveel geobserveerd kan worden wat uiteindelijk een negatief effect heeft op de strategische processen van organisaties. Dit kan te maken hebben met het onderwerp dat geobserveerd wordt of de intensiteit van observeren, dan wel het overnemen van de observaties. Dit werd niet duidelijk in de onderzochte organisaties en vergt nader onderzoek. Schematisch blijft het effect echter hetzelfde. Dit is weergegeven in figuur 2.

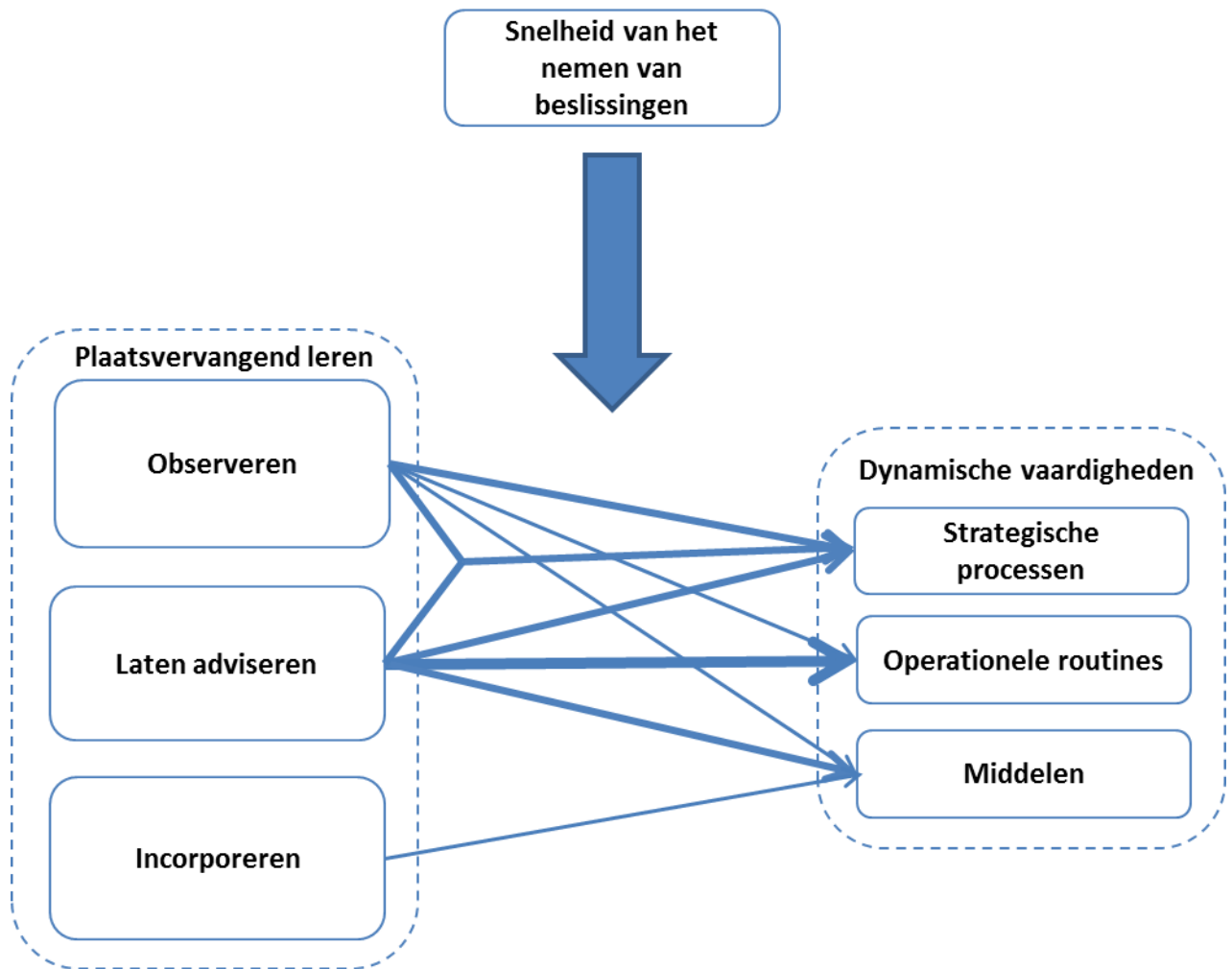


Figuur 2 Effect van het observeren op de strategische processen

4.6 Aangepast conceptueel model

De empirische bevindingen ondersteunen de bevindingen uit het literatuuronderzoek niet volledig. Uit het empirische onderzoek blijkt dat plaatsvervangend leren een positieve invloed heeft op de dynamische vaardigheden van een organisatie. Dit was ook verwacht vanuit de literatuur. Echter, uit de empirische resultaten blijkt de mate waarin de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren invloed hebben op de dynamische vaardigheden anders te zijn dan vanuit de literatuur verwacht. Zo geven de empirische resultaten aan dat het incorporeren slechts een zeer

licht effect heeft op de dynamische vaardigheden. Dit is in strijd met de eerdere verwachtingen. Van het incorporeren werd de sterkste invloed verwacht op de dynamische vaardigheden. Verder blijkt dat het laten adviseren een gemiddeld tot sterk effect heeft op de dynamische vaardigheden. Dit is bijna in overeenstemming met de eerdere verwachtingen. Van het observeren werd verwacht dat deze de minst sterke invloed zou hebben op de dynamische vaardigheden. Uit de empirische resultaten blijkt dat observeren een zwakke tot gemiddelde invloed heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties. Wanneer er gekeken wordt naar de effecten van het observeren op de verschillende subconstructen van dynamische vaardigheden lijkt het zelfs zo te zijn dat teveel observeren zelfs kan leiden tot een negatief effect op de strategische processen van een organisatie. Tevens is gebleken dat de snelheid waarop de organisatie in staat is om beslissingen te nemen en door te voeren van invloed is op de mate waarop plaatsvervangend leren invloed uitoefent op de dynamische vaardigheden. Uit de empirische resultaten is gebleken dat de snelheid waarmee organisaties beslissingen nemen een modererend effect heeft op de relatie tussen plaatsvervangend leren en dynamische vaardigheden. De bevindingen uit het empirische onderzoek leiden tot een aangepast conceptueel model zoals weergegeven in figuur 3. De dikte van de verschillende lijnen geeft de kracht van het effect weer. Een overzicht hiervan is ook te vinden in tabel 12.



Figuur 3 Aangepast conceptueel model

5 Discussie en conclusie

Dit hoofdstuk bevat de discussie van de empirische onderzoeksresultaten in vergelijking tot de eerder gevonden wetenschappelijke literatuur. Daarin wordt ook besproken welke theoretische bijdragen dit onderzoek levert aan de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek weergegeven waarna de resultaten van het onderzoek worden besproken waarin antwoord wordt gegeven op de vraag die centraal staat in dit onderzoek. Deze conclusies worden opgevolgd door aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een uiteenzetting van de implicaties en aanbevelingen voor in de praktijk.

5.1 Discussie

In dit onderzoek is een meervoudige case studie uitgevoerd onder drie e-business organisaties, actief in drie verschillende branches. Deze organisaties zijn in verschillende mate actief met plaatsvervangend leren. Eveneens beschikken deze organisaties in verschillende mate over dynamische vaardigheden. In dit onderzoek is het effect van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden van deze organisaties onderzocht. Dynamische vaardigheden zijn in de laatste decennia veelbesproken in de wetenschappelijke literatuur. Het concept wordt als zeer belangrijk beschouwd (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Tot op heden was er, voor zover bekend bij de onderzoeker, nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden. Het raamwerk dat is ontstaan door dit onderzoek geeft het belang aan van plaatsvervangend leren bij de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden.

De empirische uitkomsten met betrekking tot de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden zijn in grote lijnen in overeenstemming met hetgeen er werd verwacht naar aanleiding van het literatuuronderzoek. Vanuit de literatuur werd verwacht dat plaatsvervangend leren een positief effect heeft op de ontwikkeling van de dynamische vaardigheden. Uit de empirische data blijkt dat dit wordt bevestigd vanuit de praktijk. Met deze bevindingen geeft dit raamwerk een verdieping op eerdere stellingnames van onder andere Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) en Easterby-Smith & Prieto (2008) die aangeven dat organisatorisch leren en kennismanagement een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Tevens geeft dit onderzoek inzicht in een determinant, die tot op heden niet is beschreven in de wetenschappelijke literatuur, die invloed uitoefent op de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. Daarmee voorziet dit onderzoek in een behoefte om meer te weten te komen over de beïnvloeders van de dynamische vaardigheden (Easterby-Smith & Prieto, 2008). Het is opmerkelijk dat, wanneer er meer wordt ingezoomd op de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren en de effecten van deze subconstructen op de dynamische vaardigheden, de

effecten niet volledig in lijn zijn met de verwachtingen vanuit de literatuur. Zo werd er verwacht dat het incorporeren van kennis en informatie de sterkste invloed op de dynamische vaardigheden zou hebben. Vanuit de empirie blijkt dat dit effect zeer gering is waargenomen. Vanuit de literatuur werd verwacht dat het laten adviseren een gemiddeld effect heeft op de dynamische vaardigheden. Vanuit de empirie blijkt dat dit effect gemiddeld tot sterk is. Van het observeren van andere organisaties werd verwacht dat het effect op de dynamische vaardigheden zwak zou zijn. De empirie laat zien dat dit effect iets sterker is dan verwacht, namelijk zwak tot gemiddeld. Omdat de meting vanuit de empirie niet zo nauwkeurig is als bij een kwantitatief onderzoek durf ik te stellen dat de empirische data voor wat betreft de effecten van het laten adviseren en het observeren nagenoeg aansluit op de verwachting vanuit de literatuur. Aanvullend op de bevindingen ten aanzien van de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden blijkt de snelheid waarmee organisaties in staat zijn om beslissingen te nemen een modererend effect te hebben op deze effecten. In de onderzochte wetenschappelijke literatuur tijdens de literatuurstudie is deze modererende variabele niet naar voren gekomen. Nader onderzoek geeft aan dat deze variabele wel in andere management concepten naar voren is gekomen. De snelheid van het nemen van besluiten is bijvoorbeeld een factor die het eindresultaat van het aankopen van andere organisaties beïnvloedt (Jemison & Sitkin, 1986).

Theoretische bijdragen

De effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden is, voor zover bekend bij de onderzoeker, niet eerder in kaart gebracht binnen de bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek heeft zich op deze relatie gericht om drie redenen. Allereerst blijkt er nog weinig bekend te zijn over de antecedenten van dynamische vaardigheden. Dit komt mede doordat er nog relatief weinig empirisch onderzoek gedaan is naar de antecedenten van de dynamische vaardigheden. Empirisch onderzoek naar een nieuwe antecedent van de dynamische vaardigheden zou deze kennis verder verrijken. Ten tweede wordt aan organisatorisch leren een belangrijke rol toegedicht bij de ontwikkeling van dynamische vaardigheden (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Het is dus van belang om inzicht te krijgen hoe dit precies werkt. Ten slotte is er een debat gaande over de exacte rol van leren ten aanzien van de dynamische vaardigheden. Dit onderzoek geeft meer inzicht in de manier waarop dynamische vaardigheden zich ontwikkelen. Dit onderzoek is een eerste verkenning van de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden van organisaties. Dat betekent dat de resultaten van dit onderzoek op diverse manieren een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur levert. Er zal nader onderzoek gedaan moeten worden om deze bevindingen en bijdrage te verfijnen.

Ontwikkeling van dynamische vaardigheden

De eerste bijdrage van dit onderzoek is dat plaatsvervangend leren een positieve bijdrage levert aan de dynamische vaardigheden. Daarmee draagt de inzet van plaatsvervangend leren bij aan de ontwikkeling van dynamische vaardigheden. De effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden van organisaties zijn, voor zover bij de onderzoeker bekend, niet eerder onderzocht, dan wel beschreven in de wetenschappelijke literatuur. De empirische resultaten geven vervolgens een verdieping op dit inzicht door aan te geven hoe de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren invloed hebben op de verschillende subconstructen van de dynamische vaardigheden. De effecten van de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren op de verschillende subconstructen van de dynamische vaardigheden staan samengevat weergegeven in tabel 12.

Organisatorisch leren

Een tweede bijdrage die dit onderzoek levert is dat er vanuit de empirische resultaten wordt bevestigd dat organisatorisch leren een positieve invloed heeft op de dynamische vaardigheden. Plaatsvervangend leren is immers onderdeel van organisatorisch leren (Huber, 1991; Denrell, 2003). Daarmee worden de claims die worden gemaakt door onder andere Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006) en Easterby-Smith & Prieto (2008) bevestigd en versterkt. Tot op heden is er, voor zover bekend bij de onderzoeker, alleen onderzoek gedaan naar de effecten van het leren van eigen ervaringen op de dynamische vaardigheden (King & Tucci, 2002; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). In het debat over de exacte rol van leren ten aanzien van de dynamische vaardigheden biedt dit onderzoek ook een belangrijke bijdrage. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat plaatsvervangend leren de ontwikkeling van dynamische vaardigheden positief beïnvloedt. Daarmee sluit dit aan op de stellingnames van Eisenhardt & Martin (2000) en Zollo & Winter (2002) waarin zij stellen dat de leerprocessen de evolutie van de dynamische vaardigheden begeleiden.

Antecedenten van dynamische vaardigheden

Een derde bijdrage is dat er meer inzicht is gecreëerd in de antecedenten van dynamische vaardigheden. Het verfijnde inzicht in de positieve bijdrage die plaatsvervangend leren heeft op de dynamische vaardigheden, zorgt voor een breder begrip van het ontstaan en de ontwikkeling van deze dynamische vaardigheden. Breder begrip van de antecedenten van de dynamische vaardigheden is nodig omdat het een belangrijk concept is binnen de strategisch management literatuur (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Tegelijkertijd is er nog weinig bekend over antecedenten van de dynamische vaardigheden (Easterby-Smith & Prieto, 2008) wat de noodzaak van het inzicht in de antecedenten van dynamische vaardigheden versterkt.

Definitie van dynamische vaardigheden

Bijna 20 jaar na de publicatie van Teece, Pisano & Shuen (1997) is er nog geen consensus over de definitie van het concept dynamische vaardigheden. Door veelgebruikte definities te gebruiken als basis en daarmee een bredere definitie te definiëren levert dit onderzoek ook een bijdrage aan het creëren van consensus rondom de definitie van het concept dynamische vaardigheden. Binnen ditzelfde onderzoek is deze definitie empirisch onderzocht en daarmee getest op relevantie. Uit de verzamelde data blijkt dat deze definitie zichtbaar wordt herkend door respondenten. Tegelijkertijd is gebleken uit de verkregen empirische resultaten dat onderzoek naar deze beschrijving van het concept waardevolle inzichten oplevert. Deze ervaring rondom het onderzoeken van dynamische vaardigheden kan gebruikt worden in vervolgonderzoek.

5.2 Beperkingen

Elk onderzoek en elke onderzoeksmethode heeft beperkingen. Binnen dit onderzoek zijn er ook diverse beperkingen die de resultaten van het onderzoek mogelijk hebben beïnvloedt, dan wel invloed hebben op de generaliseerbaarheid van deze resultaten.

Onderzochte organisaties

Allereerst zijn er drie e-business organisaties in verschillende branches onderzocht. Er is gekozen voor een klein aantal organisaties om daarmee de diepgang van de inzichten te vergroten. Echter, het aantal organisaties dat is onderzocht is ook een beperking van dit onderzoek. Het gegeven dat de bevindingen binnen deze drie organisaties zijn gevonden is geen garantie dat deze bevindingen ook binnen andere organisaties gevonden worden. Het gegeven dat het onderzoek plaats vond in meerdere branches zorgt er ook voor dat er geen branche specifieke bevindingen zijn geconstateerd. Tegelijkertijd zijn er geen andere organisaties dan e-business organisaties onderzocht. Het onderzoek uitvoeren binnen alleen e-business organisaties geeft diepgaande inzichten in de manier waarop de relatie tussen plaatsvervangend leren en de dynamische vaardigheden van e-business organisaties werkt. Deze focus zorgt ervoor dat de bevindingen die zijn gedaan wellicht ook toepasbaar zijn voor andere e-business organisaties. Dit levert echter wel de beperking op dat de bevindingen wellicht minder goed passen bij andere organisaties. Zowel het aantal cases, het type organisatie als de branches waarin deze organisaties zich bevinden beperken de mate waarin de bevindingen te generaliseren zijn.

Statistische representativiteit.

Het onderzoek is kwalitatief uitgevoerd. Daarmee is diepgaande kennis van de onderzochte cases verkregen. Tevens is het op deze wijze mogelijk geweest om causale verbanden te vinden op basis van uitspraken van de respondenten. De beperking in deze wijze van onderzoek doen is dat de

resultaten niet statistisch representatief zijn. Kwantitatief onderzoek naar de bijdrage van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden is dan ook zeer wenselijk om statistisch onderbouwde uitspraken te kunnen doen over de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden en daarmee het, in dit onderzoek opgebouwde raamwerk versterken.

Vooringenomenheid

Een andere beperking heeft ook te maken met de methode van onderzoek. Er zijn totaal 17 interviews afgenomen binnen deze drie organisaties. De data die voor dit onderzoek verzameld is, is gebaseerd op de gerapporteerde zelf-evaluaties van de werknemers binnen de organisaties. Ondanks dat er diverse stappen zijn ondernomen om de vooringenomenheid van de respondenten te beperken is deze niet volledig uit te sluiten. Ook is er altijd de mogelijkheid dat respondenten sociaal wenselijke reacties hebben gegeven tijdens de interviews, ondanks dat er vooraf geen inhoudelijke informatie met de respondenten is gedeeld. Het gegeven dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden, evenals de neutrale omgeving waarin de interviews zijn afgenomen vermindert mijn zorg dat de respondenten verkapte antwoorden hebben gegeven. Tevens zijn de interviews afgenomen door één onderzoeker. Ondanks dat er voorzorgsmaatregelen zijn genomen om de vooringenomenheid van de onderzoeker zoveel mogelijk te verkleinen is er altijd een kans op persoonlijke interpretatie van de resultaten van het onderzoek. Door de interviews op te nemen en op een later moment terug te luisteren is dit risico beperkt. Een andere beperking heeft te maken met de relatie die de onderzoeker heeft met de onderzochte bedrijven. De werkgever van de onderzoeker heeft een zakelijke relatie met de drie onderzochte bedrijven. Bij twee van de drie organisaties is de onderzoeker persoonlijk betrokken bij deze relatie. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat de onderzoeker niet geheel objectief in het onderzoek stond. Om dit te voorkomen is vooraf een vragenlijst opgesteld en zijn alle interviews opgenomen om ze op een later moment nog eens terug te kunnen luisteren.

Moment in tijd

Dit onderzoek is op één moment in de tijd uitgevoerd. Daarmee is er geen verandering van bijvoorbeeld de middelen of operationele routines meetbaar. De bevindingen zijn dan ook gebaseerd op de verwachtingen en meningen van respondenten. Er is op een later moment niet gecontroleerd of deze verwachtingen en meningen ook zijn uitgekomen. Het is sterk aan te raden om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren waarbij een longitudinale onderzoeksmethodiek wordt toegepast. Daarmee kan gecontroleerd worden of de verwachtingen en meningen van de respondenten ook uit zijn gekomen en of er dus daadwerkelijk sprake is van een ontwikkeling van de dynamische vaardigheden door de inzet van plaatsvervangend leren.

5.3 Conclusie

De vraag die centraal staat tijdens dit onderzoek luidt: *Hoe bevordert plaatsvervangend leren de dynamische vaardigheden van een organisatie?*. Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het van belang dat eerst de conclusies op de deelvragen behandeld worden. Allereerst is er onderzocht wat de antecedenten van dynamische vaardigheden zijn. Vanuit de wetenschappelijke literatuur bleek dat er nog niet veel inzicht is in deze antecedenten (Easterby-Smith & Prieto, 2008). De empirische resultaten laten zien dat in ieder geval plaatsvervangend leren één van deze antecedenten is. Dit is in lijn met hetgeen King & Tucci (2002) en Zahra, Sapienza & Davidsson (2006) stellen, namelijk dat organisatorisch leren een belangrijke antecedent is van de dynamische vaardigheden. Tegelijkertijd is onderzocht wat de verwachte effecten zijn van plaatsvervangend leren. Vanuit de literatuur blijkt er een debat gaande te zijn over de relevantie van plaatsvervangend leren. Ondanks dit debat blijkt het vanuit de empirie dat organisaties veel plaatsvervangend leren. Zowel de wetenschappelijke literatuur als de empirische resultaten geven aan dat dit wordt gedaan met de intentie om kennis snel eigen te maken. Tegelijkertijd wordt er door zowel de literatuur als de empirie verwacht dat plaatsvervangend leren efficiënt is. Er kan dus gesteld worden dat de literatuur en de empirie dezelfde resultaten laten zien als het gaat om de beantwoording van de deelvragen. Nu dit bekend is kan er dieper worden ingegaan op het beantwoorden van de hoofdvraag.

Zoals aangegeven blijkt dat organisatorisch leren een belangrijke antecedent is van de dynamische vaardigheden van organisaties (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006; Easterby-Smith & Prieto, 2008). De wetenschappelijke literatuur richtte zich tot op heden met name tot de bijdrage die het leren van eigen ervaringen heeft op de dynamische vaardigheden van organisaties (King & Tucci, 2002; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Echter, organisatorisch leren bestaat ook uit het leren van anderen (Huber, 1991; Denrell, 2003). Op basis van de literatuur over plaatsvervangend leren en de dynamische vaardigheden werd verwacht dat plaatsvervangend leren een bijdrage kan leveren aan de dynamische vaardigheden van organisaties. Op basis van de resultaten vanuit het empirische onderzoek wordt dit bevestigd. De empirische resultaten geven verder een verfijnder inzicht in de wijze waarop plaatsvervangend invloed heeft op de dynamische vaardigheden. Er is gebleken dat de verschillende subconstructen van plaatsvervangend leren een andere invloed hebben op de verschillende subconstructen van dynamische vaardigheden. Het observeren van andere organisaties heeft een positieve invloed op alle subconstructen van de dynamische vaardigheden en daarmee op de dynamische vaardigheden als geheel. Verder is uit de empirische resultaten gebleken dat het observeren met name invloed heeft op de strategische processen van organisaties. Wel zit hier een keerzijde aan. Wanneer een organisatie teveel observeert kan dit een negatief effect hebben op de strategische processen van organisaties. Door andere organisaties te observeren versterken

organisaties ook direct hun middelen en operationele routines. Alhoewel het effect van het observeren op deze twee subconstructen van dynamische vaardigheden minder sterk is dan het effect op de strategische processen. Het laten adviseren heeft de sterkste invloed op de dynamische vaardigheden. De effecten van het laten adviseren zijn met name zichtbaar bij de operationele routines van organisaties. Daar heeft het laten adviseren een gemiddeld tot sterke invloed op de ontwikkeling. Tegelijkertijd is het effect van het laten adviseren op de strategische processen en de middelen gemiddeld. Wanneer een organisatie in staat is om maar één subconstruct van plaatsvervangend leren toe te passen is het aan te raden om te kiezen voor het laten adviseren. Daarmee ontwikkelen de dynamische vaardigheden zich het sterkst. Het incorporeren van kennis en informatie heeft een beperkte invloed op de dynamische vaardigheden. Het heeft niet op alle subconstructen van de dynamische vaardigheden een effect. Dit geldt zowel voor de strategische processen en de operationele routines als subconstructen van dynamische vaardigheden. Er is ook geen negatief effect gemeten. Het incorporeren heeft wel een effect op de middelen als onderdeel van de dynamische vaardigheden van organisaties. Het gemeten effect is laag. Additioneel is in dit onderzoek naar voren gekomen dat het combineren van het laten adviseren en het observeren het effect op de dynamische vaardigheden versterkt. Voor het ontwikkelen van dynamische vaardigheden kan een organisatie zich dus het beste richten op het laten adviseren door anderen en het observeren van anderen. Deze twee subconstructen hebben op zichzelf de sterkste invloed op de dynamische vaardigheden en versterken elkaar ook nog eens als ze beide gecombineerd worden ingezet. Eveneens is vanuit de empirie gebleken dat de snelheid waarmee beslissingen worden genomen een modererend effect heeft op de relatie tussen plaatsvervangend leren en de dynamische vaardigheden.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In aansluiting op de beperkingen van dit onderzoek zijn er ook diverse aanbevelingen voor vervolgonderzoek om de bevindingen uit dit onderzoek verder te verdiepen of te versterken.

Kwantitatief onderzoek

Voor het versterken van het raamwerk dat in dit onderzoek is gevonden is kwantitatief onderzoek nodig. Daarmee is het mogelijk om bevindingen statistisch te onderbouwen. Door onderzoek te doen naar de invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden middels kwantitatief onderzoek is het mogelijk om gedetailleerd inzicht te krijgen in de mate waarop plaatsvervangend leren, inclusief de subconstructen, invloed hebben op de dynamische vaardigheden van organisaties. Hiermee is het ook mogelijk om de, in dit onderzoek gevonden, resultaten ten aanzien van de effecten van het observeren op de strategische processen nader te onderzoeken en te kwantificeren.

Soorten organisaties

Een andere aanbeveling is om dit onderzoek nog een keer uit te voeren maar dan onder meer organisaties. Daarmee wordt de generaliseerbaarheid van de resultaten versterkt. Aanvullend daarop is het aan te raden dat de onderzoeker geen indirecte of directe band heeft met de te onderzoeken organisaties. Daarmee wordt de vooringenomenheid verminderd. Dit onderzoek heeft zich niet beperkt tot één of enkele branches. Het is tevens aan te raden om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren onder diverse organisaties binnen één branche. Dit kan een verdieping opleveren van de huidige onderzoeksresultaten, specifiek voor de onderzochte branche. Aanvullend daarop kan dit bijvoorbeeld ook worden gedaan door een vergelijkend onderzoek op te stellen tussen verschillende branches.

Omgevingsdynamiek

Dynamische vaardigheden lijken het meest zinvol in dynamische omgevingen (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006), maar worden ook zinvol geacht binnen niet-dynamische omgevingen (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). In dit onderzoek is geen rekening gehouden met de omgeving waarin organisaties zich bevinden. Het is aan te raden om de effecten van plaatsvervangend leren op de dynamische omgevingen vergelijkend te onderzoeken tussen dynamische en niet-dynamische omgevingen. Daarmee wordt diepgaandere kennis verkregen over de bijdrage van plaatsvervangend leren, afhankelijk van de omgeving waarin organisaties zich bevinden. Dit zal een verdieping gerealiseerd op het raamwerk dat in dit onderzoek is gepresenteerd.

Invloed van beslissingstraject

Het is gebleken dat het beslissingstraject in organisaties van invloed lijkt te zijn op de dynamische vaardigheden. Uit dit onderzoek is niet duidelijk op te maken of deze invloed modererend of mediërend is op de relatie tussen plaatsvervangend leren en de dynamische vaardigheden. Dit betekent dat het beslissingstraject wellicht ook een directe invloed zou kunnen hebben op de dynamische vaardigheden, los van het plaatsvervangend leren. Om de daadwerkelijke invloed van het beslissingstraject op de dynamische vaardigheden, al dan niet in samenhang met plaatsvervangend leren, te vinden is aanvullend onderzoek nodig.

Snelheid waarmee kennis verouderd

Plaatsvervangend leren heeft onder andere als voordeel dat een organisatie in staat is om kennis en informatie zich snel toe te eigenen. Echter, in een omgeving waarin de benodigde kennis en informatie gedurende langere tijd stabiel blijft is het wellicht niet nodig of zinvol om plaatsvervangend te leren. Tegelijkertijd kan in een omgeving waarin kennis zeer snel verouderd het wellicht ook niet verstandig zijn om plaatsvervangend te leren aangezien het geleerde dan wellicht

alweer verouderd en daarmee onbruikbaar is. De twee voorgaande beschreven situaties lijken beide op een uiteinde van een continuüm te zitten waarbij de invloed van plaatsvervangend op de dynamische vaardigheden beperkt of wellicht zelfs negatief is. Om dit te onderzoeken is het nodig om de snelheid waarmee kennis verouderd mee te nemen als variabele in nader onderzoek naar de invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden.

Kennisoverdracht

Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op de rol van kennisoverdracht binnen de organisatie en hoe het effect heeft op de relatie tussen plaatsvervangend en de dynamische vaardigheden. Aanvullend daarop zou onderzocht kunnen worden of de vorm waarop deze kennis beschikbaar is, wordt gedeeld en wordt verwerkt (ontastbaar of expliciet), invloed heeft op deze relaties. Zo stellen Subramaniam en Venkatraman (2001) dat een hogere mate van ontastbare kennis een hogere mate van informatieverwerkingsmechanismen nodig heeft binnen organisaties om deze kennis eigen te maken.

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk

In aanvulling op de benoemde bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur heeft dit onderzoek ook een aantal bevindingen aan het licht gebracht die implicaties hebben voor organisaties. Deze worden in deze paragraaf beschreven en kunnen dienen als best practice en kunnen gebruikt worden door beslissers binnen organisaties.

Observeren en laten adviseren

Het is aan te bevelen voor organisaties om actief in te zetten op het observeren van andere organisaties en zich actief te laten adviseren door anderen. Uit de empirische resultaten blijkt dat deze twee vormen van plaatsvervangend leren een positieve invloed hebben op de dynamische vaardigheden van organisaties. De combinatie van deze twee lijkt een sterkere invloed te hebben dan beide vormen afzonderlijk op de strategische processen van organisaties. Voor organisaties is het aan te bevelen om voldoende ruimte te geven zodat de organisatie kan observeren en zich kan laten adviseren. Door niet alles volledig af te kaderen kunnen er interessante bevindingen volgen uit deze inzet. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door niet het hele budget vooraf toe te wijzen, maar een deel beschikbaar te houden. Daarmee is er de mogelijkheid om bijvoorbeeld naar beurzen en evenementen te gaan die op een bepaald moment interessant blijken te zijn zonder dat dit lang van tevoren is gepland.

Zorg voor snelle besluitvormingstrajecten

Organisaties, zorg voor een snel besluitvormingstraject. Geef medewerkers autonomie om beslissingen te nemen en deze ook uit te voeren. Uit de empirische resultaten is gebleken dat de

besluitvormingstrajecten van groot belang zijn voor het doorvoeren van veranderingen. Hoe sneller dit gebeurt en hoe minder complex deze trajecten zijn, hoe beter het is. Zeker in dynamische omgevingen, waarin snelheid wordt vereist, doen organisaties er goed aan om de besluitvormingstrajecten passend te maken bij deze omgeving. Dit betekent dat beslissingen snel genomen moeten kunnen worden en dat de besluiten ook snel genoeg doorgevoerd worden. Een middel dat daarbij kan helpen is het geven van duidelijke kaders en doelen aan de medewerkers met daar binnen vrijheid om tot deze doelen te komen. Daarmee krijgen de medewerkers een bepaalde mate van autonomie wat zorgt voor een snel beslissingsproces. Tegelijkertijd kan dit helpen bij het creëren van draagvlak voor de uitvoer van deze beslissingen.

Kijk verder dan de concurrentie

Organisaties dienen ook organisaties te observeren die niet behoren tot de concurrentie. Daarmee dienen organisaties dus niet alleen de concurrentie te observeren. Organisaties die niet tot de concurrentie behoren, kunnen bijvoorbeeld organisaties zijn die in dezelfde branche actief zijn maar niet op dezelfde markt. Bijvoorbeeld organisaties die vergelijkbare activiteiten ontplooiën maar dan in het buitenland. Hiermee kunnen trends en ontwikkelingen binnen de branche geobserveerd worden die wellicht ook voor de eigen markt interessant zijn. Het is ook mogelijk dat dit juist organisaties zijn die binnen een andere branche actief zijn maar binnen dezelfde markt. Op deze manier kan relevante marktinformatie geobserveerd worden. Doordat het niet van de concurrentie wordt geobserveerd wordt hiermee de betrouwbaarheid van de informatie vergroot. De organisatie waarvan geobserveerd wordt zal waarschijnlijk geen hinder ondervinden van deze observatie. Een ander type organisatie waarvan geobserveerd kan worden is een organisatie die qua inrichting, dan wel verdienmodel, vergelijkbaar is. Bijvoorbeeld bij een e-business organisaties die alleen op het Internet actief is en geen offline activiteiten heeft kan bij een andere organisatie die ook alleen actief op het Internet is observeren. Voorgaande voorbeelden van verder kijken dan de concurrentie kan nog verder geïntensiveerd worden door wederzijds te observeren en daarmee learnings en best practices te delen. Dit advies voor de praktijk sluit aan op eerdere bevindingen van Csaszar & Siggelkow (2010).

Werk nauw samen met partners

Organisaties dienen partners om zich heen te verzamelen waarmee ze nauw samenwerken. Deze partners dienen over kennis en informatie te beschikken waar de organisatie zelf niet, of niet in die mate, over beschikt. Op deze manier stroomt kennis en informatie snel de organisatie in. Tegelijkertijd kunnen deze partners ondersteunen bij het omzetten van deze kennis en informatie naar concrete acties om daarmee de dynamische vaardigheden van de organisatie te vergroten. Alleen partners om zich heen verzamelen is voor organisaties niet voldoende. Binnen de organisatie

zal er ook een omgeving gecreëerd moeten worden waarin deze partnerships tot hun recht komen. Wat hierbij kan helpen is het neerzetten van een transparante samenwerking. Daarbinnen wordt over en weer op een open wijze informatie en kennis gedeeld.

Neem mensen met nieuwe kennis en informatie aan

Het is aan te raden om mensen aan te nemen die qua kennis, informatie en competenties vaardigheden binnen de organisatie brengen die tot dan toe niet of in mindere mate aanwezig is. Het is gebleken uit dit onderzoek dat het aannemen van personeel bijdraagt aan de ontwikkeling van de menselijke middelen in het algemeen. Door mensen aan te nemen met kennis en informatie waar de organisatie tot dan toe niet of in mindere mate over beschikt wordt ook het kennisniveau van de huidige medewerkers versterkt doordat ze onderling kennis en informatie uitwisselen. Door continue mensen aan te nemen met nieuwe kennis en informatie wordt het algehele kennisniveau binnen de organisatie continue versterkt.

Bibliografie

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 493-520.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 1123-1137.
- Augier, M., & Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 410-421.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1971). Analysis of modeling processes. In A. Bandura, *Psychological modeling: Conflicting theories*. Chigaco: Aldine-Atherton.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 256-280.
- Baum, J., Li, S., & Usher, J. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 766-801.
- Beckman, C., & Haunschild, P. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 92-124.
- Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M., & Tekie, E. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, 445-465.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 238-256.
- Bingham, C., & Davis, J. (2012). Learning Sequences: Their Existence, Effect, and Evolution. *Academy of Management Journal*, 611-641.
- Blyler, M., & Coff, R. (2003). Dynamic Capabilities, Social Capital, And Rent Appropriation: Ties That Split Pies. *Strategic Management Journal*, 677-686.
- Bresman, H. (2010). External Learning Activities and Team Performance: A Multimethod Field Study. *Organization Science*, 81-96.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business.

- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Corredoira, R., & Rosenkopf, L. (2010). Should auld acquaintance be forgot? The reverse transfer of knowledge through mobility ties. *Strategic Management Journal*, 159-181.
- Cox, R., McKendree, J., Tobin, R., Lee, J., & Mayes, T. (1999). Vicarious learning from dialogue and discourse. *Instructional Science*, 431-458.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Csaszar, F., & Siggelkow, N. (2010). How Much to Copy? Determinants of Effective Imitation Breadth. *Organization Science*, 661-676.
- Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 1750-1762.
- Denrell, J. (2003). Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Management. *Organization Science*, 227-243.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, 235-249.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 17-37.
- Floyd, S., & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 154-177.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Greve, H. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic Management Journal*, 967-988.
- Greve, H. (2005). Interorganizational Learning and Heterogeneous Social Structure. *Organization Studies*, 1025-1047.
- Griffith, D., & Harvey, M. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal Of International Business Studies*, 597-606.
- Guillen, M. (2002). Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987–1995. *Academy of Management Journal*, 509-525.
- Haunschild, P., & Beckman, C. (1998). When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence. *Administrative Science Quarterly*, 815-844.

- Haunschild, P., & Miner, A. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 472-500.
- Helfat, C. (1997). Know-How And Asset Complementarity And Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 339-360.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Henisz, W., & Delios, A. (2001). Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 443-475.
- Herriot, R., & Firestone, W. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 14-19.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 88-115.
- Jemison, D., & Sitkin, S. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *The Academy of Management Review*, 145-163.
- Kalnins, A., Swaminathan, A., & Mitchell, W. (2006). Turnover Events, Vicarious Information, and the Reduced Likelihood of Outlet-Level Exit Among Small Multiunit Organizations. *Organization Science*, 118-131.
- Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons Inc. Opgehaald van McKinsey&Company.
- Kim, J.-Y. J., & Miner, A. (2007). Vicarious Learning From The Failures And Near-Failures Of Others: Evidence From The U.S. Commercial Banking Industry. *Academy of Management Journal*, 687-714.
- King, A., & Tucci, C. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 171-186.
- Kraatz, M., & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 632-657.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*.

- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988, oktober). First-mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 41-58.
- Lieberman, M., & Asaba, S. (2006). Why Do Firms Imitate Each Other. *Academy of Management Review*, 366-385.
- Manz, C., & Sims, H. (1981). Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 105-113.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 71-87.
- Miles, M., & Huberman, A. (2013). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Londen: SAGE Publications Inc.
- Miller, K., Zhao, M., & Calantone, R. (2006). Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model. *The Academy of Management Journal*, 709-722.
- Newbert, S. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 55-77.
- Outenaar, E. (2014, Februari 4). *Zo werd Zalando groot*. Opgehaald van Sprout: <http://www.sprout.nl/artikel/ondernemer/zo-werd-zalando-groot>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Peters, T. (2011, September 7). *Duitse broers schatrijk door klonen Groupon, eBay en Facebook*. Opgehaald van Z24: <http://www.z24.nl/ondernemen/duitse-broers-schatrijk-door-klonen-groupon-ebay-en-facebook>
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (2008, januari). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Posen, H., & Chen, J. (2013). An Advantage of Newness: Vicarious Learning Despite Limited Absorptive Capacity. *Organization Science*, 1701-1716.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 22-40.
- Repenning, N., & Sterman, J. (2002). Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamic of Process Improvement. *Administrative Science Quarterly*, 265-295.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form, And Function. *Academy of Management Journal*, 1263-1280.
- Rivkin, J. (2000). Imitation of Complex Strategies. *Management Science*, 824-844.

- Rothaermel, F., & Hess, A. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. *Organization Science*, 898-921.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model Of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 913-933.
- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *The Academy of Management Journal*, 661-681.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1982). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Schwab, A. (2007). Incremental Organizational Learning from Multilevel Information Sources: Evidence for Cross-Level Interactions. *Organization Science*, 233-251.
- Simon, D., & Lieberman, M. (2010). Internal and external influences on adoption decisions in multi-unit firms: the moderating effect of experience. *Strategic Organization*, 132-154.
- Srinivasan, R., Haunschild, P., & Grewal, R. (2007). Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market. *Management Science*, 16-29.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 359-378.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 600-613.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Terlaak, A., & Gong, Y. (2008). Vicarious Learning and Inferential Accuracy in Adoption Processes. *Academy of Management Review*, 846-868.
- Tuschke, A., Sanders, W., & Hernandez, E. (2013). Whose Experience Matters In The Boardroom? The Effects Of Experiential And Vicarious Learning on Emerging Market Entry. *Strategic Management Journal*.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Volberda, H. (2004). *De Flexibele Onderneming*. Deventer: Kluwer.

- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 991-995.
- Winter, S., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 730-743.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). California: SAGE Publications.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities And The Emergence Of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From A Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 97-125.

Bijlagen

Bijlage 1: Interview format

Introductie:

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik dit onderzoek binnen 4 e-business organisaties. Het betreft een onderzoek naar de invloed van plaatsvervangend leren op de dynamische vaardigheden van organisaties. In het kader daarvan interview ik 4 medewerkers uit verschillende teams binnen de organisatie. Er zijn enkel goede antwoorden. Ik ben dus waardevrij over de antwoorden die u geeft.

- Beschikbare tijd voor het interview (60 min.)
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie zal een management samenvatting van de scriptie worden toegezonden.
- Mag ik het interview opnemen zodat ik het op een rustig moment terug kan luisteren en uitwerken?

Algemeen:

- Bedrijf
- Functie

Vragen:

1. In hoeverre beschikt uw organisatie kernvaardigheden om concurrentievoordeel mee te behalen? Kunt u voorbeelden van deze kernvaardigheden geven? Waarom zijn dit de kernvaardigheden?
2. Vindt u dat er voldoende van deze kernvaardigheden zijn binnen uw organisatie? Waarom denkt u dit en waaruit blijkt dat?
3. Op welke wijze komen deze kernvaardigheden tot stand? Waaruit blijkt dat? In hoeverre veranderen de zojuist genoemde kernvaardigheden in de loop van de tijd? Wat zorgt ervoor dat deze vaardigheden veranderen? Kunt u voorbeelden daarvan geven?
4. In hoeverre laat uw organisatie zich inspireren door externe bronnen? Waarom denkt u dit en waaruit blijkt dat? Kunt u voorbeelden daarvan geven?
5. Wat is de reden dat uw organisatie dat doet en welke effecten verwacht de organisatie hiervan? Waarom denkt u dit en waaruit blijkt dat?

6. Kunt u daarnaast aangeven of het laten inspireren door externe bronnen meer of minder van belang is bij het ontwikkelen van kernvaardigheden dan het leren van eigen ervaring en het zelf doen van ontdekkingen?
7. Zijn er daarnaast nog relevante zaken over extern geïnspireerde kennis en kernvaardigheden waarover ik geen vraag heb gesteld?

Bijlage 2: Voorbeeld uitwerking interview

Vragen:

1. In hoeverre beschikt uw organisatie kernvaardigheden om concurrentievoordeel mee te behalen? Kunt u voorbeelden van deze kernvaardigheden geven? Waarom zijn dit de kernvaardigheden?

Kernvaardigheden van onze organisatie is gewoon het goed beheersen van het tour operating proces. Daarin zijn we op zich niet uniek. Dat is niet onderscheidend ten opzichte van anderen. (Wat we proberen te doen is zeg maar dichter naar de klant toe gaan en dat wij de klantwens zeg maar beter begrijpen dan onze concurrenten). Dat is dan het onderscheidende ten opzichte van de concurrentie? Ja. Het dichter naar de klantwens, hoe vertaalt zich dat dan naar processen, middelen? (Dat zou uiteindelijk, met een chique woord, gebaseerd moeten zijn op customer intimacy) en dat zou zich moeten uiten naar een aantal aspecten: (de juiste keuze van de producten waar klanten om vragen, juiste aankleding van de producten waar klanten om vragen, met of zonder extra's, een klantvriendelijke bejegening zeg maar vanuit de afdelingen verkoop naar de klanten toe en ik denk ook een juiste aftersales, eigenlijk ieder contactmoment.) En waarom is het dichter bij de klant zijn dan de kernvaardigheid van uw organisatie? (Ik denk dat uiteindelijk dat wij beter in staat zijn dan een aantal andere om soepel om te gaan met de klantvraag) omdat de echt grote generalisten niet in staat zijn organisatorisch om af te wijken ten opzichte van specifieke klantwensen en wij kunnen dat wel maar kan dat van de andere kant op zich weer minder dan een aantal echte specialisten op concurrerende producten met ons. Daar lukt dat dan niet helemaal, maar we zouden op een aantal punten redelijk moeten meekomen en er niet extreem voor onder doen. En naast die klantwensen, dichter bij de klant zijn, zijn er dan nog andere vaardigheden die bijdragen aan het concurrentievoordeel volgens jou? Ja, ik denk op een aantal vlakken. Ik denk toch hoe raar het ook mogen klinken, (we onderscheiden ons in positieve zin qua automatisering en we onderscheiden ons soms in negatieve zin qua automatisering.) Kun je dat toelichten? Ja. we zijn op bepaalde momenten niet goed in staat geweest

Opmerking [C1]: Operationele routine

Opmerking [C2]: Operationele routine

Opmerking [C3]: Middelen

Opmerking [C4]: Operationele routine

Opmerking [C5]: Middelen