

Het aanpassingsvermogen van organisaties:

Een onderzoek naar effectieve implementatie van Business innovaties



Auteur: Erwin de Looff

Het aanpassingsvermogen van organisaties:

Een onderzoek naar effectieve implementatie van Business innovaties

Auteur : Erwin de Looff
Studentnummer : 403450

Universiteit : Rotterdam school of management, Erasmus university
Opleiding : MScBA / drs. Bedrijfskunde

Coach : Justin Jansen
Meelezer : Vareska van de Vrande

Datum : Augustus 2016

Voorwoord

Na het afronden van mijn technische opleiding in 2011 heb ik altijd de behoefte gehad om ooit nog eens een bedrijfskundige opleiding te volgen. Een behoefte welke ik in de afgelopen drie jaren ruimschoots heb kunnen vervullen door mijn deelname aan de Parttime Master Bedrijfskunde op de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Ik denk met een glimlach terug aan de intensieve avondcolleges op de universiteit en de samenwerking met mijn studiegenoten die allemaal net als ik in ongeveer de zelfde spagaat zaten tussen werk, prive en de studie.

Dit onderzoek is gedaan als afsluiting van eerdergenoemde studie Bedrijfskunde en richt zich op de succesfactoren achter implementatietrajecten van business innovaties. Een speciaal woord van dank gaat dan ook uit naar de organisaties en respondenten welke de tijd hebben willen nemen om mij te ontvangen en te woord te staan als onderdeel hiervan.

Daarnaast wil ik graag mijn werkgever bedanken voor het mede mogelijk maken van het volgen van deze studie wat zonder hun betrokkenheid en flexibiliteit niet zonder meer mogelijk was geweest.

Graag wil ik mijn Coach Justin Jansen van de RSM bedanken voor de begeleiding tijdens het scriptietraject en het bijsturen waar dat nodig bleek. Tevens een woord van dank voor mijn meelezer Vareska van de Vrande voor de getoonde flexibiliteit in het eindtraject.

Als laatste wil ik mijn partner Chantal bedanken die altijd trouw aan mijn zijde heeft gestaan bij het doorlopen van deze studie. Net zoals bij het implementeren van business innovaties is er namelijk draagvlak nodig bij de achterban en dat was hier ruimschoots aanwezig.

Rotterdam, Augustus 2016

Samenvatting

Door de toegenomen wereldwijde handel en geoptimaliseerde communicatie technologie is er steeds meer concurrentie. Veel westerse bedrijven kunnen op dit mondiale toneel de strijd niet langer aangaan door bijvoorbeeld kostenbesparingen te realiseren. Het inzicht dat mee blijven doen in de markt gepaard moet gaan met introduceren van innovaties en nieuwe activiteiten is een gegeven. (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

In plaats van erg goed zijn in een specifiek ding, moeten organisaties er voor zorgen dat ze goed zijn in nieuwe dingen doen. Ze moeten snel kunnen reageren op veranderingen en kansen in de markt, door middel van vernieuwende producten, diensten, business modellen, processen en strategieën (Reeves & Deimler, 2011). Het gaat hierbij dus om het aanpassingsvermogen van organisaties om zodoende kansen in de markt te kunnen grijpen.

Met het voorhanden zijn van deze creatieve Business innovaties zijn bedrijven er nog niet. Het implementatietraject wat hierop volgt is bepalend voor het slagen of falen van een innovatie en het blijkt dan ook dat ondanks de enorme potentie van veel Business innovaties het implementeren hiervan niet vanzelf gaat.

Belangen en doelstellingen tijdens het coördineren van een implementatietraject verschillen sterk met die van het aansturen van de dagelijkse routines. Het komt dan ook nog onnodig vaak voor dat grote technologische prestaties falen. Achteraf blijkt veelal dat er geen doordachte implementatie van deze initiatieven heeft plaatsgevonden (Teece, 2010). Hierbij spelen zaken als de bedrijfscultuur, beschikbare resources, stimulans en ondersteuning van de directie een grote rol om deze kansen om te zetten in voordeel voor klanten (Heavey & Simsek, 2013).

Dit onderzoek richt zich op de succesfactoren achter implementatietrajecten van business innovaties. In dit kader is er binnen vijf verschillende organisaties onderzoek gedaan naar de ervaringen met dergelijke trajecten en is er een waardevolle hoeveelheid data verzameld door betrokkenen bij deze 5 uiteenlopende cases te interviewen.

De uitkomsten laten zien dat het van groot belang is voor organisaties om in de verschillende fasen van het implementatie traject de juiste dingen te doen. Zo is er onderscheid gemaakt tussen basisfactoren waaraan tijdens de initiatiefase invulling gegeven moet worden (zoals bijvoorbeeld het neerleggen van een heldere visie en zichtbare ondersteuning van de directie) en secundaire factoren welke tijdens de realisatie fase zichzelf verder zullen ontwikkelen wanneer de basisfactoren aanwezig zijn (zoals bijvoorbeeld draagvlak).

Het onderzoek geeft tevens een interessante kijk op de communicatie rondom implementatie trajecten. Zo blijkt dat bij zichtbare weerstand veel organisaties tevergeefs meer gaan communiceren om het draagvlak alsnog te vergroten, wat in de praktijk echter niet het gewenste effect blijkt te hebben. Uiteindelijk zien we dat het negeren van een van de basisfactoren hiervan de oorzaak is, wat men niet zomaar meer goed kan maken door een overdaad aan communicatie.

De uitkomsten zijn samengevoegd in een model wat door organisaties gebruikt kan worden om hun toekomstige implementietrajecten voor te bereiden en te begeleiden. Hierdoor zullen zij in staat zijn om deze trajecten nog beter in de hand te houden zodat de kans op een succesvolle implementatie van hun business innovaties toeneemt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Introductie	7
1.1 Aanleiding en motivatie	7
1.2 Centrale Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	8
1.2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.2.2 Kernconcepten & afbakening	9
1.3 Setting.....	9
2 Literatuurstudie	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Het belang van Innovatie.....	10
2.3 Implementatie van business innovaties	11
2.3.1 Proces van implementatie.....	11
2.3.2 Commitment van de omgeving	13
2.4 Organisatie en management aspecten/antecedenten	13
2.4.1 Ontwikkeling business model en implementatie plan	14
2.4.2 Resources en Kennis.....	15
2.4.3 Positionering, Coördinatie en verantwoordelijkheden.	16
2.4.4 Cultuur & DNA	17
2.4.5 Samenwerking, leiderschap en communicatie.....	19
2.5 Uitkomsten literatuur onderzoek	20
3 Methodologie.....	22
3.1 Onderzoekcontext.....	22
3.2 Empirische methode	22
3.3 Aard en omvang van steekproef	23
3.4 Analytische eenheid	24
3.5 Dataverzameling.....	24
3.6 Data-analyse	24
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid	25
4 Bevindingen en Analyse.....	26
4.1 Case 1. Scheepswerf.....	27
4.2 Case 2. Financiële dienstverlener	32
4.3 Case 3. Installatiebedrijf.....	36
4.4 Case 4. Elektrotechnisch installatiebedrijf	40
4.5 Case 5. Grote zakelijke dienstverlener	44
4.6 Cross case analyse en bespreking per succesfactor.	48
5 Conclusies en Discussie	51

5.1	Conclusie en proposities.....	51
5.1.1	Initiatie fase	51
5.1.2	Realisatie fase	55
5.2	Model.....	56
5.3	Discussie.....	58
5.3.1	Bijdrage aan theorie en praktijk	58
5.3.2	Suggesties voor toekomstig onderzoek	59
5.3.3	Limitaties	60
6	Referenties.....	61
Bijlage 1: Interview vragen/topic guide		64

1 Introductie

1.1 Aanleiding en motivatie

Overall ter wereld wordt er door organisaties voortdurend getracht om in alle denkbare behoeften van de consument te voorzien. Binnen iedere industrie geldt echter dat bedrijven niet oneindig kunnen blijven groeien, binnen de beperkte markt zullen op den duur de ondernemingen welke in goede vorm zijn hun concurrenten trachten voorbij te streven. Wanneer een gevestigde onderneming niet in staat is om adequaat te reageren op de veranderende omgevingsfactoren of succesvolle strategieën van opkomende concurrenten worden ze verdrongen en maken op die manier plaats voor de nieuwe marktleiders (Henderson, 1989).

In nagenoeg alle sectoren dwingen de veranderende omgevingsfactoren bedrijven om hun positionering kritisch te evalueren. Het continue aan verandering onderhevig zijn van de omgevingsfactoren wordt turbulentie genoemd (Volberda, 2004). Hoe meer turbulentie er is binnen de bedrijfsomgeving, hoe korter bedrijven kunnen profiteren van een opgedaan concurrentie voordeel (Floyd & Lane, 2000). Dat er een toenemende mate van turbulentie voelbaar is voor organisaties wordt bevestigd door de cijfers, het percentage bedrijven welke uit de top 3 rangorde binnen de eigen industrie valt is toegenomen van 2% in 1960 tot 14% in 2008 (Reeves & Deimler, 2011).

Managers bij allerhande bedrijven stellen zichzelf dan ook dagelijks de vraag hoe ze zich kunnen blijven profileren ten opzichte van de toenemende concurrentie. Ze kunnen niet langer alleen maar concentreren op kosten, productkwaliteit, snelheid en efficiency. Voor duurzame groei zijn zij tevens op zoek naar nieuwe creatieve manieren om te blijven innoveren (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

De uitdaging voor deze organisaties is dus dat ze de juiste balans moeten zien te vinden tussen enerzijds het exploiteren van de bestaande kerncompetenties en daarnaast ook het exploreren van nieuwe kansen en innovaties (Volberda, Baden-Fuller, & Van den Bosch, 2001).

De afgelopen jaren is er in dit kader dan ook veel aandacht geweest voor het belang van business innovaties en hoe dit zo te stimuleren binnen en buiten de organisatie dat iedereen hier aan bijdraagt. Onder business innovaties worden onderandere verstaan; introductie van nieuwe producten, diensten, methodieken en werkwijzen door organisaties (Kanter, 1982). Aan creativiteit ontbreekt het niet, van de werkvloer tot aan de klantenkring worden vele initiatieven losgeweekt welke bijdragen aan het innovatief vermogen van deze organisaties (Birkinshaw & Fry, 1998) (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Met het voorhanden zijn van deze creatieve Business innovaties zijn bedrijven er nog niet. Het implementatietraject wat hierop volgt is bepalend voor het slagen of falen van de innovatie. Ondanks de enorme potentie van veel Business innovaties gaat het implementeren van de nieuwe activiteiten echter niet vanzelf. Belangen en doelstellingen tijdens het coördineren van een implementatietraject verschillen sterk met die van het aansturen van de dagelijkse routines. Het komt dan ook nog onnodig vaak voor dat grote technologische prestaties falen. Er zijn veel bedrijven welke grote innovatieve kracht hebben maar welke er uiteindelijk niet in slagen om dit te vertalen naar commercieel succes. Achteraf blijkt dan veelal dat er geen doordachte implementatie van deze initiatieven heeft plaatsgevonden (Teece, 2010).

Het succes van het implementatie traject is afhankelijk van een velerlei factoren. In de bestaande literatuur wordt bijvoorbeeld het belang van het hebben van een duidelijk business model en implementatie plan benoemd. Verder zijn toegewezen resources en beschikbare kennis van groot belang om een goede basis te kunnen neerzetten. Tevens zal er zorgvuldig nagedacht moeten worden over de positionering van het initiatief en de huidige heersende cultuur binnen het bedrijf. Een belangrijke vraag hierbij is hoe men zal moeten omgaan met bijvoorbeeld het genereren van draagvlak en leiderschap (Ghoshal, Bartlett, & Christopher, 1996).

Op welke wijze en hoeveel deze en andere factoren bijdragen aan het implementeren van business innovaties is ondanks het belang hiervan nog onvoldoende onderzocht. Tevens is het momenteel in de beschikbare literatuur nog onvoldoende helder in welke fase van het implementatie traject bepaalde factoren extra aandacht zouden moeten krijgen.

Voor ondernemingen is het noodzakelijk dat er meer inzicht komt in het proces van Business innovatie implementatie om te voorkomen dat veelbelovende innovaties onterecht falen vanwege missende organisatorische vaardigheden en voorbereidingen. Met dit onderzoek zal dan ook worden getracht een bijdrage te leveren aan de literatuur over het onderwerp Business innovaties waarbij met name ingezoomd zal worden op de organisatorische en management aspecten welke een rol spelen tijdens het al dan niet succesvol doorlopen van het implementatie traject hiervan. Tevens zal er advies worden uitgebracht over hoe en wanneer dit proces zo beïnvloed kan worden dat de kans op succes hierbij wordt vergroot.

Doormiddel van een verkennende literatuur studie zullen eerst de antecedenten voor succesvolle Business innovatie implementatie volledig in kaart gebracht worden. De geïdentificeerde antecedenten zullen vervolgens dienen als kernthemas tijdens het verdere onderzoek. Hiervoor zullen interviews afgenomen worden met werknemers van verschillende organisaties welke zelf recentelijk een implementatie traject doorlopen hebben.

Met de uitkomsten van dit onderzoek zullen organisaties beter in staat moeten zijn om implementatietrajecten van business innovaties beter voor te bereiden en dit proces op gerichte wijze te doorlopen, hiervoor zal een model samengesteld worden als toekomstig handvat. Het uiteindelijke slagingspercentage van implementatietrajecten van Business innovaties zal hierdoor kunnen toenemen.

1.2 Centrale Probleemstelling en onderzoeksvragen

Voordat organisaties met de implementatie trajecten van hun business innovaties aan de slag kunnen met de uitkomsten van dit onderzoek moeten er eerst een aantal stappen doorlopen worden.

In deze paragraaf zal gestart worden met de probleemstelling en onderzoeksvragen.

Dit onderzoek zal zich richten op het identificeren van de succesfactoren achter effectieve implementatie van business innovaties binnen organisaties. Tevens zal hierbij onderzocht worden tijdens welke fases de verschillende factoren een belangrijke rol spelen.

1.2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het onderzoek zal antwoord moeten geven op de volgende hoofdvraag:

- **Welke management- en organisatiefactoren kunnen het succes van implementatietrajecten voor business innovaties vergroten?**

Tevens zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Welke factoren zijn van invloed op het implementatietraject van business innovaties?*
- *Wat is de invloed van de geïdentificeerde factoren op het implementatieproces van business innovaties?*
- *Hoe kunnen organisaties invloed uitoefenen op de geïdentificeerde factoren, om zodoende de kans op succes te vergroten?*

1.2.2 Kernconcepten & afbakening

Hierna zullen nog kort de belangrijke concepten uit de onderzoeksvraag toegelicht worden en tevens voorzien van afbakening.

Business innovaties:

Hieronder worden alle activiteiten verstaan welke een onderneming ontplooit met als doelstelling om op een andere dan tot dan toe gebruikelijke wijze bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld zijn het introduceren van een nieuwe service of het implementeren van een nieuw proces of werkwijze (Kanter, 1982).

Implementatie traject:

Hiermee wordt het traject bedoeld wat een organisatie moet doorlopen om Business innovaties te introduceren binnen de onderneming en in de markt.

1.3 Setting

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waarbij doormiddel van een verkennend literatuur onderzoek in combinatie met het analyseren van vijf cases bij verschillende ondernemingen de factoren welke van invloed zijn op de implementatie van Business innovaties in kaart wordt gebracht. Het onderzoek is daarmee inductief en theorie bouwend van aard.

De in de verkennende literatuurstudie gevonden antecedenten staan als onderzoeksonderwerpen tijdens de casestudy centraal om meer over de invloeden hiervan te weten te komen. Door verschillende cases te onderzoeken kan de invloed van de verschillende factoren en het proces daaromheen in kaart gebracht worden.

De data zal worden verzameld doormiddel van het afnemen van semigestructureerde interviews welke worden begeleid door een vooropgestelde topic guide (Bijlage 1). De interviews zullen met een dictafoon worden opgenomen.

Een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethodologie kan gevonden worden in Hoofdstuk 3.

2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een grondige literatuurstudie uiteengezet worden welke als basis zal dienen voor het verdere onderzoek. Hierbij zal allereerst worden ingegaan op het belang van innovatie, vervolgens zal een brug geslagen worden naar het te doorlopen implementatietraject voor business innovaties. Uiteindelijk zal verder worden ingegaan op de organisatie en management aspecten welke in dit proces een rol spelen.

2.2 Het belang van Innovatie

Door de wereldwijde handel en geoptimaliseerde communicatie technologie is er steeds meer concurrentie. Veel westerse bedrijven kunnen op dit mondiale toneel de strijd niet langer aangaan door bijvoorbeeld kostenbesparingen te realiseren. De natuurlijke limieten van efficiency verbeteringen, outsourcing en business-proces re-engineering zijn vaak al bereikt, en het inzicht dat deze zaken gepaard moeten gaan met innovatie en het introduceren van nieuwe activiteiten om mee te blijven tellen is een gegeven (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Een innovatie wordt beschreven als een idee, toepassing, proces of object wat door de doelgroep gezien wordt als vernieuwend ten opzichte van wat altijd al gedaan werd (Rogers, 2003).

Innovativiteit is positief gerelateerd aan de bedrijfsprestaties en verwijst naar de capaciteit van de onderneming om nieuwe processen, producten, services, structuren en systemen te introduceren. Het is innovatie wat managers in staat stelt om oplossingen te bedenken voor problemen en uitdagingen, deze oplossingen zijn vervolgens weer de basis voor een gezonde toekomst en kernonderdeel van het succes van de organisatie (Hult, Hurley, & Knight, 2004)

Meer specifiek kan onder business innovaties volgens (Kanter, 1982) worden verstaan:

- Het veranderen van de orientatie of richting van de organisatie
- Het introduceren van nieuwe producten/diensten of het betreden van nieuwe markten
- Het ontwikkelen van een nieuwe methodiek of veranderen van werkwijze/process
- Het ontwikkelen van een nieuwe structuur

Bedrijven moeten zich dus onderscheiden door middel van alternatieve wijzen van waarde creatie en op zoek gaan naar de voordelen welke nieuwe initiatieven hen kunnen opleveren (Teece, 2010). In plaats van erg goed zijn in een specifiek ding, moeten organisaties er voor zorgen dat ze goed zijn in nieuwe dingen doen. Ze moeten snel kunnen reageren op veranderingen en kansen in de markt, door middel van vernieuwende producten, diensten, business modellen, processen en strategieën (Reeves & Deimler, 2011). In dit kader is corporate entrepreneurship een veelgehoorde term welke de verschillen in performance op het gebied van vernieuwing verklaard tussen ondernemingen. Het gaat hierbij om het aanpassingsvermogen van organisaties om zodoende kansen in de markt te grijpen. Hierbij spelen zaken als de bedrijfscultuur, beschikbare resources, stimulans en ondersteuning van de directie een grote rol om deze kansen om te zetten in oplossingen voor klanten (Heavey & Simsek, 2013).

De innovativiteit van organisatie initiatieven kan worden beoordeeld door te kijken naar de verschillen met reeds bestaande technologieën, producten en diensten en daarnaast de nabijheid tot de bestaande doelgroepen en marktsegmenten. Vervolgens wordt er het onderscheid gemaakt tussen exploitatieve en exploratieve innovaties. Exploitatieve innovaties komen tegemoet aan de behoeften van bestaande klanten, er wordt voortgebouwd op bestaande kennis om verder te verbeteren en te optimaliseren.

Exploratieve innovaties worden beschreven als radicale innovaties welke nieuwe oplossingen bieden, hiervoor is tevens nieuwe kennis nodig. Organisaties welke opereren in meer dynamische omgevingen vergroten hun prestaties door exploratieve innovaties, ze introduceren hierbij nieuwe producten, diensten en services voor nieuwe markten en proberen zodoende nieuwe klanten aan zich te binden. (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006).

2.3 Implementatie van business innovaties

Binnen dit onderzoek zal in het kader van ontwikkelingen binnen organisaties gekeken worden naar implementatie van business innovaties zoals introductie van nieuwe producten en services maar bijvoorbeeld ook het vernieuwen van werkwijzen en methodieken.

2.3.1 Proces van implementatie

Ondanks de enorme potentie van Business innovaties gaat het implementeren hiervan vaak gepaard met uitdagingen welke sterk afwijken van het aansturen van de dagelijkse routines. Belangen en doelstellingen van nieuwe initiatieven kunnen sterk verschillen met die van de bestaande bedrijfsvoering, hierdoor behalen grote technologische prestaties vaak niet de beoogde resultaten als ze in de markt gezet worden (Teece, 2010). De innovaties zelf falen in dat geval niet, maar vaak heeft er simpelweg geen doordachte en succesvolle implementatie van het nieuwe initiatief plaats gevonden (Klein & Sorra, 1996). In dat geval kan de organisatie de potentiële voordelen van de innovatie niet benutten.

Een specifiek fenomeen wat in de literatuur al meerdere malen is beschreven is bijvoorbeeld het besluit van een groot aantal traditionele productie bedrijven om zich naast de reguliere werkzaamheden meer te gaan richten op service verlening. Onderzoek naar dit specifieke transitie project toont aan dat er een grote culturele verandering benodigd is voor de betrokkenen wat vaak erg moeilijk blijkt te zijn. Daarnaast hebben dergelijke organisaties moeite om de waarde van serviceverlening te bepalen en weten niet goed hoe ze deze moeten verkopen, er is in deze gevallen dus onvoldoende nagedacht over het toe te passen business model voor de Business innovatie (Oliva & Kallenberg, 2003).

Over implementatie van Business innovaties in de brede zin van het woord is slechts een geringe hoeveelheid literatuur beschikbaar. Wetenschappelijk onderzoek is er echter wel verricht in breder verband, namelijk strategie implementatie. Gezien de gelijkenis met het proces van Business innovaties implementatie zullen we nu inzoomen op de bevindingen uit deze onderzoeken. In dit implementatietraject zijn een aantal fasen te definiëren (Noble, 1999):

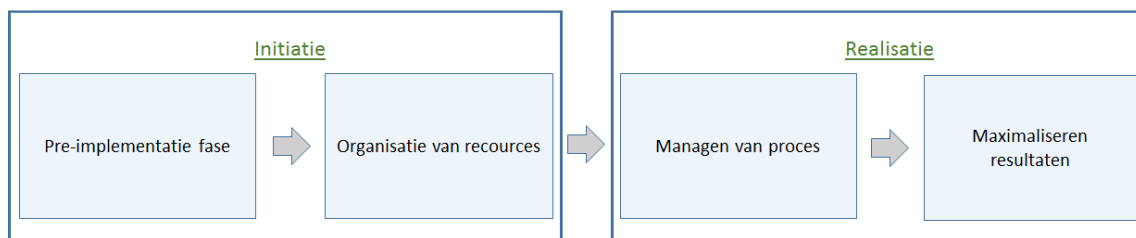
- Pre-implementatie fase: In dit stadium vormt zich een multidisciplinair team om de ontwikkelingen vorm te geven en de doelstellingen te formuleren. Een juiste samenstelling van dit team en de kans voor betrokkenen om input te geven zorgt er voor dat er op strategische plaatsen binnen de organisatie ondersteuning voor deze ontwikkelingen ontstaat. Tevens wordt hier nagedacht over de samenstelling van het uiteindelijke team welke de implementatie zal gaan begeleiden, hier wordt zorgvuldig gekeken naar de benodigde typen en rollen in het team. Een ander belangrijk onderwerp wat in deze fase aan bod komt is de manier waarop iedereen geïnformeerd wordt en zal blijven gedurende het traject, op zowel formele als informele wijze.
- Organisatie fase: In dit stadium zullen als eerste stap alle resources verzameld moeten worden. Het gaat hierbij vooral om de beschikbaarheid van alle betrokken medewerkers.

Gezamenlijk kan dan op basis van de eerder gestelde doelen het daadwerkelijke implementatie plan om hier te komen opgesteld worden. Anders dan doelstellingen zijn hier vaak weinig richtlijnen voor beschikbaar vanuit het management.

De pre-implementatie fase en de organisatie fase tesamen worden gevat onder de noemer (project) initiatie.

- Managen van het proces: Het managen van een implementatietraject is een zware inspanning. Naast de gebruikelijke onverwachte uitdagingen waardoor deze trajecten worden gekenmerkt is dit ook de fase waarin leidinggevend goed oog moeten houden op de heersende sfeer en cultuur in het team en de organisatie, tevens moet voorkomen worden dat er weerstand tegen de veranderingen komt. Hierbij dient men een plan te hebben hoe er wordt om gegaan met mensen die in eerste instantie tegen de verandering zijn.
- Maximaliseren van de resultaten: Leidinggevend wordt aangeraden om zoveel mogelijk gebruik te maken van informele netwerken en persoonlijke connecties om bureaucratie zoveel als mogelijk te voorkomen, zo kan er bijvoorbeeld gemakkelijk geschakeld worden op het gebied van resources. In dit stadium is het tevens van belang om goed te blijven communiceren over de voortgang richting alle betrokkenen, dit zorgt voor extra ondersteuning.

Het managen van het proces en maximaliseren van de resultaten worden tesamen gevat onder de noemer (project) realisatie.



Figuur 1. Modelweergave fasen tijdens het proces van implementatie.

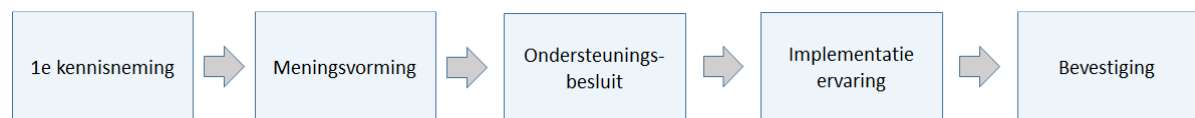
Het opzetten van een implementatieplan zal in praktijk niet langer dan een aantal maanden hoeven duren. Het implementatietraject zelf daarentegen neemt veel meer tijd in beslag. Deze lange doorlooptijd maakt het voor leidinggevend een grote uitdaging om de controle en focus te bewaren. Gedurende de doorlooptijd kunnen concurrenten onverwachte dingen doen, klantwensen kunnen veranderen en er kunnen wisselingen in het personeel plaatsvinden. Dit zijn slechts een aantal voorbeelden die aangeven waarom het implementatietraject flexibel moet zijn en er op ingericht te kunnen anticiperen en reageren op onverwachte situaties (Hrebiniak, 2006).

Vanwege het feit dat vernieuwende organisaties zichzelf vaak positioneren in voor hen onbekende en minder goed doorgronde markten kan het voorkomen dat de gehoopte resultaten niet behaald worden. Organisaties moeten in dat geval in staat zijn zo snel mogelijk hun plannen zien aan te passen en de verliezen zien in te perken door middel van strategische reactiviteit (Green, Covin, & Slevin, 2008).

2.3.2 Commitment van de omgeving

Onderzoek naar adoptie van innovaties (Rogers, 2003) heeft inzicht geleverd in het proces wat doorlopen wordt voordat de omgeving een innovatie met volledig commitment omarmt. Hierin worden de volgende fasen onderscheiden:

- Eerste kennisneming van de innovatie:
Hierbij wordt het individu op de hoogte gesteld van het bestaan van de innovatie en waaruit deze bestaat. Er is echter nog geen motivatie voor verdere interesse.
- Meningsvorming ten opzichte van de innovatie:
In deze fase wordt een positieve of negatieve houding ten opzichte van het initiatief gevormd doordat er meer informatie eigen gemaakt wordt.
- Besluit om het initiatief te ondersteunen:
In deze fase gaat het individu over tot het daadwerkelijk uitdragen van zijn houding ten opzichte van het nieuwe innovatie nadat de voor en nadelen tegen elkaar zijn afgewogen.
- Daadwerkelijke implementatie van het nieuwe initiatief:
In deze fase zullen de eerste ervaringen door ingebruikname opgedaan worden.
- Bevestigingsfase:
Dit is de fase waaruit bevestiging volgt of de juiste keuze gemaakt is. Dit kan bepaald worden door na te gaan of de innovatie een routine geworden is of juist al snel weer vergeten is.



Figuur 2. Modelweergave adoptie van innovatie door de omgeving tijdens implementatietraject

2.4 Organisatie en management aspecten/antecedenten

Bij de implementatie van een business innovatie heeft een onderneming te maken met een aantal onzekere factoren. Zo is het bijvoorbeeld onbekend hoe klanten en concurrenten zullen reageren op het initiatief, de resultaten zijn onvoorspelbaar. Deze uitdagingen doen denken aan de vraagstukken waarmee organisaties welke te maken hebben met toenemende omgevingsturbulentie ook worstelen. Bij het beoordelen van de hoeveelheid omgevingsturbulentie welke organisaties ervaren is het namelijk zo dat de dimensie “onvoorspelbaarheid” het meeste gewicht in de schaal legt (Volberda, 2004). Om op deze onvoorspelbaarheid in te kunnen spelen moeten de management vaardigheden en het organisatie ontwerp volgens Volberda afgestemd zijn op de omgevingsturbulentie en onvoorspelbaarheid. Hierbij spelen bijvoorbeeld de flexibiliteit van de resources, de aanwezige kennis, planning en controle mechanismen, communicatie, de heersende bedrijfscultuur en de afhankelijkheid van leveranciers een belangrijke rol.

In de verkennende literatuurstudie welke heeft plaatsgevonden als onderdeel van het afstudeer voorstel kwamen ook al soortgelijke organisatie en management aspecten naar voren welke een rol spelen bij implementatie trajecten van Business innovaties. Getracht is om deze uiteenlopende antecedenten binnen deze paragraaf toe te wijzen aan een vijftal hoofdthema's

welke hierna behandeld zullen worden. Er bestaat een sterke samenhang tussen de verschillende themas omdat ze nagenoeg allemaal te maken hebben met het team wat is aangewezen om het traject uit te voeren. Op deze manier wordt echter de basis gelegd om bepaalde onderdelen toch apart te kunnen evalueren.

De gevormde hoofdthema's zijn:

- **Ontwikkeling** (hierbij ligt de focus op planvorming, visie en ondersteuning)
- **Recources** (hierbij wordt gekeken naar de beschikbare middelen en medewerkers)
- **Positionering** (hierbij gaat het vooral om verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- **Cultuur** (hierbij wordt gekeken naar draagvlak en motivatie binnen de organisatie)
- **Samenwerking** (hierbij staat leiderschap, vertrouwen en communiceren centraal)

Later in het onderzoek vormen deze hoofdthema's en de gevonden antecedenten tevens de basis voor de uitgevoerde interviews.

2.4.1 Ontwikkeling business model en implementatie plan

Het is voor de implementatiefase van business innovaties van groot belang dat de visie voor alle betrokkenen helder is. Zichtbare ondersteuning en toewijding vanuit de directie is een belangrijk onderdeel hierbij om succes bij de implementatie te garanderen. (Heavey & Simsek, 2013). Leidinggevendens dienen er zorg voor te dragen dat de doelstellingen niet uit het oog worden verloren en het hoe en waarom bij iedereen duidelijk is. Het toepassen van management vaardigheden is hierbij dan ook minstens zo belangrijk als de innovatie zelf.

In het verleden is daarnaast veelvuldig gebleken dat innovaties gemakkelijk kunnen falen als deze niet adequaat bijgestaan worden door een passend business model en implementatie plan (Teece, 2010). Deze zullen beiden kort doorgesproken worden:

Business model

Voor ieder nieuw initiatief is het van belang om een duidelijk business model voor ogen te hebben. Het business model benadrukt hoe het nieuwe initiatief waarde kan creëren voor klanten en zorgt er daarmee voor dat een organisatie het vermogen heeft om optimaal te kunnen profiteren van haar innovaties. Uitvinden hoe een organisatie waarde kan genereren uit innovaties is daarom een belangrijk element bij implementatie trajecten. Hoe radicaler de innovatie hoe groter de behoefte aan een toegespitst business model (Teece, 2010).

Een business model bevat minstens drie hoofdelementen, we zullen ze kort behandelen. Het eerste element is de waarde propositie, welke aangeeft hoe de onderneming **waarde** gaat **toevoegen** voor de klanten. Het tweede element is de configuratie van waarde creatie, deze legt vast **hoe de waarde tot stand komt** in de interactie tussen leveranciers, supplychain, proces en klant. Het derde element is het **verdienmodel**, welke vastlegt hoe kosten en inkomsten verdeeld zullen worden onder alle betrokken partijen (Boons, Montalvo, Quist, & Wagner, 2013).

Implementatie plan

Elke innovatieve inspanning zou tevens gekoppeld moeten zijn aan de ontwikkeling van een implementatieplan waarin de strategie is vastgelegd hoe de innovatie geïmplementeerd zal gaan worden. Velen gaan er echter vanuit dat innovatie vanzelfsprekend een garantie is voor succes, dit is echter zelden het geval (Teece, 2010). Het hebben van een duidelijk plan waar iedereen

achter staat en welke **randvoorwaarden** geeft voor het implementatietraject wordt dan ook genoemd als een van de belangrijkste ingrediënten bij implementatieprocessen (Alamsjah, 2011). Het implementatietraject moet gestructureerd zijn en op het proces van adoptie afgestemd zijn. De implementatie mag dus niet hangen op slechts een aantal creatieve mensen die uit zichzelf initiatief nemen en er hopelijk een succes van maken. Een **implementatie plan** moet dan ook duidelijke **richtlijnen** geven welke het traject leiden en ondersteunen om zo ook iedereen te kunnen bereiken (Hrebiniak, 2006). Onderdeel hiervan is tevens het opzetten van een tijdspad voor het implementatietraject, hierbij is het van groot belang dat deze **planning** realistisch is. Een te krappe of juist te ruime planning zijn hierbij beiden contraproductief voor de organisatie (Chandy, Hopstaken, Narasimhan, & Prabhu, 2006). Het feit dat er al gedurende de initiatie fase extra tijd wordt gespendeerd om in detail de definiëren hoe de implementatie uitgevoerd zal gaan worden en hoe de voortgang bepaald kan worden draagt in grote mate bij aan het succes van het implementatie traject (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003).

2.4.2 Resources en Kennis

Bedrijven kunnen worden geconceptualiseerd als bundels van resources welke over het bedrijf verdeeld zijn (Wernerfelt, 1984). Bij het implementeren van een Business innovatie is het van groot belang om de juiste mensen en middelen op de juiste plaats beschikbaar te hebben want om een nieuw product of dienst succesvol neer te zetten in de markt is de juiste kennis en ervaring benodigd. Dit betekent dat er resources vrijgemaakt moeten worden binnen de bestaande organisatie (Govindarajan & Trimble, 2005).

Het is vaak al in de initiatie fase van een implementatie traject dat de organisatie zich bewust wordt van de innovatie en zich een mening over en houding ten opzichte van het nieuwe initiatief zal gaan vormen (Frambach & Schillewaert, 2002). Het is daarom van belang dat al in de **pre-implementatie fase de juiste leden van de organisatie betrokken** raken, zij kunnen in dit stadium input geven aan het plan, en op die manier gaan zorgen voor commitment en draagvlak binnen de gehele organisatie (Noble, 1999).

Hoe groter de interactie tussen degenen die het implementatie traject van te voren plannen en degenen die het moeten uitvoeren, hoe groter de kans op een succesvolle implementatie (Hrebiniak, 2006). Bij voorkeur worden de **voorbereidende werkzaamheden dan ook grotendeels uitgevoerd door werknemers welke tevens bij het implementatietraject zelf betrokken** zullen zijn (Mabert et al., 2003)

Het belangrijkste ingrediënt van een succesvolle organisatie is haar creatieve kapitaal. Hiermee worden **vindrijke medewerkers** bedoeld welke een grote toegevoegde waarde leveren aan de ontwikkeling van de onderneming. Deze medewerkers zouden op strategische plaatsen binnen de organisatie moeten worden neergezet om zo het beste tot hun recht te komen. Het is belangrijk hierbij dat ze op een plaats terecht komen welke hen motiveert om creatief en innovatief te zijn (Florida & Goodnight, 2005). Het succesvol implementeren van een Business innovatie vergt de betrokkenheid van een dergelijk team met **toegewijde medewerkers**. Hiervoor zijn vaak mensen nodig van zowel de gevestigde organisatie als ook van buitenaf.

Vanwege culturele en organisatorische verschillen tussen de gevestigde en de nieuwe organisatie zullen bestaande medewerkers mogelijk een **transformatie** moeten ondergaan om de nieuwe werk en denkwijze onder de knie te krijgen. Daarnaast vraagt het **aantrekken en inwerken** van nieuwe collega's veel extra aandacht. Dit tezamen zorgt er voor dat er gedurende

dit traject sneller zaken mis kunnen lopen binnen de verantwoordelijkheden van het implementatie team (Gebauer, 2007).

Naast voldoende tijd moeten de medewerkers welke betrokken zijn bij de Business innovatie **de juiste kennis bezitten**. Daarnaast moeten ze de beschikking hebben over alle noodzakelijke **financiële, facilitaire en arbeidsmiddelen** welke benodigd zijn voor de implementatie-fase (Lehman, Greener, & Simpson, 2002).

Wanneer leidinggevendenden binnen een onderneming niet genoeg medewerkers beschikbaar hebben binnen hun eigen afdeling bestaat het gevaar dat zij in het nadeel van de rest van de organisatie hun territorium gaan bewaken in plaats van samen te werken (Kanter, 1982). Dergelijk gedrag zal een team dat bezig is met een implementatietraject en welke recourses nodig heeft uit de gevestigde onderneming tegenwerken. Tevens dient in acht te worden genomen dat er binnen veel organisaties een negatieve houding heerst ten opzichte van het inzetten van extra resources om innovatie trajecten succesvol te doorlopen. Dit wordt in het kader van kosten gezien als inefficiënt zonder daarbij naar de indirecte effectiviteit en output van het team te kijken (Keegan & Turner, 2002).

In het kader van samenwerken, flexibiliteit en snel kunnen schakelen is het tevens van belang dat de leden van het implementatie-team en de leidinggevende **goede connecties** hebben binnen en buiten de organisatie. Er kan dan zowel intern als extern snel geschakeld worden binnen het aanwezige **netwerk** (Noble, 1999). In dit kader dient ook de betrokkenheid van leveranciers in innovatie trajecten benadrukt te worden als belangrijke randvoorwaarde voor succes. Organisaties welke nauw samenwerken met leveranciers tijdens innovatie processen, leveren significant betere resultaten dan concurrenten die dat niet doen (Song & Di Benedetto, 2008).

Uiteindelijk zullen de leden van het implementatieteam er in moeten slagen om voor de Business innovaties zo goed mogelijk gebruik te maken van de bestaande resources van de gevestigde onderneming. Door hier binnen de organisatie op de juiste wijze mee om te gaan kan de benodigde kennis en ervaring effectief ingezet worden om voordeel te behalen op de lange termijn (Eisenhardt & Martin, 2000).

2.4.3 Positionering, Coördinatie en verantwoordelijkheden.

Bij implementatie van een Business innovatie is het van belang dat er goed nagedacht wordt over de **positionering van het nieuwe onderdeel** ten opzichte van de bestaande onderneming. Business innovaties worden, als het bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten betreffen, ook met regelmaat ondergebracht in een aparte business unit binnen de onderneming. De markt blijft dan vaak benaderd worden vanuit een voor de firma bekende generieke strategie. Dit kan in dat geval voordeel opleveren om een snelle start te maken binnen vergelijkbare industrieën of markten. Als echter van het tegendeel sprake is zal dit juist in het nadeel werken voor het implementatie traject (Porter, 1985). Wanneer een innovatie wordt ondergebracht in een nieuw bedrijfsonderdeel dient men er zorg voor te dragen dat daarbij niet de noodzakelijke links met de rest van de organisatie geëlimineerd worden in verband met de benodigde resources en kennis (Govindarajan & Trimble, 2005).

Om de samenwerking binnen organisaties beter te richten op de gezamenlijke doelen wordt er gebruik gemaakt van verschillende coördinatiemechanismen. Deze spelen bij innovatieprocessen een belangrijke rol. We onderscheiden hierbij de hiërarchische structuur en de sociale relaties. Bij de hiërarchische structuur gaat het allereerst om **de positionering van**

besluitvorming waarbij centralisatie zorgt voor verminderde input/creativiteit vanuit de organisatie onderdelen om problemen op te lossen.

Een tweede rol is weggelegd voor **formalisatie**, waarbij het gaat om het vastleggen van regels, procedures en instructies. We kunnen organisatie structuren indelen op het organisch/mechanisch continuüm, waarbij we aan het mechanische uiterste organisaties vinden met een sterke **hiërarchie en veel procedures**, formaliteiten en procesreguleringen. Een sterke hiërarchische structuur en vaste routines hebben als gevolg een lage diversiteit en weinig flexibiliteit, dit is echter juist nodig voor organisaties om snel te kunnen leren en optimaliseren (Reeves & Deimler, 2011). Het moeten volgen van veel regels en procedures heeft een negatieve impact op het vermogen om succesvol te innoveren en op het motiveren van ondernemerschap onder leden van de organisatie (Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2013). Aan het organische uiterste zijn organisaties te vinden met veel **focus op kennis, expertise en flexibiliteit** met daarbij een informele omgangswijze onder de medewerkers (Green et al., 2008). Een grote mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen heeft als mogelijk gevolg dat processen instabiel kunnen worden en dat de resultaten onvoorspelbaar en ongewenst kunnen zijn (Eisenhardt & Martin, 2000). Wanneer een organisatie vooral focus heeft op kostenleiderschap, zal er een grote nadruk liggen op controle mechanismen, schaalvoordelen en verder verbeteren van het proces. Een dergelijke focus kan contraproductief werken voor een organisatie welke tracht zichzelf te differentiëren door de implementatie van creatieve nieuwe initiatieven (Porter, 1985). Zeker wanneer een sterke hiërarchie, efficiency en vaste routines in het verleden de basis van succes zijn geweest kan het moeilijk zijn om dit binnen een organisatie te veranderen (Reeves & Deimler, 2011).

Wanneer we kijken naar sociale relaties gaat het om **verbondenheid** met de rest van de organisatie en het voor handen zijn van kennis, kunde en andere resources (Jansen et al., 2006). Het werkt hierbij in het voordeel van het team als hierbij zowel formele als informele kanalen aangewend worden (Noble, 1999). Het hebben van een uitgebreid netwerk als implementatieteam speelt hierbij vanzelfsprekend een grote rol en is een belangrijke factor voor het behalen van succes tijdens een implementatie traject.

2.4.4 Cultuur & DNA

Bij implementatie van business innovaties is het van belang het juiste DNA voor vernieuwing binnen de organisatie beschikbaar te hebben. Het DNA bepaald hoe de organisatie zich gedraagt en reageert op de omgeving, en is daarmee een belangrijke factor voor het creëren van draagvlak. Wanneer organisaties een Business innovatie op poten zetten zullen hierbij vanzelfsprekend **resources geleend worden** van de gevestigde organisatie. Hierbij dient er rekening mee gehouden te worden dat dergelijke strategische experimenten vaak vereisen dat men de bewezen concepten en werkwijzen van de gevestigde organisatie links moet laten liggen. Dit kan een lastige opgave zijn, de mate waarin schaarse resources van de gevestigde onderneming geleend kunnen worden en **bestaande gebruiken afgeleerd moeten worden** is dan ook afhankelijk van de soort business innovatie en de mate waarin het benodigde en te lenen organisatie **DNA van elkaar afwijkt**. Als de **business modellen sterke overeenkomsten vertonen** kan er bijvoorbeeld veel uitwisseling plaatsvinden en hoeft er weinig gedrag afgeleerd te worden (Govindarajan & Trimble, 2005). De innovatie ligt dan in beginsel al in de comfortzone van de medewerkers en zal zodoende gemakkelijker op draagvlak vanuit de onderneming kunnen rekenen.

Om binnen een organisatie de beschikbare skills en middelen effectief in te kunnen zetten is het van belang dat er binnen de organisatie een **cultuur** heerst welke samenwerking en teamwork

ten goede komt zodat mensen kunnen doen wat nodig is om bij te dragen aan de implementatie van innovaties (Kanter, 1982). De organisatiecultuur reflecteert de heersende normen, waarden en overtuigingen welke het gedrag van de medewerkers versterken. Het is een systeem van gedeelde opvattingen wat aangeeft wat belangrijk is en wat de juiste houding en gedrag is (Chatman & Eunyoung Cha, 2003). Wanneer bepaalde opvattingen overheersen in een organisatie cultuur dan zullen de uitingen hiervan dus merkbaar zijn onder de medewerkers (Hult et al., 2004). De heersende cultuur wordt genoemd als een van de grootste invloeden op het al dan niet slagen van implementatietrajecten (Alamsjah, 2011).

Binnen de organisatie moet dus het juiste klimaat aanwezig zijn voor de implementatie van innovaties, hierbij gaat het vooral om de **percepties van medewerkers over de huidige gang** van zaken binnen de organisatie, hierbij spelen bijvoorbeeld het al dan niet aanwezig zijn van een toekomstvisie, en de manier van samenwerken binnen de organisatie een grote rol. Andere zaken welke genoemd worden zijn het nemen van verantwoordelijkheden, communicatie binnen de organisatie en werkdruk onder de medewerkers. Tevens speelt de vraag of management en medewerkers zich comfortabel voelen bij verandering een belangrijke rol. De aan of afwezigheid van de genoemde factoren zal uiteindelijk bepalen of er weerstand tegen of ondersteuning voor het implementatietraject zal zijn. Sommige medewerkers zullen verandering zien als een kans voor zichzelf en de organisatie en geven de implementatie dan ook prioriteit. Anderen kunnen de verandering als ongewenst bestempelen en zullen blijven werken zoals ze deden. Ze zien de implementatie van innovaties als een obstakel waardoor ze hun echte werk minder goed uit kunnen voeren (Klein & Knight, 2005).

Andere zaken welke de bereidheid voor veranderingen en het draagvlak beïnvloeden zijn het vertrouwen wat er heerst in de bedoelingen en kundigheid van het management (Vakola, 2014). Het is daarom van belang dat innovaties goed aansluiten bij **de groepswaarden** van de medewerkers en de juiste mensen hierbij betrokken worden als opiniemakers. Wanneer dit niet het geval is heeft dit direct een impact op het gedrag van een groot aantal betrokkenen.

Om draagvlak genereren bij de medewerkers kunnen organisaties ervoor kiezen om bepaalde medewerkers te **betrekken bij de besluitvorming** of iedereen uitgebreid **voor te lichten** over het belang van de innovatie voor de organisatie. Als het juiste implementatieklimaat heerst binnen een organisatie en de innovatie sluit goed aan bij de groepswaarden van de medewerkers dan is dit terug te zien in de vorm van **toegewijde, enthousiaste en creatieve medewerkers** (Klein & Sorra, 1996). Cultuur zal dus in het gunstige geval de basis zijn voor een gezamenlijke visie en draagvlak voor de gestelde doelstellingen, hierbij spelen **autonomie, onderling vertrouwen en open communicatie** een grote rol om medewerkers **gemotiveerd en betrokken** te houden (Lehman et al., 2002). Wanneer er naast deze wijze van sociale support door leidinggevenden richting het team een sterke focus wordt gelegd op performance management (waarbij het gaat om het dragen van verantwoordelijkheden en het behalen van de daarbij behorende resultaten) is er tevens sprake van de juiste basis voor het creëren van een zogenoemde ambidexter organisatie. Een dergelijke onderneming is dan in staat is om gelijktijdig te exploreren en te exploiteren, een belangrijke randvoorwaarde om op de lange termijn succesvol te blijven (Birkinshaw & Gibson, 2004)

Als alles volgens plan verloopt of medewerkers zich proportioneel inzetten tijdens het implementatie traject moet de leider dit erkennen. Het is goed als medewerkers weten dat hun inzet gewaardeerd en gezien wordt (Kanter, 1982). Hierbij mag zeker niet onbenoemd blijven

dat het van groot belang is om innovatie teams wel op de **juiste wijze te beoordelen en niet vast te houden aan de traditionele wijzen** welke binnen de rest van de organisatie van toepassing kunnen zijn. Op die manier kan men enerzijds winst en discipline verlangen van de corebusiness terwijl een innovatie team wordt afgerekend op datgene wat op dat moment in het proces van belang is (Tushman, Smith, & Binns, 2011).

2.4.5 Samenwerking, leiderschap en communicatie.

Bij veranderingen binnen bedrijven is het van belang om dit niet alleen top down te benaderen, iedereen die betrokken is moet begrijpen wat de verandering inhoud en waarom deze plaatsvindt. Het is hierbij van belang om te focussen op zowel draagvlak als commitment, hierbij zijn inspirerende leiders onmisbaar (Ghoshal, Bartlett, & Christopher, 1996).

Naast het beschikbaar stellen van de benodigde resources voor het implementatie traject moet de directie haar visie consequent blijven uitstralen en hiermee het vertrouwen winnen van het personeel. Communicatie is hierbij de sleutel en draagvlak is hiervan het resultaat (Kanter, 1982).

De basis van succes voor bedrijven bestaat uit innovaties in producten en het blijven ontwikkelen van haar management technieken. Nieuwe initiatieven dienen omarmt worden door **toegewijde leiders** binnen de organisatie welke het team dat de innovatie samen moet implementeren aansturen en hen weet te motiveren. Anders dan routine werk vergt het opzetten en implementeren van een business innovatie een hoop creativiteit, samenwerking en het volledige commitment van alle deelnemers. Als dit niet het geval is zal het project falen (Kanter, 1982). Leiderschap is hierbij een van de bepalende factoren voor het behalen van succes (Noble, 1999) en is met haar invloed een kritische schakel tijdens het implementatie traject om met een bekwaam team prestaties neer te kunnen zetten (Crittenden & Crittenden, 2008).

Een leidinggevende in deze positie moet dan ook beschikken over een aantal persoonlijke basis eigenschappen, zo is het allereerst van belang dat ze zichzelf **comfortabel voelen bij veranderingen** en dat ze in staat blijken zich aan te kunnen passen aan een veranderende omgeving. Goede leidinggevers hebben tevens voortdurend oog voor wat er om hen heen gebeurt en zijn niet terughoudend om in te springen op de kansen die ze zien (Lehman et al., 2002). Tevens hebben goede leiders een lange termijn visie en begrijpen dat het implementatietraject tijdelijk de productiviteit en efficiency kan beïnvloeden van betrokken medewerkers, ze zien dit als een investering in de toekomst van de organisatie (Klein & Knight, 2005).

Een leidinggevende moet **daadkrachtig zijn** en tevens in staat zijn om de mensen uit het team intrinsiek te **motiveren** zich maximaal in te spannen voor het behalen van het gezamenlijke doel. Medewerkers welke zelfverzekerd zijn over hun prestaties en goed kunnen omgaan met stressvolle activiteiten zoals veranderingen staan ook vaak open voor dergelijke ontwikkelingen en zullen hier eerder hun commitment aan geven (Vakola, 2014). Om de teamleden te kunnen overtuigen moeten leidinggevers beschikken over een gezonde hoeveelheid vertrouwen in hun eigen coaching skills (Lehman et al., 2002). Het is hierbij van belang dat er empathie en zorg is voor alle betrokkenen, als iemand zich namelijk ondergewaardeerd zou voelen binnen het team kan dat leiden tot verminderde **inspanning** en daarmee lagere prestaties (Noble, 1999).

Communicatie wordt genoemd als een van de 3 belangrijkste factoren in implementatietrajecten, het zorgt voor draagvlak en commitment binnen de complete

organisatie en vergroot daarmee de flexibiliteit (Alamsjah, 2011). Naast het op de hoogte houden van de rest van organisatie doormiddel van bedrijfsbreed communiceren is het ook van belang om binnen het team de communicatie op orde te hebben. Een belangrijke tool om hier iedereen op de hoogte en betrokken te houden zijn frequente **vergaderingen met het team**, dit is voor alle betrokkenen de kans om in breed verband zaken welke extra aandacht verdienen te bespreken (Kanter, 1982). Het verzamelen van informatie en het beschikbaar stellen van de laatste stand van zaken naar interne en externe belanghebbenden van het nieuwe initiatief wordt ook wel het managen van de pers (Kanter, 1982) of diffusie genoemd (Rogers, 2003).

Het is van belang om dus te focussen op het bereiken van intrinsieke motivatie en **commitment**. (Ghoshal et al., 1996). Een dergelijk traject wat draait om creativiteit en goede samenwerking vraagt om volledige toewijding van medewerkers. Als hieraan niet wordt voldaan kan het project gemakkelijk falen. Hierbij zijn inspirerende leiders onmisbaar, zij creëren in wezen de juiste context voor de implementatie van innovaties. Hierbij wordt context omschreven als de set stimuli welke mensen motiveert om op een bepaalde manier te acteren (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Door eerdergenoemde kenmerken zal **transformationeel** leiderschap, waarbij de focus ligt op motivatie, inspireren en wederzijds vertrouwen het beste aansluiten bij de behoeften van een Business innovatie implementatietraject (Vaccaro, Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2012).

2.5 Uitkomsten literatuur onderzoek

Vanuit het literatuur onderzoek naar het implementatie traject van business innovaties zijn in hoofdlijnen een aantal conclusies te trekken. In deze paragraaf worden de verschillende uitkomsten bij elkaar gevoegd en wordt tevens alles samengevat in modelvorm.

Eerder is in *hoofdstuk 2.3.1* het implementatie proces (Noble, 1999) besproken met daarbij de verschillende fasen welke hierbij doorlopen moeten worden. Dit proces is tevens nog opgesplitst in een initiatie fase en een realisatie fase. Vervolgens is in *hoofdstuk 2.3.2* het traject van adoptie besproken wat zich afspeelt in de omgeving wanneer een innovatie geïmplementeerd wordt (Rogers, 2003).

Deze twee van elkaar afhankelijke processen zijn als basis neergezet voor het model, wat hierna aangevuld is met factoren welke sterk naar voren zijn gekomen in *hoofdstuk 2.4* als antecedenten voor succesvolle implementatie van business innovaties.

De in de literatuur gevonden factoren zijn:

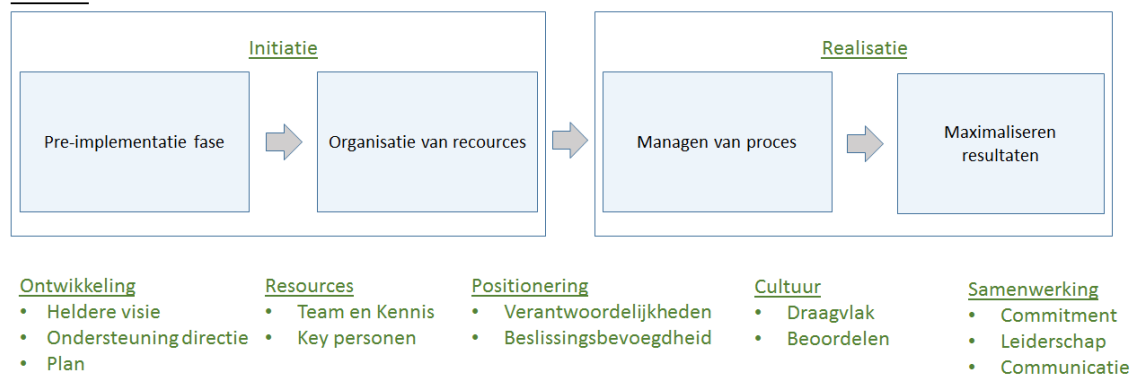
1. **Heldere Visie:** Het moet voor iedereen helder zijn waarom dit initiatief belangrijk is voor de organisatie. Dit begint bij een visie welke door iedereen gedragen moet worden.
2. **Ondersteuning directie:** Het is van belang dat de directie uitdraagt dat het initiatief ondersteund wordt en dat dit een noodzakelijke stap betreft.
3. **Plan:** in de pre-implementatie fase moet een plan van aanpak gemaakt worden voor het complete traject

4. **Team en kennis compleet:** De teamrollen moeten vervuld zijn en de benodigde kennis moet aanwezig zijn.
5. **Key personen organisatie:** Het is van belang om reeds in een vroeg stadium de juiste personen uit de organisatie te betrekken in de besluitvorming. Dit ambassadeurschap helpt tevens mee bij de opinievorming ten opzichte van het initiatief.
6. **Verantwoordelijkheden:** Er moeten duidelijke verantwoordelijkheden bij de verschillende teamleden liggen.
7. **Beslissingsbevoegdheid:** Het team als zodanig moet in staat zijn om samen beslissingen te nemen over het traject.
8. **Continue behoud van draagvlak:** Alle betrokkenen moeten ten alle tijde waken over het draagvlak binnen de organisatie voor het nieuwe initiatief.
9. **Beoordelen en afrekenen:** Mensen moeten op de juiste manier gemotiveerd worden om hun bijdrage te doen aan een implementatie traject.
10. **Commitment:** Alle betrokkenen moeten hun volledige commitment geven aan het initiatief.
11. **Continue leiderschap:** Tijdens het gehele traject moet een geschikte leider aan het roer staan van de operatie en iedereen op gepaste wijze weten te motiveren om zijn maximale bijdrage te leveren.
12. **Continue communicatie:** Er moet tijdens alle stappen in het proces gecommuniceerd blijven worden over de visie en de voortgang richting de complete organisatie

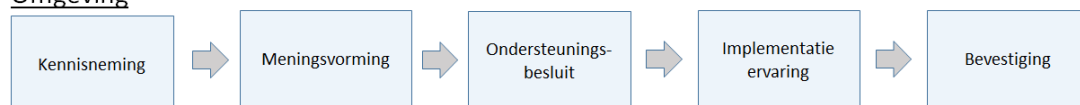
In modelvorm kan het implementatie traject dan gevat worden als weergegeven in figuur 3.

Hierbij zijn de gevonden succesfactoren gegroepeerd per onderwerp. Met de input vanuit de interviews zal later in dit onderzoek gekeken worden naar de momenten in het traject waarop de verschillende factoren een rol spelen. Tevens zullen de interviews meer inzicht geven in hoe het proces van adoptie door de omgeving ervaren wordt en wat hierbij van belang is.

Proces



Omgeving



Figuur 3. Modelvorm implementatietraject met antecedenten gegroepeerd

3 Methodologie

In dit hoofdstuk zullen alle aspecten in relatie tot de onderzoeksmethodiek worden beschreven en toegelicht.

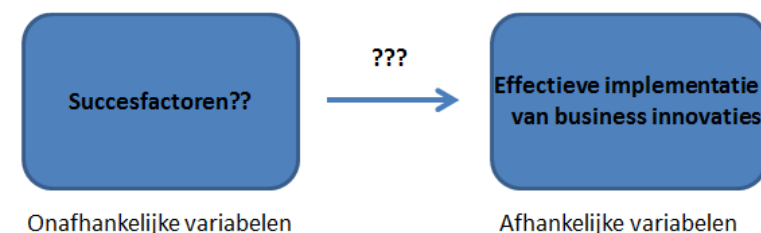
3.1 Onderzoekcontext

In een wereld waarin organisaties zich steeds vaker trachten te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie middels de introductie van innovatieve producten en vernieuwende services (Reeves & Deimler, 2011) komt er steeds meer behoefte aan duidelijkheid omtrent de randvoorwaarden voor succes van dergelijke implementatie trajecten. Binnen dit onderzoek wordt het succes van deze implementatietrajecten voor Business innovaties onderzocht.

3.2 Empirische methode

Dit onderzoek richt zich op het vinden van de randvoorwaarden voor het doorlopen van een succesvol implementatie traject voor Business innovaties binnen organisaties. Met het onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan de theorie over het onderwerp Business innovaties en daarbij met name in te zoomen op de organisatorische en management aspecten welke een rol spelen tijdens het implementatie traject hiervan. Het onderzoek is daarmee inductief en theorie bouwend van aard.

De afhankelijke variabele is de gewenste effectieve implementatie van Business innovaties (Succesvolle uitkomst) en de succesfactoren/randvoorwaarden hiervoor (onafhankelijke variabelen) alsmede de relatie met de afhankelijke variabele zijn de onbekenden die in dit onderzoek bepaald zullen worden. (Bryman & Bell, 2011).



Figuur 4. Conceptueel model van theorie-bouwend onderzoek (Dul & Hak, 2008).

Experimenteel onderzoek is in dit kader niet voor de hand liggend omdat de onafhankelijke factoren onbekend zijn (Dul & Hak, 2008). Tevens is manipuleren onmogelijk gezien het feit dat dergelijke verandertrajecten vele jaren in beslag kunnen nemen.

Als bijbehorende onderzoeksstrategie zal daarom gebruik gemaakt worden van een meervoudige case studie onder ondernemingen waarbij een reeds doorlopen implementatie proces centraal staat. Het is van belang dat dit ondernemingen betreft welke dit traject met wisselend succes hebben doorlopen, hierdoor zal de onderzoeker in staat gesteld worden om de verschillende cases met elkaar te vergelijken en om contrasterende en overeenkomstige uitkomsten te ontdekken (Bryman & Bell, 2011).

Om voldoende de diepte van het implementatieproces in te kunnen gaan en er voor te zorgen dit proces met onbekende succesfactoren compleet doorgrond kan worden is kwalitatief onderzoek zeer geschikt (Bryman & Bell, 2011).

Omdat het onderzoek theorie bouwend is, zal bij het verzamelen van data een grote interesse zijn in de ervaring van de respondent en diens kijk op zaken, daarom zal gebruik gemaakt worden van kwalitatieve interviews. Tijdens de interviews moet er in specifieke situaties ruimte zijn om nieuwe/aanvullende vragen te stellen om op die manier af te wijken of verder in te zoomen op vooraf geformuleerde onderwerpen. Er zullen daarom semigestructureerde interviews gehouden worden met behulp van een topic guide (Bijlage 1).

Het is de bedoeling om binnen het onderzoek de volgende logische stappen te doorlopen in chronologische volgorde:

1. Kernconcepten/succesfactoren implementatie van Business innovaties bepalen vanuit literatuur studie
2. Gevonden concepten/succesfactoren vormen onderwerpen voor topic guide van semi-gestructureerde interviews.
3. Per onderwerp richtvragen opstellen die het belang ten behoeve van Business innovatie implementatie meten
4. Interviews afnemen
5. Verslagleggen
6. Succesfactoren bespreken en beoordelen per case (within-case analyse)
7. Scores per succesfactor samenvoegen middels cross-case analyse matrix.
8. Conclusies trekken per succesfactor aan de hand van uitkomsten cross-case analyse en proposities opstellen.

3.3 Aard en omvang van steekproef

Om voldoende diepgang te hebben in het onderzoek, en tevens een grondig vergelijk tussen de cases te kunnen laten plaatsvinden in het korte tijdsbestek is het streven om 5 implementatietrajecten bij verschillende organisaties te selecteren voor dit onderzoek.

Per case is de doelstelling om 3 interviews te laten plaatsvinden, dit geeft enerzijds een goede indruk over de uniformiteit binnen de cases en anderzijds de ruimte om de verschillende cases tegen elkaar uit te zetten.

De cases welke onderzocht zullen worden moeten voldoen aan de volgende eisen:

- De organisatie moet in de afgelopen 5 jaar het Business innovatie implementatie traject doorlopen hebben.
- Het succes wat de organisaties met hun implementatie trajecten behaald hebben moet onderling voldoende variëren. Dit zal voor selectie van de cases bekeken moeten worden.

3.4 Analytische eenheid

Dit onderzoek richt zich op (projectgerichte) organisaties welke Business innovaties implementeren. De (projectgerichte) organisatie is daarmee de analytische eenheid van dit onderzoek.

3.5 Dataverzameling

Per case is het streven om 3 semigestructureerde interviews af te nemen met medewerkers van verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) welke select worden gekozen. De medewerkers moeten betrokken zijn geweest bij het doorlopen en/of opzetten van het implementatie traject van de Business innovatie. Er is getracht om per case te spreken met respondenten van verschillende niveaus om te zien of de visies binnen de organisatie niet te veel uiteenlopen en op die wijze een vorm van triangulatie te laten plaatsvinden.

De interviews zullen begeleid en niet beperkt worden door een topicguide met daarin de vragen welke minstens aan bod zullen komen (gestructureerd per onderwerp). Deze aanpak geeft tevens de ruimte om onvoorziene invalshoeken te bespreken tijdens de interviews.

De interviews zullen opgenomen worden en tijdens de interviews zullen ook aantekeningen gemaakt worden (bijvoorbeeld over setting, sfeer, enthousiaste reacties, gebaren etc.) om zoveel mogelijk objectief te kunnen waarnemen. De interviews worden binnen 1 dag na het plaatsvinden teruggeluisterd en uitgeschreven.

3.6 Data-analyse

De data-analyse begint met de uitgeschreven interviews, het is van belang om op objectieve wijze rechtvaardige conclusies hieruit te trekken met behulp van de within-case analyse, de scoreschaal en de cross-case analyse.

Scoreschaal succesfactoren

Uit de interviewresultaten is het de bedoeling om het belang van de verschillende succesfactoren tijdens een business innovatie implementatie traject te kunnen herleiden. Om er voor te zorgen dat dit herleiden overzichtelijk kan plaats vinden zal een scoreschaal ontwikkeld worden waarmee de bijdrage per succesfactor weergegeven zal worden.

De uitkomsten van de interviews zijn tweezijdig. Er wordt nameijk van de respondenten informatie verzamelt over wat zij terugkijkend op het proces belangrijke succesfactoren vinden in de verschillende fasen, hierin zijn dus de geleerde lessen meegenomen. Tevens wordt er informatie verzamelt over wat men tijdens het implementatie echt gedaan heeft en wat de impact hiervan was.

Het zal door middel van relateren in combinatie met eenduidigheid in de interviewuitkomsten mogelijk zijn om op rechtvaardige wijze te beoordelen in hoeverre een bepaalde succesfactor heeft bijgedragen aan de uitkomst van het implementatietraject.

Within-case analyse

De dataset zal bestaan uit 15 interviews welke eerst ieder voor zich uitgewerkt zullen worden. Met behulp van bijbehorende sprekende quotes van de respondenten zal binnen de within-case analyse het scoren per succesfactor voor elke specifieke case vervolgens plaatsvinden. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de eerder omschreven scoreschaal, en er zal tevens gekeken worden of de uitkomsten van de interviews binnen de zelfde case consistent zijn.

Cross-case analyse

Vervolgens zal in de cross-case analyse uiteindelijk gekeken worden naar patronen en overeenkomsten tussen de cases. De scores van de verschillende succesfactoren worden voor alle cases uitgezet in een overzichtelijke matrix waarna de balans opgemaakt kan worden. Als er succesfactoren zijn welke bij alle cases een hoge bijdrage aan de effectiviteit van het implementatie traject leverden dan is daarmee aangetoond dat dit inderdaad een randvoorwaarde is voor een effectieve implementatie van Business innovaties. Het tegenovergestelde kan hieruit uiteraard ook opgemaakt worden, in de literatuur benoemde succesfactoren welke in de praktijk eigenlijk niet in alle gevallen bijdragen aan een effectief traject.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit bewaakt of er daadwerkelijk wordt gemeten wat we willen meten. Binnen dit onderzoek wordt dit gewaarborgd door de onderwerpen in de topic guide welke de gevonden kernconcepten uit de literatuur vertaald naar geoperationaliseerde onderwerpen voor de interviews.

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Binnen dit onderzoek wordt getracht generaliseerbaarheid te rechtvaardigen door het uitvoeren van een multiple casestudy met 5 verschillende cases.

De interne betrouwbaarheid wordt hoog gehouden door het hanteren van een vragenlijst binnen de topicguide van de interviews welke bij elke respondent doorlopen zal worden. De interviews worden zo structureel met de zelfde aanpak en door dezelfde onderzoeker afgenomen. De topicguide kan teruggevonden worden als bijlage 1.

Bij externe betrouwbaarheid speelt de vraag of het onderzoek repliceerbaar is. Ondanks dat het onderzoek plaats vindt op een bepaald moment in de tijd, richt het zich op een bepaald traject welke de organisatie doorlopen heeft, dit verandert in principe dus niets aan die feiten. Tevens zal er voor gezorgd worden dat de verkregen informatie gestructureerd uitgewerkt en overzichtelijk opgeslagen wordt.

4 Bevindingen en Analyse

In dit hoofdstuk worden per case (paragraaf 4.1 tm 4.5) de resultaten van de interviews besproken. Nadat voor iedere bewuste case de bijdrage van de verschillende succesfactoren besproken en beoordeeld is zullen deze overzichtelijk worden samengevat in de case specifieke scoreschaal van de succesfactoren. Uiteindelijk zal per succesfactor alles worden samengevat in de crosscase analyse in paragraaf 4.6 zodat hier op overzichtelijke wijze conclusies aan verbonden kunnen worden.

Gradatie van succes

De implementatie trajecten welke gedurende dit onderzoek centraal staan hebben verschillende gradaties van succes behaald. Het is van belang om de mate van succes bij de verschillende trajecten objectief en op dezelfde manier te kwantificeren.

Een implementatie traject kan binnen dit onderzoek uiteindelijk als volgt beoordeeld worden:

- Zeer onsuccesvol
- Onsuccesvol
- Succesvol
- Zeer succesvol

Hiervoor wordt per case een set basisvragen beantwoord welke hun oorsprong vinden in de definitie van project succes (Kerzner, 2009). De vragen zijn:

- Is de implementatie binnen de gestelde tijd een feit?
- Is de implementatie binnen budget gebleven?
- Voldoet het eindresultaat aan de gestelde eisen/doelstellingen?
- Zijn de klanten/gebruikers tevreden met het eindresultaat?
- Zijn er minimale wijzigingen in scope/doelstellingen geweest?
- Zijn de kern activiteiten van de organisatie onverstoord gebleven tijdens het traject?

Als het antwoord overtuigend nee is, dan is de score 1 ingevuld, als het antwoord overtuigend ja is, dan is de score 4 ingevuld.

De resultaten per case kunnen gevonden worden in onderstaande tabel.

Project succes vragen:	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
- Is de implementatie binnen de gestelde tijd een feit?	2	3	3	3	1
- Is de implementatie binnen budget gebleven?	3	2	4	3	1
- Voldoet het eindresultaat aan de gestelde eisen/doelstellingen?	4	2	4	4	1
- Zijn de klanten/gebruikers tevreden met het eindresultaat?	4	3	4	3	2
- Zijn er minimale wijzigingen in scope/doelstellingen geweest?	2	2	4	2	3
- Zijn de kern activiteiten van de organisatie onverstoord gebleven?	3	2	2	3	1
Score:	<u>18</u>	<u>14</u>	<u>21</u>	<u>18</u>	<u>9</u>
Zeet Onsuccesvol (6-9)					X
Onsuccesvol (10-14)		X			
Succesvol 15-19)	X			X	
Zeet Succesvol (20-24)			X		

Tabel 1. Beoordeling project succes

4.1 Case 1. Scheepswerf

Case omschrijving:

De case welke binnen deze organisatie onderzocht zal worden is de opzet van een opzichzelfstaande aftersales afdeling met eigen doelstellingen en resources.

In de jaren hieraan voorafgaand werden de afgeleverde schepen slechts tijdens de garantieperiode van 1 jaar begeleid vanuit de functionele afdelingen, zodra de garantie periode was afgelopen verwaterde het contact langzaam. Het aanbieden van services aan de vloot zoals dat tegenwoordig na oplevering plaatsvindt vanuit de nieuw opgezette afdeling zorgt naast extra inkomsten voor een intensieve en waardevolle relatie met de bestaande klanten/crew.

Volgens (Kanter, 1982) kan het opzetten van deze nieuwe dedicated afdeling voor services gevat worden onder de noemer innovatieve prestatie binnen de onderneming omdat het de initiele focus van de organisatie welke puur op nieuwbouw geconcentreerd was heeft veranderd naar lifetime support. Doordat deze nieuwe afdeling is begonnen met het aanbieden van haar diensten is er voor de onderneming tevens een nieuwe markt betreden.

Door de intensivering van het contact met de vloot is er daarnaast een waardevolle feedback loop vanuit de praktijk naar de nieuwbouw ontstaan. Bij het opstarten van nieuwe projecten wordt in het kader van continuous improvement zoveel mogelijk van de ervaringen uit de vloot meegenomen in het proces.

Interviews:

In relatie tot deze case zijn interviews afgenomen met de hierna genoemde betrokkenen:

- Directeur
- Kernteam lid
- Manager nieuwe onderdeel

Gradatie van succes

Op basis van de eerder omschreven methodiek om de mate van succes van de verschillende implementatie trajecten te kunnen beoordelen kan voor deze case gesteld worden dat dit een succesvolle implementatie geweest is.

Bespreking van de bevindingen Case 1.

- Ontwikkeling

Het idee voor deze business innovatie is bij de directie van de organisatie vandaan gekomen. Men zag in eerste instantie in dat de organisatie beter in contact moest blijven met bestaande klanten. De opvatting hierachter is dat het opzetten van een dedicated after sales team zou zorgen voor een goede reputatie, waardevolle feedback en tevens dat de kans op terugkerende klanten daarmee toeneemt.

Nadat men binnen de directie had nagedacht over hoe men in de toekomst mogelijk dingen anders kon gaan aanpakken op dit vlak zijn er doelstellingen geformuleerd en is men gaan nadenken over hoe dit aan te pakken.

"Vanuit de directie hebben we toen in eerste instantie zitten brainstormen over waar we nu eigenlijk stonden en hoe we dingen mogelijk anders konden gaan doen. Toen we de doelstelling gedefinieerd hadden zijn we gaan denken hoe we dit verder konden gaan vormgeven." – Directeur

De directie had een duidelijke visie over wat men wilde bereiken gedurende het hele traject. Een van de directeuren is vervolgens opgestaan als leider van dit initiatief waarmee heel duidelijk de ondersteuning van de directie getoond werd.

Het gaat er vervolgens om dat je deze visie scherp kan houden, om vervolgens met het team te zien dat je die stap voor stap kan verwezenlijken." - Directeur

Bij aanvang van het implementatie traject was er geen duidelijk plan beschikbaar. Los van de doelstelling en de visie waren er bijvoorbeeld geen tussentijdse stappen gedefinieerd. Er is voor gekozen om te gaan exploreren om vervolgens binnen het team te besluiten welke keuzes er gemaakt moesten worden als dat nodig was.

"Het was echt een ontdekkingsreis, het kan nu klinken alsof het allemaal strategie was maar het ging echt stap voor stap. Zoals het zich nu ontwikkeld heeft hadden we het ook nooit vooraf in een plan op papier kunnen vatten. Het was echt pionieren op basis van een visie en een besef. Het is dus niet vooraf uitgedacht, het succes zat hem in de passie en het gewoon te gaan doen om vervolgens de juiste keuzes te maken samen." - Directeur

De aanpak zoals die gevolgd is was niet voor iedereen de ideale weg. Onder de teamleden was bij een aantal mensen toch sterk de behoefte aan een duidelijk plan van aanpak, wat volgens hen ontbrak.

"Het gebrek aan bereidheid om stappen vooraf te beschrijven richting het gewenste doel zorgde er voor dat we niet in staat waren om alles vooraf met elkaar te overdenken en te bespreken"- Manager nieuwe onderdeel

- Resources

Een belangrijk aandachtspunt wat tevens door de afwezigheid van een plan over het hoofd is gezien is de check op beschikbare resources in relatie tot haalbaarheid binnen de gestelde tijd. De directie had naast de visie en de doelstellingen goed voor ogen wanneer het traject afgerond zou moeten zijn. De haalbaarheid hiervan bleek achteraf niet goed afgestemd te zijn op de beschikbare resources.

"Voordat je aan implementatie begint moet je eigenlijk een haalbaarheid check doen. Hebben we genoeg resources en tijd beschikbaar? Bedenken wat er moet gebeuren is meestal het makkelijkste deel, implementeren kost echter veel tijd. We hebben dit willen doorvoeren zonder vooraf goed inzichtelijk te maken wat we allemaal nodig hadden". - Manager nieuwe onderdeel

Bij het verder uitwerken van de initiele plannen is er met een team keypersonen nagedacht over de invulling. Toen de richting en aandachtspunten duidelijk waren voor alle betrokkenen is een deel van deze betrokkenen verder gegaan met het initiatief als een opzichzelfstaande unit, de overige mensen met kennis hebben het initiatief moeten loslaten om zich weer volledig te kunnen concentreren op de corebusiness van de organisatie.

"Verder nadenken over het vormgeven hebben we gedaan met de collega's die tot dan toe dit werk gedaan hadden. Het hielp vervolgens enorm dat een deel van de mensen bij de

implementatie zelf betrokken bleven die ook het voortraject hadden meegemaakt, informatie en ideeën kwamen dan van een collega in plaats van van een manager". - Manager nieuwe onderdeel

Uiteindelijk werd duidelijk dat er meer resources nodig waren om het initiatief goed van de grond te krijgen, er zijn toen mensen aangenomen met ervaringen kennis uit een soortgelijke service omgeving om het team te komen versterken. Dit had als effect dat er een tweedeling onstond binnen het team tussen nieuwe en bestaande medewerkers wat de communicatie en efficiency niet altijd ten goede kwam.

"De komst van een aantal nieuwe teamleden gedurende het traject was aan de ene kant positief maar zorgde aan de andere kant voor ingroup/outgroup effecten." - Manager nieuwe onderdeel

Nadat het team fysiek was uitgebreid volgde niet direct de stap met uitbreiding van de facilitaire kant. Het team heeft toen samen lange tijd in een klein kantoor gezeten, volgens de betrokkenen kwam dit ondanks de korte lijnen de efficiency niet ten goede. Men vindt dat de organisatie hier te traag op gereageerd omdat er eigenlijk ook geen verrassingen waren.

- Positionering

Vanuit de directie was richting gegeven aan het initiatief. Hierbij is de visie besproken en de doelstellingen aangegeven. De verantwoordelijkheid om het waar te gaan maken lag heel duidelijk binnen het team. De organisatie is er daarmee in geslaagd een team op te zetten die er echt voor wilde gaan en die zich de missie eigen hadden gemaakt.

"Er waren dus een aantal duidelijke randvoorwaarden vastgelegd vanuit de directie waarbinnen het team moest gaan bewegen. Bescheidenheid van topmanagement in dit soort ontwikkelingen siert. Er moet commitment zijn, het ontwikkelen en het voor elkaar krijgen kan alleen maar als het team er voor staat." - Directeur

Ondanks dat de besluitvorming over het initiatief nagenoeg volledig binnen het team kon plaatsvinden leverde dat niet het voordeel op wat men zou verwachten in verband met beschikbaarheid van de leider. Zo kostte het nemen van beslissingen toch meer tijd als wenselijk.

"Qua besluitvorming lag er een grote verantwoordelijkheid binnen het team. De directeur welke leiding gaf aan het initiatief wilde wel elke stap zorgvuldig besproken hebben, omdat hij echter vaak niet beschikbaar was kon dit toch erg remmend werken. Wanneer er breder in de organisatie besluiten genomen moesten worden dan ging dit ook erg langzaam" - Manager nieuwe onderdeel

- Cultuur

De leider van het initiatief is in staat geweest om de visie goed over te brengen naar de teamleden. Zij deelden de visie en waren daardoor erg gemotiveerd om de doelstellingen te bereiken.

"Het is van groot belang dat een enthousiast team de droom deelt. Anders is de visionair kansloos. In ons geval wilde het team echt de droom waarmaken. Als leider moet je dan in je team staan en dit ook breder trekken" - Directeur

In beginsel was er niet veel draagvlak binnen de rest van de organisatie afgezien van een aantal keypersonen welke in de pre-implementatie fase hun input hebben gegeven. Die was niet uit onwil maar omdat deze business innovatie aangevlogen werd als een op zichzelf staand initiatief. Er werd ook relatief weinig gecommuniceerd over het initiatief naar de rest van de organisatie, afgezien van de nieuwsbrief van de organisatie is er geen platform om zaken te delen.

"In het begin was er relatief weinig support vanuit de organisatie. Dit is langzaam moeten groeien. De leider heeft hierin ook de rol om te motiveren dat het team gebruik maakt van de aanwezige kennis en expertise in de organisatie"- Kernteam lid

Op het moment dat tijdens de realisatie duidelijk werd wat dit initiatief kon bijdragen voor de rest van de organisatie begon de aandacht en het draagvlak toe te nemen. Dit is hoofdzakelijk gegaan via het interne netwerk van het team.

"De interactie en verbondenheid met de rest van de organisatie begonnen zich langzaam steeds verder te ontwikkelen omdat men het voordeel inziet van bijvoorbeeld de feedback loop ter continue verbetering van het product"- Manager nieuwe onderdeel

Het creëren van draagvlak binnen het team was in dit geval in grote mate afhankelijk van hoe de leider het team aanstuurde en de intrinsieke motivatie van medewerkers zelf. Medewerkers werden los van het uitspreken van waardering niet beloond afhankelijk van hun inzet.

"Er worden helaas niet alle middelen toegestaan om te helpen bij motiveren en overtuigen. Er is geen ruimte om medewerkers te belonen met bonussen. Mensen zijn van nature goed te stimuleren met beloningen"- Kernteam lid

- Samenwerking

Binnen het team was er over het algemeen een prettige samenwerking en volledig commitment. De samenwerking is wel iets verslechterd vanaf het moment dat het team uitgebreid werd maar dit had geen impact op de drive van de teamleden, meer op de efficiency en output van het complete team.

"De drive en het commitment binnen het kernteam heeft het succes gemaakt tot wat het nu is. Het belang van dit initiatief was binnen het team volledig helder en was ook niet moeilijk uit te leggen." - Directeur

In beginsel is er veel tijd geïnvesteerd door de leider om de teamleden op te lijnen. Dit is waarnodig ook gedaan door persoonlijke gesprekken. Op deze wijze is de visie heel duidelijk overgedragen en hebben de teamleden zich de doelstellingen eigen gemaakt.

"Het is van belang dat je de teamleden ieder op hun persoonlijke manier kan benaderen om hen te motiveren. Je moet dan tijd besteden als leider om het uit te leggen. Hier mag je niet aan voorbij lopen." - Directeur

Wanneer de teamleden gevraagd wordt de eigenschappen van de leider te benoemen welke bij hebben gedragen aan het succes van het project worden een aantal aspecten genoemd welke in nauw verband staan met het overdragen van de visie en het geven van verantwoordelijkheden.

“Een toegewijde leider moet inspireren, motiveren vertrouwen en delegeren, dan gaat de verandering het gemakkelijkst. Het hebben van een visie en de tijd nemen om die op begrijpelijke wijze toelichten aan de teamleden is van groot belang voor een leider. Als je te snel wil is er het risico dat teamleden de aansluiting verliezen en afhaken” - Manager nieuwe onderdeel

Zorgvuldige communicatie met de teamleden wordt genoemd als een van de succesfactoren. Zo goed als er gecommuniceerd is binnen het team is dat niet naar de rest van de organisatie. Afgezien van een update tijdens de personeelsbijeenkomst of een artikel in de nieuwsbrief vond communicatie vooral plaats door informele gesprekken binnen het netwerk van de teamleden.

“Door goed communiceren en telkens weer uit te leggen zorg je er voor dat zaken niet escaleren binnen het team. Het gaat allemaal om vertrouwen. De teamgeest die we hadden was echt grandioos, er was zeer kortlijnige efficiënte communicatie. Communiceren met de rest van de organisatie was wel een zorgenkind, er werd te weinig gedeeld.” - Directeur

Samenvatting resultaten case 1 middels scoreschaal succesfactoren.

Succesfactor	Case 1		Uitleg	Score: Succesvol
	Score Initiatie	Score Realisatie		
Ontwikkeling				
1. Heldere Visie	5	5	Visie bekend bij iedereen	Visie was duidelijk aanwezig tijdens het hele proces en sterk gedeeld met de teamleden.
2. Ondersteuning directie	5	5	Directie ondersteund initiatief volledig	Er was zichtbare betrokkenheid en ondersteuning van de directie tijdens het hele proces.
3. Plan	4	3	Uitgebreid plan beschikbaar	De doelstellingen waren helder, echter er was geen plan om ze te behalen. Hierdoor waren sommige zaken over het hoofd gezien
Resources				
4. Team en kennis	3	5	Team en Kennis compleet	Het team is nog versterkt tijdens de realisatie fase nadat men de basis had gelegd met een beperkt kernteam, daarna was het team compleet.
5. Key personen	4	4	Keypersonen zijn betrokken	Keypersonen vanaf doelstellingen continue bij proces betrokken geweest.
Positionering				
6. Verantwoordelijkheden	3	4	Verantwoordelijkheden duidelijk en worden genomen	De teamleden hadden zich de missie eigen gemaakt en voelden zich verantwoordelijk.
7. Beslissingsbevoegdheid	3	5	Beslissingsbevoegdheid ligt 100 % in team	De beslissingsbevoegdheid lag weliswaar binnen het team maar was wel afhankelijk van de geringe beschikbaarheid van de leider.
Cultuur				
8. Draagvlak	3	5	Er is volledig draagvlak in team en organisatie	In eerste instantie focus op team draagvlak, daarna organisatie.
9. Beoordelen en afrekenen	4	4	Belangen individu sluiten volledig aan bij belangen traject	Geen gebruik van incentives. Motivatie kwam veelal via manier van leidinggeven.
Samenwerking				
10. Commitment	4	5	Er is volledig commitment bij alle betrokkenen	Commitment was hoog, zowel tijdens de initiatie als realisatie.
11. Leiderschap	5	4	Er is een geschikte toegewijde leider aanwezig	Leider was goed in staat om de teamleden te motiveren en verantwoordelijkheid te laten nemen.
12. Communicatie	2	4	Er was uitgebreide en voldoende communicatie	Communicatie was binnen het team goed en daar is in eerste instantie ook slechts op geconcentreerd. Effectieve communicatie naar de rest van de organisatie vond plaats via het netwerk van teamleden.
Was aanwezig			Terugkijkend op het traject is dit minder belangrijk:	Score = 1
Was niet aanwezig			Terugkijkend op het traject is dit zeer belangrijk:	Score = 5
Onbesloten of extra uitleg nodig				

4.2 Case 2. Financiële dienstverlener

Case omschrijving:

De case welke binnen deze organisatie onderzocht zal worden is de invoering van de Agile aanpak waarnaar men is overgestapt vanuit de traditionele werkwijze om projecten te realiseren. Bedrijven welke online opereren moeten gezien worden als IT bedrijven, bijna alles wat men binnen deze organisatie onderneemt heeft hier dan ook invloed op. Alle vernieuwingen worden daarom als opzichzelfstaande IT projecten aangepakt.

In de online wereld is het van groot belang om snel in te kunnen springen op veranderingen. De doorlooptijd van de projecten bleek met de traditionele aanpak een onbetrouwbaar en onvoorspelbaar aspect te zijn binnen de organisatie. Doelstellingen werden vaak niet behaald en opleveringen schoven vaak door naar het volgende kwartaal.

Volgens (Kanter, 1982) kan het bedrijfsbreed implementeren van deze nieuwe projectmanagement aanpak gevat worden onder de noemer innovatieve prestatie binnen de onderneming omdat het een initiele werkwijze en totstandkomingsproces fundamenteel veranderd.

Hoofddoel voor het implementeren van deze nieuwe werkwijze was om de doorlooptijd van nieuwe projecten te verkorten en de betrouwbaarheid en daarmee klanttevredenheid te verhogen.

Interviews:

In relatie tot deze case zijn interviews afgenomen met de hierna genoemde betrokkenen:

- Kernteam lid 1
- Kernteam lid 2
- Leider

Gradatie van succes

Op basis van de eerder omschreven methodiek om de mate van succes van de verschillende implementatie trajecten te kunnen beoordelen kan voor deze case gesteld worden dat dit een onsuccesvolle implementatie geweest is.

Bespreking van de bevindingen Case 2.

- Ontwikkeling

Binnen dit implementatietraject was een van de directieleden van de organisatie betrokken als leider van het zogenoemde transitie team. Hij was in deze positie de aangewezen persoon om uitleg te geven aan het team over de visie achter het initiatief en kon op die manier iedereen enthousiasmeren.

“De directeur als leider kon voor achtergrond info zorgen wat voor meer draagvlak zorgt bij mensen die zich afvragen waarom dingen gedaan worden zoals ze gedaan worden. Hij kon hiermee het team als geen ander inspireren. Het gaf binnen het team veel vertrouwen en energie dat 1 van de directeuren zo nauw betrokken was en het zo serieus neemt.” – Kernteam lid 1

Een bijzondere situatie was dat ondanks het enthousiasme van de leider welke tevens directielid is, de andere leden van de directie sceptisch leken te blijven over het initiatief. De ondersteuning van de directie was in ogen van de respondenten daarom niet volledig.

“Het is belangrijk dat de totale directie er achter staat. Dat was hier in mijn ogen niet het geval.” – Projectleider

Het traject wat gevolgd werd stond vooral in het kader van het geformuleerde doel. Er was geen plan uitgestippeld wat richting gaf aan het te doorlopen traject, bij iedere stap werd gekeken naar wat de volgende stap moest zijn.

“Er was bij aanvang geen uitgewerkt plan beschikbaar, de doelstelling was helder en er was idee hoe we deze ontdekkingsreis wilden doorlopen. In grote lijnen was bekend wat we wilden en dat gingen we opbreken in kleine stukjes” – Kernteam lid 2

- Resources

Bij het opstarten van dit initiatief is het transitieteam in het leven geroepen. Dit is gebeurd door leden uit de organisatie aan te wijzen waarvan men dacht dat het goed zou zijn om hen er bij te hebben. Zowel de reeds bestaande teamleden als de nieuwkomers konden hier geen voorkeuren over uitspreken.

“Er zijn in een vroeg stadium beslissingen genomen over wie er allemaal in de toekomst ging werken in het implementatie team. Dit heeft wel een beetje frustratie gecreëerd omdat dit voor sommige mensen te veel beslag legde op hun beschikbare tijd. Er is toen niet voldoende gekeken naar welke mensen qua kennis persoonlijkheid en ervaring in de teams terecht hadden moeten komen. Als dit beter gedaan was hadden we een veel effectiever traject kunnen doorlopen. Men had goed moeten letten op stresslevel en bekwaamheid van de mensen die het moeten gaan doen. Niet iedereen is in de week gelegd voor verandertrajecten, je moet echt kijken naar wie hier comfortabel bij is. Het is hier iets te veel opgelegd.” – Kernteam lid 1

De nieuwe teamleden moesten opnieuw meegenomen worden in de denkwijzen en de keuzes die reeds gemaakt waren. De gekozen aanpak waarvan men niet meer terug kon komen werd daarmee dus ook opgelegd, dit had een negatieve impact op het draagvlak binnen het team.

“We hadden achteraf gezien eerder de doeners moeten betrekken bij de ideevorming, al deze mensen waren geforceerd geplaatst in het team waarbij ze weinig hadden kunnen meedenken over de aanpak. Terugkijkend zou ik enkele keypersonen voorafgaand aan de implementatiefase laten starten om hen de randvoorwaarden te laten invullen en later hun team samen te stellen. Zo hadden we meer draagvlak kunnen creëren in een vroeg stadium.” – Projectleider

- Positionering

Er was binnen het team in de praktijk een laag gevoel voor verantwoordelijkheid. Dit zorgde er voor dat output van het team onvoorspelbaar werd. Tijdens het traject is nog geprobeerd dit te motiveren wat erg moeilijk bleek te zijn.

"De verantwoordelijkheid om samen iets op te leveren leefde onvoldoende bij de mensen uit het team. Ze waren hier ook niet echt aan gewend, we zijn veel bezig geweest om het team zich verantwoordelijk te laten voelen en meer initiatief te laten nemen maar dat kwam slecht van de grond." – Kernteam lid 1

Beslissingsbevoegdheid over de gang van zaken binnen het implementatie traject en de te volgen stappen lag binnen het team. Omdat het team vrij groot was moest men er voor waken dat dit niet te stroperig werd. Toen er in het voortraject financiële besluiten genomen moesten worden of als iets de dagelijkse bedrijfsvoering dreigde te beïnvloeden dan moest dat door de leider binnen de volledige directie besproken worden wat de voortgang vertraagde.

"De leider die vanuit de directie bij dit initiatief betrokken was, had in de dagelijkse praktijk geen zeggenschap binnen die directie dus dat was nog niet zo efficiënt als je zou verwachten." – Projectleider

- Cultuur

Het besluit om mensen aan te wijzen welke onderdeel moesten zijn van het implementatie team heeft een grote nadelige invloed gehad in de uitvoering. Motivatie en draagvlak waren over het algemeen laag. In een poging dit recht te trekken hebben een aantal sleutelpersonen welke vanaf het begin betrokken waren veel individuele gesprekken gevoerd met de andere teamleden.

"Er zaten dus mensen in het team die we er liever niet in wilde hebben of mensen welke er zelf ook niet in wilden zitten. Dit heeft grote impact gehad op het draagvlak en commitment. Omdat deelname aan het team geforceerd was stuiten we zeker in het begin op weerstand" – Kernteam lid 2

Teamleden werden vanuit de beoordelingsstructuur en de heersende cultuur niet gemotiveerd om samen output te leveren en teamverantwoordelijkheid te nemen. Tevens waren enkele teamleden werkzaam bij toeleveranciers of een buitenlandse vestiging, hierdoor lijkt het dat het gezamenlijke belang niet voorop kon worden gesteld.

"Enkele teamleden zaten ook in het buitenland of waren werkzaam bij leveranciers, dat maakte het wel moeilijk omdat ze nooit helemaal het zelfde organisatie belang hadden. De teamleden werden niet beoordeeld op hun persoonlijk input, er werd slechts gekeken naar de output van het volledige team." – Kernteam lid 2

- Samenwerking

In het kader van samen resultaten boeken binnen het team is het duidelijk dat het besluit om mensen zonder overleg onderdeel van het team te maken funest is geweest voor het commitment.

"Je moet vooraf goed kijken of alles haalbaar is en of de mensen beschikbaar zijn. Hen kan je dan vooraf ook om commitment vragen, dat kon ik nu onvoldoende en daar staat of valt alles

mee. Waar mensen verplicht op plaatsen gezet zijn die er eigenlijk minder geschikt voor zijn vraag ik me af of we dat wel zo hadden moeten willen. Gecommitteerde teamleden zijn echt de sleutel om het in praktijk voor elkaar te krijgen” – Kernteam lid 2

Zeker als er onrust in het team is is het van groot belang om een goede leider te hebben welke de leden kan motiveren en inspireren. De leider wist dat met zijn enthousiasme en energie te bereiken voor zover dat mogelijk was.

“Het is belangrijk dat je als leider een inspirator hebt, zeker als er in eerste instantie ook wat terughoudendheid is. In zo een positie moet je zelf flexibel en enthousiast zijn om mensen te kunnen motiveren maar je moet ook goed kunnen luisteren en je echt kunnen inleven.” – Kernteam lid 1

Door het verminderde verantwoordelijkheids gevoel en draagval en daarbij de verschillende belangen binnen het traject was communicatie binnen het team van begin af aan een struikelpunt.

“Wat ik miste bij de teamleden is assertiviteit en pro-activiteit in de communicatie. Je moest echt continue openheid aanmoedigen.” – Kernteam lid 2

Naar de rest van de organisatie werd getracht op verschillende manieren openheid van zaken te geven. Er werd wekelijks een update per email gestuurd over de voortgang en er werd zeer frequent een presentatie gegeven over waar het initiatief stond qua voortgang. Deze werd in praktijk slecht bezocht. Er is dan geen sprake van effectieve communicatie.

“We hebben heel veel effort en moeite gestoken in communicatie maar in praktijk werden de wekelijkse presentaties waar we een update gaven over wat we aan het doen waren en hoe de voortgang was bijvoorbeeld slecht bezocht. Mensen hadden zoiets van, we zien het wel.” – Projectleider

Samenvatting resultaten case 2 middels scoreschaal succesfactoren.

Case 2			Score: Onsuccesvol	
Succesfactor	Score Initiatie	Score Realisatie	Uitleg	Was dit aanwezig?
- Ontwikkeling				
1. Heldere Visie	5	5	Visie bekend bij iedereen	Visie was bekend en werd door een van de directeuren uitgedragen tijdens het hele proces. Een directielid was leider van het initiatief. Andere directieleden echter zichtbaar sceptisch. De doelstellingen waren helder, echter er was geen plan om ze te behalen. Het idee was het traject stap voor stap de doorlopen en zo op te breken in kleine stukjes. Er was vooraf onvoldoende beoordeeld of de doelen haalbaar waren.
2. Ondersteuning directie	5	5	Directie ondersteund initiatief volledig	
3. Plan	4	3	Uitgebreid plan beschikbaar	
- Resources				
4. Team en kennis	4	5	Team en Kennis compleet	Het team was qua aantal leden compleet. Echter deelname aan het initiatief was heel sterk opgelegd. Er was onvoldoende gekeken naar kennis of geschiktheid van individuen. Enkele teamleden waren vanaf het begin betrokken. Echter het overgrote deel van de teamleden werd pas later aan het team toegevoegd. Zij moesten dus nog helemaal meegenomen worden in de keuzes en denkwijzes welke inmiddels vastgelegd waren.
5. Key personen	4	4	Keypersonen zijn betrokken	
- Positionering				
6. Verantwoordelijkheden	4	5	Verantwoordelijkheden duidelijk en worden genomen	Doordat zowel deelname, werkwijze en denkwijze waren opgelegd voor de meeste teamleden was er een laag verantwoordelijkheidsgevoel. In eerste instantie waren er veel zaken welke buiten het team in de directie besloten moesten worden. Later konden de meeste besluiten gewoon binnen het team genomen worden.
7. Beslissingsbevoegdheid	4	4	Beslissingsbevoegdheid ligt 100 % in team	
- Cultuur				
8. Draagvlak	4	5	Er is volledig draagvlak in team en organisatie	Het draagvlak was laag en er was regelmatig weerstand. Het team bestond uit leden met uiteenlopende belangen. Persoonlijke output werd ook niet beoordeeld, slechts de team output. Terugkijkend vinden de betrokkenen dat zeker tijdens de uitvoering men extra gemotiveerd zou mogen worden als de verwachte output wordt geleverd.
9. Beoordelen en afrekenen	3	5	Belangen individu sluiten volledig aan bij belangen traject	
- Samenwerking				
10. Commitment	4	5	Er is volledig commitment bij alle betrokkenen	Commitment was laag. Teamleden waren niet gemotiveerd om te leveren. In de realisatie een van de belangrijkste aspecten om alles voor elkaar te krijgen. De leider was enthousiast en energiek, wist teamleden voor zover dat mogelijk was te motiveren. Binnen het team werd tussen de leden slecht gecommuniceerd. Er is tevens veel energie gestoken in communicatie bedrijfsbreed. Er zijn structureel updates verstuurd en er werden presentaties gegeven. Deze werden echter slecht bezocht
11. Leiderschap	4	5	Er is een geschikte toegewijde leider aanwezig	
12. Communicatie	4	4	Er was uitgebreide en voldoende communicatie	
Was aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit minder belangrijk:	Score = 1
Was niet aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit zeer belangrijk:	Score = 5
Onbesloten of extra uitleg nodig				

4.3 Case 3. Installatiebedrijf

Case omschrijving:

De case welke binnen deze organisatie nader bekeken zal worden is de introductie van servicecontracten binnen een groot installatiebedrijf.

Aanleiding voor de introductie van deze nieuwe aanpak binnen deze organisatie is de verschuiving welke werd waargenomen in de markt dat klanten een goede serviceverlening vanzelfsprekend zijn gaan vinden, klanten verwachten 24/7 de mogelijkheid om geholpen te worden. Verzoeken voor services werden in eerste instantie uitgevoerd als noodzakelijk kwaad naast de nieuwbouw werkzaamheden. Dit leverde veel capaciteits conflicten op met de nieuwbouw en anderzijds werden klanten ontevreden omdat ze niet goed bediend konden worden als ze hulp nodig hadden, werkzaamheden werden vergeten en problemen bleven bestaan.

Met deze nieuwe afdeling en dit nieuwe product biedt deze organisatie haar klanten de mogelijkheid om voorrang te krijgen bij serviceverlening, hierbij garanderen ze dat er binnen 48 uur iemand ter plaatse is wereldwijd om bij storingen welke niet direct op afstand verholpen kunnen worden de problemen op te lossen. Voor deze rechten wordt maandelijks een vast bedrag betaald door de klant.

Volgens (Kanter, 1982) kan het opzetten van deze nieuwe dedicated afdeling voor services en het aanbieden van de service contracten gevat worden onder de noemer innovatieve prestatie binnen de onderneming omdat het de initiele focus van de organisatie welke puur op nieuwbouw geconcentreerd was heeft uitgebreid met serviceverlening.

Doordat de nieuwe afdeling is begonnen met het aanbieden van een nieuw product, de service contracten, is er tevens een nieuwe markt betreden.

Interviews:

In relatie tot deze case zijn interviews afgenomen met de hierna genoemde betrokkenen:

- Projectleider
- Afdelings mananager

Gradatie van succes

Op basis van de eerder omschreven methodiek om de mate van succes van de verschillende implementatie trajecten te kunnen beoordelen kan voor deze case gesteld worden dat dit een zeer succesvolle implementatie geweest is.

Bespreking van de bevindingen Case 3.

- Ontwikkeling

Het initiatief voor deze business innovatie komt in dit geval niet vanuit de directie van de organisatie maar is juist bottom-up ontstaan. Alle medewerkers worden gemotiveerd om ondernemend te zijn en krijgen hierin de vrijheid als ze dat inderdaad willen. Op deze manier is er bij een van de medewerkers een visie ontstaan waarop diegene toen persoonlijk acties heeft uitgezet en waarmee het initiatief was geboren.

"Omdat wij binnen het bedrijf altijd enorm gemotiveerd worden om ondernemend te zijn (staat zelfs in mijn functie omschrijving) heb ik de stoute schoenen aangetrokken en ben begonnen om een professionele service afdeling op te zetten binnen mijn eigen afdeling en ik ben dit ook echt gaan uitdragen." - Afdelings manager

Ondanks de vrijheid in het ondernemen was de organisatie in eerste instantie toch terughoudend. Hoofdzakelijk zag men een probleem in het vinden van geschikte medewerkers als dit een succes zou worden en men vroeg zich af of dit werk wel bij het huidige businessmodel van de organisatie paste. De medewerker heeft zijn visie toen kunnen overdragen op de directie.

"Het leek allemaal snel wat meer te worden als dat we gedacht hadden. Men was wel erg bang voor een tekort aan het geschikte personeel voor dit initiatief en zagen het niet zitten in eerste instantie. Deze mensen waren al schaars en dat zou het aanbieden van deze service alleen nog maar doen toenemen. De service werd in eerste instantie tevens gezien als klein geneuzel. Ik heb toen uitgelegd waarom dit belangrijk is en waarom dit onze toekomst is. Ik ben dan liever druk met veel van het kleine in plaats van weinig van het grote. Soms moet je dan als leider tegen deze dingen in toch doorzetten. We zijn toen samen gaan brainstormen hoe we dit allemaal verder moesten gaan doen als we hier serieus mee verder wilden en waar we verder aan moesten denken binnen de service contracten." - Afdelings manager

De directie heeft in overleg met de initiatiefnemers randvoorwaarden opgesteld waarbinnen ze mochten gaan bewegen.

"Richting ons was er vanuit de directie dan ook het vertrouwen, we hebben echt de vrijheid gehad om dit als eigen baasje verder op te zetten en uit te rollen, dat is zeer motiverend. Er is wel een kader gezet, we moesten rustig beginnen met de focus slechts op offshore om te zien hoe het ging lopen." - Projectleider

Er is door de initiatiefnemers geen verder plan gemaakt om het traject aan te vliegen.

"Er is geen apart plan gemaakt. Het is gegaan als bij een ouderwetse ondernemer, de koe bij de horens pakken en beginnen. Geloof er in en ga er voor, dan werkt het. Als we nu eerst een jaar waren gaan nadenken dan kan je in mijn ogen net zo goed starten. Dan kun je als het tegenvalt na een jaar ook besluiten dat het niets word" - Afdelings manager

- Resources

Om verdere kennis op te doen is men bij een aantal bedrijven uit verschillende sectoren gaan praten over de do's en don't's bij het aanbieden van service contracten. Toen dit alles in kaart was is het team uitgebreid om het initiatief verder op poten te zetten.

"We hebben hierna met goedvinden van de directie een toegewijd team geschikte collega's ervoor geselecteerd, welke echt goed kunnen omgaan met dit soort werk. Het belangrijkste is dat je de juiste mensen beschikbaar hebt in je team hebt als je zo een initiatief opstart." - Afdelings manager

In deze fase bleek het netwerk van de keypersonen (beiden vele jaren ervaring binnen de organisatie) van grote toegevoegde waarde om draagvlak te genereren.

"Ons interne netwerk was van groot belang, enerzijds om kennis te verzamelen maar anderzijds ook om resources opgelijnd te krijgen. Hierbij speelt zelfs iets als een gunfactor een rol." - Projectleider

- Positionering

De verantwoordelijkheid voor de implementatie wordt heel duidelijk neergelegd bij en ook genomen door de initiatiefnemers. Zij leggen dit op hun beurt ook weer neer bij de teamleden.

"Je krijgt hier echt de vrijheid en vertrouwen, we zijn ook niet gaan vragen of we dit initiatief mochten opstarten. We zagen gewoon een markt, daar zijn we bovenop gesprongen en hebben de verantwoordelijkheid naar ons toe getrokken. De teamleden zijn daarbij ook echt ondernemers geworden, ik maak ze volledig verantwoordelijk voor hun deel van het werk en maak ze duidelijk wat de visie is en hoe zij daaraan kunnen bijdragen." - Afdelings manager

De directie wordt in de dagelijkse gang van zaken nagenoeg niet betrokken. Beslissingen werden zeker tijdens de uitvoering binnen het team genomen tenzij er grote raakvlakken zijn met de rest van de organisatie.

"Dat we vrijheid hebben en autonoom kunnen handelen is absoluut een van de succesfactoren, we konden zelf besluiten nemen tenzij dit grote impact kon hebben op de rest van het bedrijf. Dan betrekken we de directie er bij." - Projectleider

- Cultuur

Het draagvlak voor het initiatief is steeds meer toegenomen in de rest van de organisatie. Binnen het team is dit vanaf het begin onverminderd hoog geweest. De initiatiefnemers zijn van het begin af aan al zeer gemotiveerd en hebben dit met veel enthousiasme en aandacht weten over te brengen aan de omgeving. Vervolgens is er de vrijheid geweest om geschikte teamleden te selecteren en deze vooraf commitment te vragen.

"Als we hier er zelf niet in zouden geloven en dit opgelegd hadden gekregen van hoger hand dan zou het lang niet zo een succes zijn. Stap voor stap is men er aan gewend geraakt en heeft men de denkwijze dat dit niet binnen de organisatie zou passen losgelaten. De omgeving moet hier in groeien. Alles staat of valt verder met persoonlijke aandacht, zowel binnen het team als in de omgeving. Relaties intern en extern zijn erg belangrijk hierin." - Afdelings manager

Onderdeel van de jaarlijkse beoordeling van alle medewerkers is hun ondernemendheid. Daarnaast zijn er voor dit initiatief targets neergelegd welke het team moeten motiveren om goede prestaties neer te zetten.

"We worden op onze ondernemendheid ook beoordeeld en er zijn bij het opzetten van dit initiatief ook targets neergelegd om zo echt vooruit te blijven kijken. Het mooie is dat we deze targets nog zelf geformuleerd hebben maar de directie ondersteund ze." - Projectleider

- Samenwerking

Binnen de dagelijkse gang van zaken zijn er in het team weinig procesreguleringen en formaliteiten. Er wordt heel sterk gestuurd op het nemen van verantwoordelijkheden en het

behalen van de eigen doelstellingen. Een belangrijk aspect hierbij is hoe er leiding gegeven wordt aan het team en hoe iedereen gemotiveerd wordt.

"Het is altijd belangrijk om een toegewijde leider te hebben, hij moet inspireren, enthousiastmeren en motiveren en over de juiste kennis beschikken. Leiderschap moet afgestemd zijn op de situaties en personen waar je op dat moment te maken hebt. Je moet als leider ook comfort hebben bij dit soort ontdekkingstrajecten" - Projectleider

Het belangrijkste deel van de communicatie binnen de organisatie verliep via het netwerk van de initiatiefnemers. tevens werd er gebruik gemaakt van de nieuwsbrief.

"Communicatie bedrijfsbreed vind hoofdzakelijk plaats via de nieuwsbrief, hiermee worden interne en externe collega's geïnformeerd maar ook klanten. Daarnaast ben ik zelf echt iemand die langsloopt bij iedereen om de laatste zaken te bespreken." - Projectleider

Binnen het team was er maandelijks een overleg waarbij gezamenlijk vooruit gekeken werd. Hier werd besloten wat de nieuwe stappen en doelstellingen waren. Verder was er dagelijks continue goed contact tussen de teamleden.

"We zaten tijdens de implementatiefase iedere maand samen met het kernteam om de voortgang te bespreken en de nieuwe acties uit te zetten. Andere zaken werden gewoon in de informele sfeer besproken." - Projectleider

Samenvatting resultaten **case 3** middels scoreschaal succesfactoren.

Case 3				Score: Zeer succesvol
Succesfactor	Score Initiatie	Score Realisatie	Uitleg	Was dit aanwezig?
Ontwikkeling				
1. Heldere Visie	5	4	Visie bekend bij iedereen	Visie werd sterk uitgesproken door de leider van het initiatief. Deze stond niet zozeer op papier geschreven maar werd continue uitgedragen.
2. Ondersteuning directie	4	4	Directie ondersteund initiatief volledig	De directie heeft zich laten overtuigen en het initiatief goedgekeurd. Voor de dagelijkse gang van zaken geen zichtbare betrokkenheid.
3. Plan	2	3	Uitgebreid plan beschikbaar	Er was geen plan beschikbaar. Wel zijn de juiste processtappen genomen om op de juiste momenten de juiste informatie beschikbaar te hebben voor de volgende stap.
Resources				
4. Team en kennis	2	5	Team en Kennis compleet	Met een beperkt team zijn de kaders vastgesteld en de visie ontwikkeld. Vervolgens is het team uitgebreid met geschikte gecommitteerde leden.
5. Key personen	4	4	Keypersonen zijn betrokken	Keypersonen vanaf eerste plannen tot afronden realisatie betrokken bij initiatief. Samen hebben zij tevens een zeer uitgebreid netwerk.
Positionering				
6. Verantwoordelijkheden	4	5	Verantwoordelijkheden duidelijk en worden genomen	Verantwoordelijkheid neergelegd bij en genomen door initiatiefnemers. Teamleden werden op hun beurt ook weer duidelijk verantwoordelijk gemaakt voor hun stuk van het werk.
7. Beslissingsbevoegdheid	4	5	Beslissingsbevoegdheid ligt 100 % in team	Vrijheid en autonoom handelen typeerden dit traject. Slechts besluiten welke mogelijk grote impact konden hebben op de rest van de organisaties moesten breed worden besproken.
Cultuur				
8. Draagvlak	3	5	Er is volledig draagvlak in team en organisatie	Draagvlak en enthousiasme binnen het team vanaf het begin erg hoog. Later ook gegroeid in de rest van de organisatie. Netwerk speelde hierin een grote rol.
9. Beoordelen en afrekenen	4	4	Belangen individu sluiten volledig aan bij belangen traject	Individuele belangen sluiten door beoordelingen en bedrijfscultuur aan bij belangen van traject.
Samenwerking				
10. Commitment	5	5	Er is volledig commitment bij alle betrokkenen	Door het hoge verantwoordelijkheidsgevoel en mate van draagvlak was commitment een gegeven.
11. Leiderschap	4	5	Er is een geschikte toegewijde leider aanwezig	Leider was goed in staat om de teamleden te motiveren en verantwoordelijkheid te laten nemen.
12. Communicatie	2	4	Er was uitgebreide en voldoende communicatie	Er was veel sprake van informele maar tegelijk effectieve communicatie. In de realisatie fase is daarbij gekomen dat men gebruik ging maken van de nieuwsbrief en formele vergader momenten.
Was aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit minder belangrijk:	Score = 1
Was niet aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit zeer belangrijk:	Score = 5
Onbesloten of extra uitleg nodig				

4.4 Case 4. Elektrotechnisch installatiebedrijf

Case omschrijving:

De case welke binnen deze organisatie bekeken zal worden is de introductie van een volledig geïntegreerde bedrijfsbrede planning afgestemd op de meest actuele stand van zaken op de schepen bij de verschillende werven. In de jaren hieraan voorafgaand werden schepen gebouwd op ervaring van het team en werd slechts de planning van de werven zo goed als mogelijk gevolgd.

Met de introductie van de geïntegreerde detailplanning is tevens de materialen en onderdelen uitgifte en resource planning compleet geautomatiseerd, hierbij worden prioriteiten en capaciteiten tevens wekelijks bekeken en opnieuw afgestemd op de meest actuele situatie aan boord van de schepen en op de engineering.

Volgens (Kanter, 1982) kan het ontwikkelen en implementeren van deze geïntegreerde planningsmethodiek gevat worden onder de noemer innovatieve prestatie binnen de onderneming omdat het een initiele werkwijze en methodiek fundamenteel veranderd ten opzichte van wat tot dan toe gebruikelijk was.

Doelstelling van de introductie van deze veranderde werkwijze is een gezamenlijke kostenreductie van het installatiebedrijf en daarmee ook de werven waar zij werkzaam zijn. Dit draagt er aan bij dat men de toekomstpositie veilig kan stellen en tevens zal hiermee de voorspelbaarheid moeten toenemen.

Interviews:

In relatie tot deze case zijn interviews afgenomen met de hierna genoemde betrokkenen:

- MT lid
- Kernteam lid
- Voorman

Gradatie van succes

Op basis van de eerder omschreven methodiek om de mate van succes van de verschillende implementatie trajecten te kunnen beoordelen kan voor deze case gesteld worden dat dit een succesvolle implementatie geweest is.

Bespreking van de bevindingen Case 4.

- Ontwikkeling

Het initiatief voor deze business innovatie is vanuit de werkvloer ontstaan. Het personeel heeft een grote inefficiëncy in de dagelijkse gang van zaken gesignaleerd en aangegeven dat dit verbeterd moest worden. Dit is opgepakt door de directie waarbij de CEO zelf als leidinggevende is opgestaan om dit initiatief te begeleiden.

"Vanuit de directie is besloten toen dat we ons proces moesten gaan veranderen nadat deze signalen vanuit de organisatie duidelijk naar voren waren gekomen. De directeur was als visionair duidelijk de leidinggevende in dit traject die goed voor ogen had wat er moest gebeuren." - MT Lid

De doelstellingen zijn binnen een kernteam van directie en afdelingsmanagers als eerste geformuleerd. Als volgende stap was de doelstelling om met een uitvoerend team een plan van aanpak te maken welke het team zou moeten begeleiden tijdens het traject. Uiteindelijk is dit niet van de grond gekomen.

“Uit de eerste brainstorm fase met directie en MT is een beeld voor een gewenste toekomst situatie gekomen wat gedragen werd door het team. Toen we eenmaal wisten hoe we wilden gaan werken kwam de vraag: Hoe gaan we het dan implementeren? We wilden het niet zomaar over de schutting gooien. Achteraf gezien is er van het traject zelf nooit echt een plan van aanpak met een planning gekomen.” MT Lid

- Resources

Als aanvulling op het bestaande team van directie en afdelingsmanagers is een adviesbureau aangesteld om de ontbrekende kennis aan te vullen. Tevens zijn voormannen en later ook ervaren monteurs van verschillende locaties gevraagd om onderdeel te worden van het team om zo te fungeren als sleutelpersonen. Hierdoor werden in een vroeg stadium ook binnen de uitvoerende ploegen de medewerkers ingelicht en geenthousiasmeerd. Tevens blijkt dat de monteurs en voormannen veel waarde hechten aan het feit dat hun afdelingsmanager ook bij het initiatief betrokken is, zij respecteren hem vanwege zijn kennis van zaken.

“Dat hoofd productie hierbij betrokken is, dat is voor ons erg belangrijk. Die weet exact wat er speelt op de werven omdat hij ook uit de praktijk komt. Oudere monteurs hebben moeite als hen dingen opgelegd wordt vanuit verbeter trajecten, door tijdig de juiste mensen te betrekken bij voorstellen welke er liggen creëer je draagvlak, zo worden de oudere monteurs ook onderdeel van de nieuwe oplossingen en processen. In het begin werden alleen de voormannen betrokken, en die moesten het dan gaan melden aan de mannen op de vloer. Daar waren ze het dan vaak niet mee eens in eerste instantie. Toen zijn we ook de monteurs eerder gaan betrekken waarmee het draagvlak verder toe is genomen.” - Voorman

Bij het opzetten van het initiatief is geen rekening gehouden met capaciteit van de betrokken medewerkers. In praktijk betekende dit dat soms afspraken niet nagekomen konden worden omdat teamleden simpelweg niet aan hun deel waren toegekomen. Hier was wederzijds respect voor zolang dit geen structureel probleem was bij specifieke teamleden.

“Je moet daarbij ook verantwoordelijkheden bij de teamleden kunnen leggen en tegelijkertijd respect hebben voor elkaars situatie. Het werd echt naast het bestaande werk erbij gedaan, en soms schoof de planning daarmee op. Het was erg belangrijk maar dus niet ten koste van alles.” MT Lid

- Positionering

Ondanks de grote betrokkenheid van sleutelpersonen is de besluitvorming en eindverantwoordelijkheid bij het kernteam van afdelingsmanagers en directie gehouden. Hiermee wilde men ook zekerstellen dat het nemen van besluiten efficiënt kon gebeuren.

"Besluitvorming lag binnen het kernteam. Er is bewust gekozen om een beperkt team als touwtrekkers te behouden en niet iedereen in de lucht te houden. Zolang je knopen moet doorhakken is dat de beste manier anders wordt het een stroperig geheel." - Kernteam lid

De belangen van de uitvoerende teamleden werden daarbij door de afdelingsmanager behartigd. De voormannen en monteurs hadden veel vertrouwen in die opzet en kregen consequent feedback en updates wat bij hen voor draagvlak en commitment zorgde. Tevens wordt er een blijk van vertrouwen gegeven door verantwoordelijkheden duidelijk bij de voorman neer te leggen.

"Hoofd inkoop en hoofd productie zijn bij het kernteam overleg betrokken, hierdoor is er voor ons genoeg gewicht in de schaal om later met de feedback aan de gang te gaan. Het hoofd van de productie kan goed omgaan met zijn rol tussen de directie en de werkvloer. Dit komt door zijn kennis maar ook zijn manier van benaderen naar de verschillende werknemers. Hij geeft daarbij ook iedereen echt zijn eigen verantwoordelijkheden" - Voorman

- Cultuur

Er is bewust gekeken naar het creëren van draagvlak door binnen de organisatie door de mensen zoveel mogelijk bij het implementeren te betrekken. In eerste instantie waren dat alleen de voormannen, maar later ook een aantal monteurs uit de teams. Er werd zo gezamenlijk aan een oplossing gewerkt.

"In het begin was men terughoudend over de nieuwe ideeën, de meeste mensen werken hier al heel erg lang namelijk. Maar dit is uiteindelijk heel erg meegevallen. De voordelen werden snel duidelijk en we hebben hen door ze er bij te betrekken kunnen overtuigen van het belang. De eerste mensen gaan dan al snel mee." - Kernteam lid

Het is van groot belang gebleken dat er echt ruimte was voor het personeel om feedback te geven en vervolgens dat men daar ook aantoonbaar iets mee deed en terugkoppeling gaf.

"Bij het uitrollen van de plannen werden de werknemers goed betrokken. Er werd geluisterd naar hun feedback over waar het nu nog niet optimaal loopt en waar eigenlijk bij hen verder de behoefte ligt om op die manier tot oplossingen te komen. Door deze aanpak werd draagvlak binnen de volledige organisatie gecreëerd." - Kernteam lid

Binnen de organisatie wordt het bottom-up aanvoeren van verbeterpunten enorm benadrukt. Dit is zelfs een van de beoordelings criteria tijdens functioneringsgesprekken.

"Je wordt als man van de vloer wel gemotiveerd om alle verbeterpunten aan te blijven dragen, hier wordt je ook op beoordeeld tijdens je functioneringsgesprek, hier komt de waardering hiervoor dan ook naar voren." - Voorman

- Samenwerking

Binnen het team was er sprake van een goede samenwerking en sfeer. Kanttekening hierbij is wel dat de capaciteit van de mensen het soms niet toeliet vast te kunnen houden aan gecommitteerde doelstellingen.

Volgens de teamleden is het van belang dat de leider van een dergelijk initiatief kennis van zaken heeft en met mensen kan omgaan en kan motiveren. Tevens moet hij het grote plaatje en de visie blijven overzien. Tevens is het van belang dat hij keuzes mag en durft te maken

"Een ideale leider in deze positie moet goed weten wat er speelt in het bedrijf en kennis van zaken hebben. Je hebt ook echt iemand nodig die de grote lijnen blijft uitzetten en overzien. Daarnaast moet hij betrouwbaarheid uitstralen en keuzes durven maken." - Kernteam lid

Qua communicatie binnen het kernteam was er iedere 2 weken een overleg om de status te bespreken en de volgende stappen af te stemmen. Binnen de rest van de organisatie was er naast het bijpraten binnen het netwerk van de betrokkenen een maandelijks update in de nieuwsbrief. Hierin is tevens al in een vroeg stadium aangegeven wat er te gebeuren stond zodat er geen onrust zou ontstaan.

"Het bedrijf is ingelicht over wat er gaande was via de maandelijks nieuwsbrief. Hierdoor wist men goed waar we mee bezig waren en wat de adviseurs binnen het bedrijf kwamen doen. Dat is de enige manier, ook om te voorkomen dat men er een eigen verhaal van maakt wat het succes zou kunnen schaden moet je iedereen continue op de hoogte houden." - Kernteam lid

Samenvatting resultaten case 4 middels scoreschaal succesfactoren:

Case 4			Score: Succesvol	
Succesfactor	Score Initiatie	Score Realisatie	Uitleg	Was dit aanwezig?
Ontwikkeling				
1. Heldere Visie	4	3	Visie bekend bij iedereen	Visie was bekend en werd zeker in het begin sterk uitgedragen.
2. Ondersteuning directie	4	3	Directie ondersteund initiatief volledig	Directeur was als leider betrokken bij dit bedrijfsbrede initiatief. Dagelijkse leiding ging in uitvoerende fase wel langzaam over op enkele MT leden.
3. Plan	3	4	Uitgebreid plan beschikbaar	Er is in de voorbereidende fase goed vooruit gekeken en actie genomen op relevante zaken. Er is verder geen plan van aanpak gekomen voor de uitvoerende fase.
Resources				
4. Team en kennis	2	4	Team en Kennis compleet	Met een klein team begonnen om de randvoorwaarden en wensen te definiëren. Daarna team uitgebreid met uitvoerend personeel in 2 stappen. Naast kennis ook voor behoud van draagvlak.
5. Key personen	3	4	Keypersonen zijn betrokken	Keypersonen welke worden gezien als (sub) leiders van begin af betrokken. Voormannen hadden nog eerder betrokken moeten worden worden.
Positionering				
6. Verantwoordelijkheden	3	4	Verantwoordelijkheden duidelijk en worden genomen	Verantwoordelijkheden lagen duidelijk bij de teamleden maar konden niet altijd genomen worden wegens beperkte beschikbare tijd. Zeker in het voortraject was dit een uitdaging.
7. Beslissingsbevoegdheid	4	4	Beslissingsbevoegdheid ligt 100 % in team	De beslissingsbevoegdheid lag binnen het kernteam van directie en MT leden. De (sub) leiders vertegenwoordigden de overige teamleden hierbij. Zo werd stropigheid voorkomen.
Cultuur				
8. Draagvlak	3	4	Er is volledig draagvlak in team en organisatie	In eerste instantie moest er een inhaalslag gemaakt worden qua draagvlak. Dit is later door op bewuste wijze mensen te betrekken weer bijgetrokken.
9. Beoordelen en afrekenen	3	3	Belangen individu sluiten volledig aan bij belangen traject	De organisatie gebruikte geen incentives om betrokkenen te motiveren. Men concentreerde wel op motiveren van bottom up initiatieven, hierop sturen leidinggevend en wordt men ook beoordeeld.
Samenwerking				
10. Commitment	3	4	Er is volledig commitment bij alle betrokkenen	Commitment was hoog, soms werden beloften echter overhoopt niet nagekomen vanwege beschikbare tijd naast het reguliere werk. Heirvoor was wel wederzijds begrip.
11. Leiderschap	4	3	Er is een geschikte toegewijde leider aanwezig	Zeker bij aanvang van het traject moet de leider de visie blijven uitdragen en het grote plaatje blijven overzien. Kennis van zaken en mensen motiveren waren hierbij van groot belang.
12. Communicatie	4	4	Er was uitgebreide en voldoende communicatie	Binnen het team was er iedere 2 weken overleg. Naar de rest van de organisatie was er informeel contact binnen het netwerk en een maandelijks update in de nieuwsbrief. Tijdens gehele traject van belang.
Was aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit minder belangrijk:	Score = 1
Was niet aanwezig			Terugkijkend op het het traject is dit zeer belangrijk:	Score = 5
Onbesloten of extra uitleg nodig				

4.5 Case 5. Grote zakelijke dienstverlener

Case omschrijving:

De case welke binnen deze zakelijke dienstverlener bekeken zal worden is de introductie van een totaal oplossing voor zakelijke klanten. De behoefte hieraan is aan het licht gekomen na een klant en marktonderzoek waarbij specifiek gekeken werd naar waar de behoeften zouden liggen in de toekomst. Tot de introductie van dit product sloten alle zakelijke klanten de verschillende losse producten apart af. Ze hadden hiervoor aparte aanspreekpunten en kregen hiervoor aparte facturen, dit leidde tot ontevredenheid.

Volgens (Kanter, 1982) kan het introduceren van deze totaaloplossing voor zakelijke klanten om meerdere redenen gevat worden onder de noemer innovatieve prestatie binnen de onderneming omdat het een nieuw product introduceerd waarachter tevens een bedrijfsbrede multidisciplinaire samenwerking schuilgaat. Hierop moesten logischerwijs structuren, processen maar ook heel de denkwijze en oriëntatie van de onderneming aangepast worden.

De implementatie moet er voor zorgen dat het allemaal eenvoudiger kan worden gemaakt voor de klanten. Bedrijven welke nu kiezen voor de totaaloplossing krijgen dan bijvoorbeeld 1 contract met 1 multidisciplinair aanspreekpunt.

Interviews:

In relatie tot deze case zijn interviews afgenomen met de hierna genoemde betrokkenen:

- Projectleider
- Kernteam lid 1, 2 en 3

Gradatie van succes

Op basis van de eerder omschreven methodiek om de mate van succes van de verschillende implementatie trajecten te kunnen beoordelen kan voor deze case gesteld worden dat dit een zeer onsuccesvolle implementatie geweest is.

Bespreking van de bevindingen Case 5.

- Ontwikkeling

Uit marktonderzoek is gebleken dat er een behoefte bestond binnen de bestaande klantenkring. Er is toen besloten om met deze business innovatie van start te gaan. Hieraan is begonnen zonder een duidelijke visie en ondersteuning vanuit het management.

"Vanuit de directie is erkend dat dit project zeer omvangrijk was en dat we moesten gaan kijken hoe we hier de hele organisatie in konden meenemen. De directie heeft alle ideeën goedgekeurd in eerste instantie. In het dagelijkse werk was daarmee de acceptatie uit de rest van de organisatie nog geen feit. Het hele project werd altijd nog steeds gezien als iets wat echt moest gebeuren, wat ons heel erg hielp. Het team voelde zich in die zin enerzijds wel gesteund, maar het was soms ook wel een beetje die groep tegen de rest van de organisatie, wat een hele zware wedstrijd is. We misten echt leiderschap uit het management om de strategie uit te dragen. Je moet als management continue laten zien dat je gecommiteerd bent aan nieuwe initiatieven, zeker bij aanvang van het proces." - Kernteam lid 2

Los van doelstellingen en ideeën was er verder geen plan van aanpak beschikbaar bij aanvang. Tevens miste er een tijdsplanning met daarin de doelstellingen opgenomen. Het traject stond in het kader van exploreren waarbij het onduidelijk was welke volgende stappen wanneer genomen moesten worden.

"Toen we van start gingen met het team was er geen planning. Het was meer een ontdekkingsreis langs de technische mogelijkheden. De duur van het project was dan ook niet zichtbaar, het was een stip op de horizon. Om bij zo een groot project alles van te voren 100 % dicht te timmeren in een plan is onmogelijk, alles compleet veilig willen is in de aanvangsfase van zo een traject ook een blokkade." - Kernteam lid 3

"Als je de weg naar de toekomst in wil, maak dan bij aanvang een plan met milestones en beschrijf tevens hoe om te gaan met de impact op de organisatie, dat hebben we nu niet zo goed gedaan." - Kernteam lid 1

- Resources

In eerste instantie is er bewust gekozen om een team op te tuigen welke het initiatief zou opzetten en vervolgens er bij betrokken zou blijven. Hierbij is niet zozeer op persoonlijkheid gelet, maar meer op kennis van zaken.

"Er is gekozen voor een team die het op de rit zou zetten en dedicated betrokken zou blijven bij het product. Hierbij is niet strikt rekening gehouden met de persoonlijke eigenschappen van de mensen. Om tot succes te komen heb je een gevarieerd gezelschap nodig zodat alle expertise vertegenwoordigd is in het team en de kennis en het netwerk breed vertegenwoordigd is." - Projectleider

Uiteindelijk is in praktijk een groot deel van de mensen welke tevens bij de start betrokken waren toch vertrokken vanwege onder andere een reorganisatie. Dit resulteerde er in dat binnen de organisatie en het team weerstand ontstond.

"Veel mensen die bij de basis betrokken waren zijn elders terecht gekomen vanwege een reorganisatie. Zij die dus verantwoordelijk waren voor de keuzes die gemaakt zijn tijdens de ontwikkeling zijn daarmee voor 80 % weg, dat heeft er voor gezorgd dat we compleet opnieuw draagvlak hebben moeten creëren. Dat is erg pittig geweest." - Kernteam lid 2

- Positionering

Binnen het implementatie traject van deze business innovatie was er veel onduidelijkheid over wie nu de leider was. Er waren teveel kapiteins op het schip wat tevens zorgde voor vertraagde besluitvorming.

"Van ieder bedrijfsonderdeel waren er managers betrokken. Echter dit maakte het geheel erg stroperig, het was verschrikkelijk moeilijk om beslissingen te nemen, hierdoor werd veel vertraging opgelopen. Iedereen die betrokken was zat tevens op het zelfde niveau, er was geen echte leidinggevende van dit team. Zware besluiten moesten dan door de directie die hierboven stond genomen worden, maar die deden dat dan weer onvoldoende omdat ze de inhoud niet volledig kenden." - Kernteam lid 3

- Cultuur

Om draagvlak binnen de organisatie te genereren stond het implementatie team voor een grote uitdaging. De complete organisatie moest de mindset veranderen van functioneel ingericht naar

multidisciplinair georiënteerd. Dit was achteraf gezien de grootste uitdaging welke vooraf onvoldoende erkend is.

"Voor de leden van het kernteam betekende dit project dat ze samen een mindset moesten creëren die anders was als tot dan toe gebruikelijk, dit was een moeilijk traject. De centralisatie van de diensten richting klant was op cultureel vlak uiteindelijk voor het bedrijf een grotere innovatie dan wat het voor de markt is. Men moest zich er van bewust worden dat er geen grenzen meer waren, dat heeft heel wat voeten in de aarde gehad." - Projectleider

Het volbrengen van deze taak en de wisselende reacties hierop hadden grote impact op het enthousiasme van het kernteam.

"Het enthousiasme en draagvlak binnen het kernteam wisselde heel erg. Het was een paar stappen vooruit en dan weer een paar stappen terug. Op het moment dat er fysiek iets gerealiseerd werd dan was iedereen blij. Maar over het algemeen was er ook veel frustratie." - Kernteam lid 3

Terugkijkend op het traject had het creëren van bedrijfsbreed draagvlak dus een van de belangrijkste speerpunten moeten zijn. daar kwam men nu veel te laat achter omdat er vooral op het product zelf en de techniek geconcentreerd was, dit was tevens ook de achtergrond van de meeste teamleden.

"In dit geval is er onvoldoende nagedacht over hoe men iedereen aan de hand mee de toekomst in kon nemen, zeker tijdens het uitrollen. Men moet begrijpen waarom iets goed is voor het bedrijf en er moet draagvlak en commitment zijn. Alleen maar vertrouwen in het product vanuit het ontwikkelteam is onvoldoende." - Kernteam lid 1

"Mensen moeten meer meegenomen worden in gedachtegangen. Nieuwe oplossingen worden er doorheen geduwd terwijl de mensen op de werkvloer zich hier niet direct in kunnen vinden." - Kernteam lid 1

Een extra handicap werd gevormt door de manier van belonen welke gebruikelijk is binnen de organisatie. Veel teamleden deden dit project er bij en werden hierop niet afgerekend. Wanneer de targets in beeld kwamen waren de implementatie activiteiten dus de eerste welke men liet vallen.

"Het was moeilijk om alle teamleden gemotiveerd en volledig betrokken te houden, dit had te maken met de wijze waarop men afgerekend werd. Mensen werden niet direct beloond om volledig dedicated bij te dragen aan dit initiatief. Andere zaken kregen dus vaak prioriteit wanneer dit hun targets betrof, dit zorgde voor frictie." - Projectleider

Dit fenomeen werkte de output van het team tegen op het gebied van prestaties van de individuele teamleden, maar had ook op hoger niveau zijn impact omdat het belang van succesvolle implementatie nog niet aansloot bij de targets van de betrokkenen.

"Doordat men wordt beoordeeld op omzet en resultaat en er keuzes gemaakt moeten worden die dat juist op korte termijn een klap toedienen maakt het een lastig geheel. Men gaat zich gedragen naar waar men op wordt afgerekend, dan kan de oplossing nog zo goed zijn maar als de acceptatie 0 is dan is er geen effect." - Kernteam lid 1

- Samenwerking

Alle verschillende belangen bij elkaar zorgden voor een verslechterde sfeer en afgenomen vertrouwen binnen het team.

"Binnen het team was er een contraproductieve sfeer vanwege de vele verschillende belangen van alle betrokkenen." - Projectleider

Het daarbij missen van een dedicated leider die continue de visie uitdroeg en de grote lijnen bewaakte was een belangrijke missende schakel.

"In een team moet de leider zeker in de uitvoerings fase echt een verbindende factor zijn. De leider moet mensen verantwoordelijk maken, wat nu onvoldoende gebeurde." - Kernteam lid 3

Om binnen de organisatie nog draagvlak te creëren zijn er sessies georganiseerd waarbij alle afdelingen geïnformeerd zijn over het project en ook nog de gelegenheid hebben gehad om hun input te geven. Dit is echter te laat pas opgepakt. Hierdoor ontstond ook verwarring doordat er verschillende berichtgeving aangaande het initiatief was.

"Communicatie binnen en buiten het team en tevens het checken bij stakeholders of ze er nog bij zijn is in mijn ogen verschrikkelijk belangrijk. Dat hebben we in het begin veel te weinig gedaan. Hierdoor kreeg de organisatie van het project team andere zaken te horen dan top down vanuit de directie." - Kernteam lid 2

Continue communiceren tijdens het gehele traject is tevens belangrijk om er voor te zorgen dat iedereen zich bewust is van het feit waarom bepaalde besluiten genomen worden. Als dergelijke zaken niet helder zijn heeft dat onbegrip en afgenomen draagvlak tot gevolg.

Samenvatting resultaten case 5 middels scoreschaal succesfactoren.

Case 5				Score: Zeer Onsuccesvol
Succesfactor	Score Initiatie	Score Realisatie	Uitleg	Was dit aanwezig?
- Ontwikkeling				
1. Heldere Visie	4	3	Visie bekend bij iedereen	Visie werd onvoldoende uitgedragen, ook niet door het management.
2. Ondersteuning directie	4	3	Directie ondersteund initiatief volledig	De directie had het idee goedgekeurd maar er was geen sprake van zichtbare ondersteuning.
3. Plan	3	4	Uitgebreid plan beschikbaar	Achteraf is er de overtuiging dat er een handvat qua plan moet zijn. Deze was er onvoldoende.
- Resources				
4. Team en kennis	4	4	Team en Kennis compleet	Ondanks dat er door reorganisatie verschuivingen zijn geweest is de hoeveelheid kennis en betrokkenen goed op peil gehouden.
5. Key personen	4	4	Keypersonen zijn betrokken	Door de reorganisaties zijn er veel mensen vervangen binnen het team. Dit was een grote uitdaging met het terug opbouwen van draagvlak.
- Positionering				
6. Verantwoordelijkheden	3	4	Verantwoordelijkheden duidelijk en worden genomen	Het was niet duidelijk welke verantwoordelijkheden bij wie lagen. Er waren ook te veel uiteenlopende belangen binnen het team vanuit de verschillende bedrijfsafdelingen.
7. Beslissingsbevoegdheid	4	4	Beslissingsbevoegdheid ligt 100 % in team	De beslissingsbevoegdheid was niet duidelijk. Er was ook geen duidelijke leider, iedereen zat op het zelfde hiërarchische niveau. Besluitvorming liep enorme vertraging op.
- Cultuur				
8. Draagvlak	3	4	Er is volledig draagvlak in team en organisatie	Binnen het team was het draagvlak wisselend. Hier was ook nooit goed over nagedacht en had juist een van de belangrijkste speerpunten moeten zijn.
9. Beoordelen en afrekenen	4	4	Belangen individu sluiten volledig aan bij belangen traject	De belangen van het traject sloten niet aan op de belangen van de verschillende betrokkenen. Vanuit de bonus structuur hadden veel mensen er baat bij dat het traject zo lang mogelijk werd uitgesteld.
- Samenwerking				
10. Commitment	3	4	Er is volledig commitment bij alle betrokkenen	Commitment was laag. Er heerste een contraproductieve sfeer.
11. Leiderschap	5	5	Er is een geschikte toegewijde leider aanwezig	Tijdens het traject miste een leider die teamleden motiveerd en verantwoordelijk maakt.
12. Communicatie	4	4	Er was uitgebreide en voldoende communicatie	Binnen het team beperkte de communicatie zich tot wekelijkse vergaderingen. Communicatie richting de organisatie is volgens de leden te laat opgepakt wat ook weer verminderd draagvlak tot gevolg had.
Was aanwezig			Terugkijkend op het traject is dit minder belangrijk:	Score = 1
Was niet aanwezig			Terugkijkend op het traject is dit zeer belangrijk:	Score = 5
Onbesloten of extra uitleg nodig				

4.6 Cross case analyse en bespreking per succesfactor.

In deze paragraaf zullen de bevindingen over alle cases per succesfactor besproken worden.

Allereerst zijn alle uitkomsten van de cases overzichtelijk weergegeven in onderstaande tabel, en tevens opgesplitst in de initiatie en realisatie fase.

Cross-case analyse												
Succesfactor	Score Initiatie fase						Score Realisatie fase					
Case:	C1	C2	C3	C4	C5	Gem	C1	C2	C3	C4	C5	Gem
Ontwikkeling												
1. Heldere Visie	5	5	5	4	4	4.6	5	5	4	3	3	4
2. Ondersteuning directie	5	5	4	4	4	4.4	5	5	4	3	3	4
3. Plan	4	4	2	3	3	3.2	3	3	3	4	4	3.4
Resources												
4. Team en kennis	3	4	2	2	4	3	5	5	5	4	4	4.6
5. Key personen	4	4	4	3	4	3.8	4	4	4	4	4	4
Positionering												
6. Verantwoordelijkheden	3	4	4	3	3	3.4	4	5	5	4	4	4.4
7. Beslissingsbevoegdheid	3	4	4	4	4	3.8	5	4	5	4	4	4.4
Cultuur												
8. Draagvlak	3	4	3	3	3	3.2	5	5	5	4	4	4.6
9. Beoordelen en afrekenen	4	3	4	3	4	3.6	4	5	4	3	4	4
Samenwerking												
10. Commitment	4	4	5	3	3	3.8	5	5	5	4	4	4.6
11. Leiderschap	5	4	4	4	5	4.4	4	5	5	3	5	4.4
12. Communicatie	2	4	2	4	4	3.2	4	4	4	4	4	4
	S u c c e s s c u s s v o l o l	O n s c e s s c u s s v o l o l	Z e c s s u c o l o l	S e c s s u c o l o l	Z e c s s u c o l o l		S u c c e s s v o l o l	O n s c e s s u c o l o l	Z e c s s u c o l o l	S e c s s u c o l o l	Z e c s s u c o l o l	

Was aanwezig

Was niet aanwezig

Onbesloten of extra uitleg nodig

Terugkijkend op het traject is dit minder belangrijk: Score = 1

Terugkijkend op het traject is dit zeer belangrijk: Score = 5

Wat als eerste opvalt, is dat de projecten welke op basis van hun uitkomsten eerder geïndexeerd waren als onsuccesvol, tevens de projecten zijn welke in het overzicht het vaakste de geïdentificeerde succesfactoren niet hebben kunnen toepassen (die dus een roodgekleurd vakje

hebben, zie Case 2 en Case 5). Er lijkt dus inderdaad een aantoonbaar verband tussen de gevonden succesfactoren en de uitkomst van een business innovatie implementatie traject te zijn.

- **Ontwikkeling**
 1. Heldere Visie: Het hebben van een heldere visie wordt zeer belangrijk bevonden, en dan vooral tijdens de initiatie fase zo blijkt. Met een heldere visie kan de directie en/of de leider goed op alle betrokkenen overdragen welke kant men op wil met de innovatie en wat de bedoelingen zijn.
 2. Ondersteuning directie: Tevens zeer belangrijk tijdens initiatie fase, als de directie zichtbaar toont dat zij achter de ontwikkelingen staan en kan overbrengen op iedereen waarom dit van groot belang is dan is daarmee een belangrijke basis voor draagvlak gelegd.
 3. Plan: Het is opvallend dat binnen vrijwel alle cases men aan heeft gegeven dat er geen echt plan gebruikt is. Toch vinden bijna alle respondenten het hebben van een plan een belangrijke randvoorwaarde.
- **Resources**
 4. Team en kennis: Binnen deze factor zien we een groot verschil tussen Initiatie en realisatie. Over het algemeen wordt de initiatie fase idealiter uitgevoerd met een kernteam van betrokkenen wat later met de relevante kennis en capaciteit wordt uitgebreid tijdens de realisatie fase. Een compleet team tijdens de realisatie fase welke voldoende tijd kan vrij maken voor de ontwikkelingen is een van de belangrijkste aspecten voor toekomstig success en commitment.
 5. Key personen: Aangaande deze succesfactor zien we slechts een klein verschil tussen beide fases, nagenoeg bij alle organisaties is aangegeven dat men het belangrijk vindt om de zelfde keypersonen bij het project betrokken te houden over de gehele looptijd. Tegelijkertijd zijn er veel organisaties waarbij dat tijdens het traject niet is gelukt vanwege een verscheidenheid aan redenen. Keypersonen spelen een belangrijke rol als sub-leiders maar ook als opinimakers welke het draagvlak binnen en buiten het team kunnen vergroten.
- **Positionering**
 6. Verantwoordelijkheden: Zodra de realisatie fase begint is het van nog groter belang dat alle betrokkenen hun verantwoordelijkheden kennen en nemen. Opvallend veel cases waar dit tijdens het traject niet goed lukt vanwege een velerlei factoren. In relatie hiertoe worden genoemd; persoonlijke belangen die niet in lijn staan, commitment, lage motivatie, onduidelijkheid door slechte communicatie en slecht leiderschap.
 7. Beslissingsbevoegdheid: Bij een van de cases waar de beslissingsbevoegdheid tijdens de uitvoering niet helder was heeft dit grote impact gehad. Er was een sprake van een groot team zonder echte leider. Binnen dit initiatief was de directie verder niet betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Wanneer hen gevraagd werd om beslissingen te nemen dan durfden zij dit ook onvoldoende omdat ze geen onderdeel geweest waren van het traject en dus de inhoud

onvoldoende kenden. Wanneer het team autonoom kan handelen en zelf keuzes kan maken dan werkt dit zeer efficient, men voelt zich daarbij ook verantwoordelijker voor deze keuzes.

- Cultuur

8. Draagvlak: Een van de belangrijkste aspecten tijdens de realisatie fase om te verzorgen is draagvlak. Het blijkt tevens een van de lastigste factoren om te realiseren en is eigenlijk een uitkomst van een aantal andere factoren en randvoorwaarden. Zo staat draagvlak in verbinding met leiderschap, het hebben van key personen het hebben van een heldere visie en communicatie. Als het draagvlak hoog is ondersteund men de keuzes welke gemaakt worden en is men meer gemotiveerd om bij te dragen aan het eindresultaat.
9. Beoordelen en afrekenen: Slechts bij enkele organisaties worden medewerkers echt gemotiveerd en geprikkeld om aan innovaties en verbeterinitiatieven bij te dragen. In een enkele organisatie werd men zelfs onbewust geprikkeld om niet bij te dragen aan de business innovatie, wat resulteerde in laag commitment en draagvlak.

- Samenwerking

10. Commitment: In de realisatie is dit een van de belangrijkste aspecten. Als iedereen zijn beloftes nakomt is dat goed voor de samenwerking, de motivatie en daarmee het resultaat. De twee organisaties waar men een laag commitment had tijdens het implementatie traject zijn tevens de 2 bedrijven waar de directie geen zichtbare ondersteuning liet zien voor het initiatief. Hier lijkt dus een verband tussen te bestaan. Tevens is het van belang dat men voldoende resources kan inzetten om het werk te doen. Als teamleden zich niet vrij kunnen maken van de dagelijkse zaken heeft dat impact op hun vermogen om zich te kunnen committeren.
11. Leiderschap: Zowel tijdens initiatie en realisatie fase een van de belangrijkste aspecten. Een leider die de visie uitspreekt en het team motiveert mag niet ontbreken en moet continue aanwezig zijn. In eerste instantie om het team aan te moedigen en hen de denkwijze eigen te maken, en vervolgens om te concentreren op de omgeving.
12. Communicatie: Tijdens de realisatie een belangrijk aspect, zeker als de business innovatie betrekking heeft op een organisatie proces waarbij al het personeel mee moet met de verandering. Communicatie blijkt in praktijk niet de oplossing te zijn voor het gemis van andere succesfactoren. Bijvoorbeeld wanneer er laag draagvlak is wordt dat in de praktijk niet meer opgelost met meer communiceren, er moeten dan echt in de basis fundamentele veranderingen doorgevoerd worden.

5 Conclusies en Discussie

In dit hoofdstuk zullen de belangrijke conclusies van het onderzoek gepresenteerd worden, hieruit zullen tevens proposities worden afgeleid. De onderzoeksvraag waarop antwoord gegeven dient te worden is: *Welke management- en organisatiefactoren kunnen het succes van implementatietrajecten voor business innovaties vergroten?*

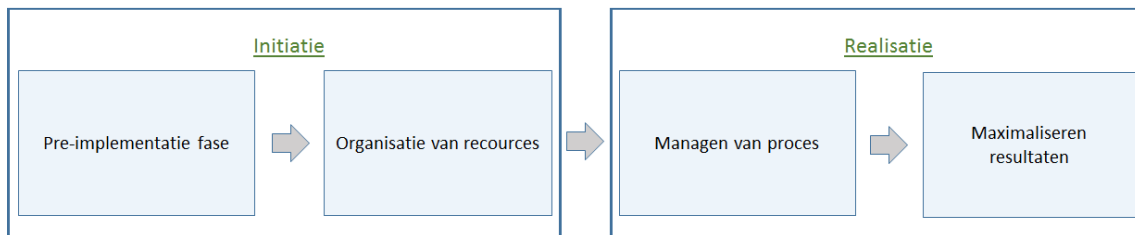
De uitkomsten van het literatuur onderzoek in combinatie met de resultaten van de casestudy welke antwoord geven op de onderzoeksvraag zullen vervolgens tesamen gepresenteerd worden in een model waarin alle geïdentificeerde succesfactoren voor implementatietrajecten voor business innovaties zijn opgenomen. In het model zal tevens worden aangegeven wanneer tijdens het implementatie traject deze factoren in acht genomen moeten worden.

Uiteindelijk zullen in de discussie nog de bijdrage en limitaties van het onderzoek besproken worden en tevens suggesties voor toekomstig onderzoek gegeven worden.

5.1 Conclusie en proposities

Wanneer we kijken naar de succesfactoren welke tijdens dit onderzoek centraal hebben gestaan kan geconcludeerd worden dat hier onderscheid gemaakt mag worden tussen factoren welke als basis aanwezig moeten zijn tijdens een implementatie traject en secundaire factoren welke als gevolg van deze juiste basis en aanpak zullen ontstaan binnen het traject.

Voor de zogenoemde basis-factoren wordt geadviseerd om deze tijdens de initiatiefase opgelijnd te hebben en hierop te concentreren. Wanneer dit inderdaad het geval is, dan is het zeer aannemelijk dat de secundaire-factoren vervolgens succesvol een plaats vinden in de vroege realisatie fase (zie ook figuur 5).



Figuur 5. Modelweergave fasen tijdens het proces van implementatie.

5.1.1 Initiatie fase

De basis-factoren welke tijdens de initiatiefase een plaats moeten krijgen zullen nu besproken worden. De initiatiefase kan onderverdeeld worden tussen de pre-implementatie fase en de organisatie van resources.

Pre-implementatie fase

Van grote invloed op implementatie trajecten is de heersende bedrijfscultuur binnen de organisatie. Deze bepaald in hoeverre men open zal staan voor nieuwe initiatieven, en welke opvattingen zullen overheersen (Alamsjah, 2011). Of er nu sprake is van een idee van de directie, een bottom-up initiatief of de uitkomst van een marktonderzoek, ergens komt er het moment dat er besloten wordt om verder te gaan met een specifieke business innovatie. Vanaf

dit moment moet er sprake zijn van zichtbare **ondersteuning van de directie**. Het is van belang dat de directie uitdraagt dat het nieuwe initiatief door hen ondersteund wordt, dat dit aansluit bij waar men in de toekomst naartoe wil en dat dit een noodzakelijke stap voor de organisatie betreft, zo werd ook onderschreven in de gevonden literatuur (Heavey & Simsek, 2013).

Uit het onderzoek blijkt dat zichtbare ondersteuning van de directie tijdens de initiatiefase van groter belang is dan tijdens de realisatie fase. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat tijdens de realisatie fase reeds een compleet team aangesteld is welke tevens ambassadeurs van het initiatief zijn geworden. Zij vertegenwoordigen het initiatief en verkopen het initiatief binnen de rest van de organisatie nadat er in de initiatiefase al duidelijke ondersteuning vanuit de directie gegeven was. De directie blijft dus in dat geval geen drijvende kracht in de realisatie fase maar legt deze verantwoordelijkheid neer bij het kernteam.

Propositie 1. Zichtbare ondersteuning van de directie is van groter belang in de initiatiefase dan in de realisatie fase van een implementatie traject.

Wanneer er sprake is van een duidelijk bottom-up initiatief waarbij de innovatie min of meer al gedragen wordt door de organisatie is er eerder sprake van een formele toestemming door de directie om met het initiatief verder te gaan. Er is dan veel minder noodzaak voor zichtbare ondersteuning door de directie met als doel te helpen met het genereren van draagvlak, zeker als het kernteam (de ambassadeurs en leider van het initiatief) een sterk sociaal netwerk hebben binnen de organisatie. Draagvlak en commitment zijn in dat geval al snel aanwezig bij het kernteam en binnen de rest van de organisatie en behoeven veel minder aandacht als bij top-down geïnitieerde initiatieven waarbij de complete organisatie nog overtuigd moet worden.

Propositie 2. Bij bottom-up geïnitieerde initiatieven is zichtbare ondersteuning vanuit de directie van minder groot belang als bij top-down geïnitieerde initiatieven.

Gedurende de initiatie fase is het zaak dat men helder voor ogen heeft wat het lange termijn perspectief is met de business innovatie, er moet dus sprake zijn van een **heldere visie** welke ondersteund wordt door de directie en uitgedragen wordt door de leden van het kernteam. Deze bevindingen sluiten aan bij de stelling uit de literatuur (Heavey & Simsek, 2013) echter leert de ervaring van dit onderzoek dat het juist zo belangrijk is om het kernteam hier onderdeel van te maken. Het is zaak dat de visie begrepen en gedragen wordt door alle medewerkers welke gedurende deze initiatie fase al met het initiatief te maken krijgen omdat vanaf dit moment de meningsvorming plaats gaat vinden. Als hier niet direct de juiste basis gelegd wordt voor het hele traject dan is het nagenoeg onmogelijk om dit met terugwerkende kracht later te repareren.

Propositie 3. Het formuleren en uitdragen van een (door de directie ondersteunde) heldere visie door het kernteam geeft houvast en duidelijkheid van richting tijdens het gehele implementatie traject en heeft daarmee een positief effect op de uitkomsten hiervan.

Er moet daarom goed nagedacht worden welke **key personen uit de organisatie** qua kennis en persoonlijkheid het meest geschikt zijn om in dit vroege stadium de ontwikkelingen verder vorm te geven als onderdeel van het kernteam. Tevens dient in acht te worden genomen dat deze kernteamleden een belangrijke rol zullen vervullen in het enthousiasmeren van betrokkenen en het creëren van draagvlak binnen de rest van de organisatie gedurende de complete looptijd. Het belang van de vroegtijdige en continue betrokkenheid van de

kernteamleden werd tevens onderschreven in eerder onderzoek naar strategie implementatie, ook hier ging het voornamelijk om het creëren van draagvlak en ondersteuning binnen de organisatie om te voorkomen dat er weerstand ontstaat (Noble, 1999).

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer er veel wisselingen zijn binnen het kernteam dit een negatief effect heeft op het enthousiasme van het team en het draagvlak binnen de organisatie. Het verdient daarom aanbeveling om beschikbaarheid en motivatie van key-personen in acht te nemen tijdens het samenstellen van het kernteam. Ook in de pre-implementatiefase helpt dit ambassadeurschap al mee bij de opinievorming ten opzichte van het initiatief omdat de eerste kennisneming en meningsvorming door de omgeving al zeer vroeg kan aanvangen. Deze bevindingen sluiten aan bij de in de literatuur gevonden stelling dat een organisatie zich al zeer vroeg bewust wordt van nieuwe initiatieven en zich tenopzichte hiervan al snel een mening vormt, het is daarmee een wezenlijk onderdeel voor ieder implementatie traject (Frambach & Schillewaert, 2002) (Rogers, 2003).

Propositie 4. Het behouden van een stabiele samenstelling binnen het kernteam gedurende de complete looptijd levert een positieve bijdrage aan de uitkomsten van het implementatietraject.

Om er voor te zorgen dat het kernteam de juiste stappen blijft maken en gemotiveerd blijft om de visie om te zetten in acties is het belangrijk dat in deze fase tevens een **geschikte leider** is aangesteld voor het gehele traject. Dit kan een dedicated projectmanager zijn maar ook een directeur of MT lid.

Organisatie van resources

Deel twee van de initiatie fase staat in het kader van de planvorming. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat geen enkele organisatie tijdens het implementatie traject gebruik heeft gemaakt van een gedetailleerd **plan**, de meeste implementaties werden omschreven als een ontdekkingsreis en men lijkt daarmee unaniem de overtuiging gehad te hebben dat er alleen een plan gemaakt kan worden als men vooraf de te nemen stappen kan beschrijven. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de literatuurstudie waar gesteld werd dat men vaak de overtuiging heeft dat innovatie vanzelfsprekend een garantie is voor succes en er daarom minder planmatig te werk wordt gegaan (Teece, 2010). Bij de cases waar men echt een dedicated team had werken aan de implementatie leek de behoefte aan een plan tevens minder aanwezig te zijn dan bij de teams welke bestonden uit mensen welke parttime aan het initiatief waren toegewezen. Dit kan te maken hebben met het feit dat bij de dedicated teams men de stappen heel duidelijk voor ogen had en er een betere samenwerking heerste.

Propositie 5. Als teamleden dedicated zijn toegewezen aan het implementatietraject dan neemt de behoefte voor een uitgeschreven plan af.

Uiteraard kan er ook voor explorerende projecten wel degelijk een plan gemaakt worden, het gaat hier dan meer over het inzichtelijk maken van het te doorlopen proces, randvoorwaarden, richtlijnen, scenarios en benodigde resources. Hiermee wordt beter vooruit gekeken en vooraf vastgelegd wat te doen in welke situatie (Hrebiniak, 2006). Uit de interviews kwam naar voren dat hier onder de teamleden wel behoefte aan is geweest. Echter zijn er ook een aantal cases welke als succesvol zijn bestempeld welke nagenoeg geen gebruik hebben gemaakt van een uitgewerkt plan. Er zijn dus ook andere basisfactoren welke het ontbreken van een plan tijdens implementatie trajecten kunnen opvangen. Kijkende naar de uitkomsten van het onderzoek zijn

dat bijvoorbeeld het hebben van een heldere visie, aanwezigheid van dezelfde keypersonen over de gehele looptijd en duidelijkheid over en het nemen van verantwoordelijkheden.

Binnen de randvoorwaarden welke als onderdeel van een implementatieplan omschreven worden dienen zeker in acht genomen te worden de benodigde **kennis en resources**, dus de doelstelling om het team compleet te hebben bij aanvang van de realisatie fase. Er mogen hier geen verassingen meer zijn en teamleden moeten voor zover als mogelijk dedicated beschikbaar zijn. Dit verbeterd zichtbaar de effectiviteit en samenwerking binnen het team en sluit aan bij de bevindingen uit de literatuur waar gesteld wordt dat resources vrijgemaakt moeten worden binnen de bestaande organisatie om de juiste kennis en ervaring beschikbaar te hebben (Govindarajan & Trimble, 2005).

Als onderdeel van het plan moet tevens duidelijk naar voren komen waar de **beslissingsbevoegdheid** ligt, iedereen weet dan waar men aan toe is. Het verdient aanbeveling (zeker ook omwille van de factor tijd, draagvlak en motivatie) om er voor te pleiten het mandaat binnen het team te behouden. Uit de literatuurstudie bleek al dat bijvoorbeeld centralisatie van de besluitvorming binnen verschillende bedrijfsonderdelen en initiatieven zorgt voor verminderde input en creativiteit om problemen op te lossen en een verlaagd verantwoordelijkheidsgevoel (Reeves & Deimler, 2011). Dit is zeker ook van toepassing op implementatie trajecten, zo blijkt uit de cases. Wanneer het team autonoom kan handelen en zelf keuzes kan maken dan werkt dit zeer efficient, men voelt zich daarbij ook verantwoordelijk voor de gemaakte keuzes.

Propositie 6. Wanneer de beslissingsbevoegdheid binnen het implementatie team ligt dan wordt daarmee het draagvlak en verantwoordelijkheidsgevoel verhoogd wat een positieve invloed heeft op de uitkomsten van het implementatietraject.

Mocht de directie betrokken zijn bij het initiatief dan dient er zorg voor gedragen te worden dat deze ook met regelmaat aanwezig is zodat de besluitvorming niet alsnog stroperig en langdradig kan worden. Dit sluit aan bij de stelling dat implementatietrajecten flexibel ingericht moeten zijn zodat er snel geanticipeerd en gereageerd kan worden op onderwachte situaties (Hrebiniak, 2006). Met deze reactiviteit is men in staat om plannen tijdig aan te passen en bij te sturen zodat inefficiency beperkt kunnen worden (Green, Covin & Slevin, 2008).

Het verdient tevens aanbeveling om als onderdeel van het plan vooraf goed na te denken wat de teamleden en andere betrokkenen motiveerd om het initiatief tot een succes te maken. Hierop kan dan gestuurd worden. Tijdens de literatuurstudie was al naar voren gekomen dat het van belang is om innovatie teams op de juiste wijze te beoordelen en niet vast te houden aan de traditionele wijzen (Tushman, Smith & Binns, 2011). Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat in veel gevallen de teamleden (welke ook nog reguliere werkzaamheden verrichten) de prioriteiten vaak verleggen naar ander werk omdat men hierop werd **beoordeeld en afgerekend**. Een extreem voorbeeld is de case waarbij de betrokkenen een perverse prikkel ontvingen om op de oude manier door te blijven werken, deze methode leverde hen vanuit de niet aangepaste bonusstructuur namelijk meer profijt op voor de korte termijn en had dus een negatieve impact op het succes van het initiatief.

5.1.2 Realisatie fase

De hierna genoemde secundaire-factoren zullen bij de juiste invulling van de basisfactoren in het voortraject, tijdens de realisatie fase op hun plek terecht komen.

Zodra de leider met zijn complete team aan de slag gaat in de realisatie fase is het van belang dat de teamleden hun **verantwoordelijkheden** erkennen en deze ook nemen. De basis hiervoor wordt al in een vroeg stadium gelegd door de leden van het kernteam welke al vanaf de eerste ontwikkelingen betrokken zijn bij het initiatief en de visie en de doelstellingen mede gevormd hebben.

Het eerdergenoemde in combinatie met een geschikte leider welke alle teamleden weet te motiveren zorgt voor een groot **draagvlak** binnen en buiten het team. Hierbij moet vanuit de leider gestuurd worden op pro-actief handelen binnen het team. De leider zelf moet er voor zorgen dat hij de teamleden de werkzaamheden niet oplegt, hij moet concentreren op intrinsieke motivatie, inspiratie en wederzijds vertrouwen wat aansluit bij de kenmerken van transformationeel leiderschap (Vaccaro, Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2012). Onderling vertrouwen en efficiënte samenwerking moeten een grote rol spelen binnen het team, dit zal de teamleden extra motiveren.

Als de teamleden gemotiveerd zijn en zich kunnen vinden in de gezamenlijke doelstellingen en visie van het initiatief dan resulteert dat tevens in **commitment**. Het is hierbij van groot belang dat de teamleden genoeg tijd beschikbaar hebben (liefst dedicated) en ook belang hebben bij succesvolle stappen binnen dit traject, anders is er een barriere aanwezig waarmee het commitment en de betrouwbaarheid zal afnemen.

Er moet tijdens alle stappen in het proces logischerwijs **communicatie** blijven plaatsvinden. Binnen het team zelf gaat dat voornamelijk over de coordinatie en de voortgang. Naar de rest van de organisatie is het van belang dat men zich realiseert dat de belangrijkste berichten al via de informele kanalen en sociale relaties verspreid zullen worden. Het is vanwege dit fenomeen dat de keypersonen zo enorm belangrijk zijn in de rol van ambassadeurs van het initiatief en dit niet alleen bij de leider ligt. Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat wanneer de basis van een initiatief niet goed is en daarmee het draagvlak verminderd, men dit niet zomaar terug op orde krijgt door middel van geplande communicatie zoals een presentatie aan de betrokkenen of een artikel in de nieuwsbrief van de organisatie. Immers, het proces van adoptie door de omgeving is dan al voorbij het ondersteuningsbesluit (Rogers, 2003). In de literatuur werd benoemd dat het van belang is om tijdens een realisatie fase goed te blijven communiceren over de voortgang richting alle betrokkenen omdat dit zorgt voor extra ondersteuning (Noble, 1999). Het is van belang dat wanneer formele communicatie plaatsvindt deze aansluit bij en aanvulling geeft op de berichtgeving welke deels al via het informele netwerk verspreid zal zijn.

Propositie 7. Formele communicatie heeft een verwaarloosbare invloed op de toename van draagvlak tijdens een implementatietraject.

5.2 Model

De uitkomsten van het literatuur onderzoek in combinatie met de resultaten van de casestudy zullen nu tesamen gepresenteerd worden in een model. De basis van het model bestaat uit enerzijds het in *hoofdstuk 2.3.1* besproken implementatie proces (Noble, 1999) met daarbij de verschillende fasen welke hierbij doorlopen moeten worden. Dit proces is tevens nog opgesplitst in een initiatie fase en een realisatie fase.

Anderzijds is binnen het model tevens een grote rol weggelegd voor het in *hoofdstuk 2.3.2* besproken traject van adoptie wat zich afspeelt in de omgeving wanneer een innovatie geïmplementeerd wordt (Rogers, 2003).

Om het geheel uiteindelijk compleet te maken zijn alle gevonden succesfactoren voor implementatietrajecten voor business innovaties opgenomen. In het model is tevens aangegeven wanneer tijdens het implementatie traject deze factoren in acht genomen moeten worden. De factoren worden nu allereerst nog kort benoemd per fase.

Initiatie

Tijdens de “Pre-implementatie fase” zijn er dus als eerste de drie basis factoren; Ondersteuning van de directie, een duidelijke visie en betrokkenheid van keypersonen welke een plaats moeten krijgen.

Vervolgens komt bij de stap “organisatie van resources” de planvorming aan de orde. Als onderdeel hiervan moet naast de factor tijd en het vastleggen van de randvoorwaarden invulling gegeven worden aan minstens de overige geïdentificeerde basis factoren; completeren van resources, vastleggen van de beslissingsbevoegdheid en het vastleggen van de manier van beoordelen/afrekenen.

Realisatie

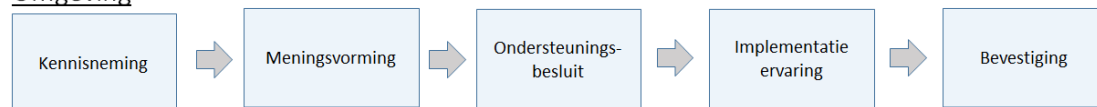
Tijdens de Realisatie fase zal blijken in hoeverre er invulling gegeven wordt aan de secundaire factoren; verantwoordelijkheden, draagvlak, commitment en communicatie. Dit is afhankelijk van in welke mate er invulling gegeven is aan de basisfactoren in de initiatie fase.

Met inachtnaam van bovengenoemde processen en gevonden succesfactoren per fase komt het uiteindelijke model er dan als volgt uit te zien:

Proces



Omgeving



Figuur 6. Modelvorm implementatietraject met antecedenten

Dit model zal kunnen dienen voor organisaties om hun implementatietrajecten beter voor te bereiden en de processtappen optimaal in te richten.

5.3 Discussie

In deze paragraaf zullen de bijdrage en limitaties van het onderzoek besproken worden en tevens suggesties voor toekomstig onderzoek gegeven worden.

5.3.1 Bijdrage aan theorie en praktijk

De doelstelling van dit onderzoek was om een bijdrage te leveren aan de literatuur over het onderwerp Business innovaties en daarbij met name in te zoomen op de organisatorische en management aspecten welke een rol spelen tijdens het implementatie traject hiervan.

Door de uitgebreide literatuurstudie te combineren met het onderzoeken van een vijftal cases waarbij business innovaties bij verschillende organisaties geïmplementeerd werden is een goed beeld ontstaan van de uitdagingen welke organisaties tegen kunnen komen tijdens dergelijke trajecten en tevens hoe men zich hierop kan voorbereiden.

De volgende bijdragen zijn geleverd:

Bijdrage 1: Het onderzoek heeft een overzichtelijke en complete samenvatting van alle succesfactoren (opgesplitst in basis en secundaire factoren) opgeleverd welke in de beschikbare literatuurverzameling nooit eerder volledig tesamen gevat werden.

Bijdrage 2: Het onderzoek heeft het in *hoofdstuk 2.3.1* besproken implementatie proces (Noble, 1999) opgesplitst in een initiatie fase en een realisatie fase en dit in een basismodel gekoppelt aan het in *hoofdstuk 2.3.2* besproken traject van adoptie wat zich afspeelt in de omgeving wanneer een innovatie geïmplementeerd wordt (Rogers, 2003).

Bijdrage 3: Het onderzoek heeft na de case-study uiteindelijk een handzaam model opgeleverd waarin de gevonden succesfactoren voor business innovatie implementaties zijn opgenomen in het onder bijdrage 2 omschreven basismodel. Dit model zal kunnen dienen als handvat voor organisaties welke te maken krijgen met implementatie trajecten van business innovaties om goed voorbereid aan dit proces te beginnen en zodoende op de juiste factoren invloed uit te oefenen tijdens de initiatiefase en de kans op een succesvolle implementatie daarmee te vergroten.

Bijdrage 4: Het uitvoeren van het onderzoek bij de verschillende organisaties in combinatie met de kennis over implementatie proces (Noble, 1999) en het traject van adoptie wat zich afspeelt in de omgeving (Rogers, 2003) heeft het inzicht geleverd dat de eerste drie stappen van het adoptie proces (kennismaking, meningsvorming en het ondersteuningsbesluit) van onschatbaar belang zijn tijdens implementatie trajecten en over het algemeen al een feit zijn tijdens de vroege realisatie fase. Dit resulteert er over het algemeen in dat zodra men begint met formele communicatie over het initiatief dit eigenlijk te laat is. De meningen zijn dan vaak al gevormt binnen de omgeving, veelal via sociale communicatie binnen het netwerk van de betrokkenen. Organisaties moeten zich hier beter bewust van zijn.

Bijdrage 5: De vier factoren: verantwoordelijkheden, draagvlak, commitment en communicatie zijn geïdentificeerd als secundaire factoren. De uitkomsten van het onderzoek stellen dat als de basisfactoren voldoende aan de orde komen in de initiatie fase dan deze 4 secundaire factoren bij gevolg positief zullen bijdragen aan de uitkomsten van het traject. Het zijn tevens factoren welke niet zullen verbeteren door er extra op te concentreren, hiervoor

moeten de basisfactoren simpelweg op hun plek zijn. Voor communicatie geldt uiteraard dat dit niet weggelaten kan worden, echter dient in acht genomen te worden dat de belangrijkste boodschap al via het sociale netwerk verspreidt zal zijn, formele communicatie dient dan vooral als bevestiging hiervan of aanvulling hierop. Een overdaad aan formele communicatie over de voortgang van het traject zal dus bijgevolg niet bijdragen aan het vergroten van het draagvlak wat vaak toch de doelstelling blijkt te zijn.

Bijdrage 6: *In hoofdstuk 5.1 zijn een zevental proposities opgesteld welke in de toekomst kunnen dienen als basis voor verder onderzoek, toegespitst op het belang van bepaalde specifieke succesfactoren.*

5.3.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal succesfactoren bij aanwezigheid een substantiele bijdrage kunnen leveren aan het doorlopen van een succesvol implementatie traject. Het advies van de onderzoeker is om toekomstig onderzoek in eerste instantie op deze quick wins toe te spitsen omdat het beter doorgronden van deze factoren direct een grote bijdrage kan leveren aan implementatie trajecten van business innovaties welke in de nabije toekomst uitgevoerd zullen worden.

Het gaat hierbij om de volgende factoren:

1. Creatie van draagvlak binnen implementatie trajecten.
2. Essentiele verschillen in aanpak voor verschillende soorten innovaties
3. Creatie van intrinsieke motivatie bij deelnemers aan implementatie trajecten

5.3.3 Limitaties

Dit onderzoek heeft tevens een aantal beperkingen welke in acht genomen dienen te worden bij kennisname van de uitkomsten.

Sectoren

Allereerst is het onderzoek verricht binnen een grote variatie van sectoren binnen Nederland, er zijn 5 implementatie trajecten onderzocht waarbij aan bod zijn gekomen: de installatie sector, de scheepsbouw sector, de financiële sector en de telecom sector. Dit maakt de uitkomsten zeer breed toepasbaar maar tegelijkertijd neemt dit het risico mee dat bepaalde succesfactoren in specifieke sectoren een andere impact kunnen hebben als men op grond van de algemene uitkomsten van dit onderzoek zou verwachten. Om het onderzoek specifiek bruikbaar te maken voor bepaalde sectoren of andere landen dan Nederland zal het onderzoek herhaald moeten worden in die specifieke sectoren of landen.

Tijd

Een ander belangrijk punt is dat alle cases afgerond waren ten tijde van de interviews, sommige al geruime tijd en andere iets korter geleden. Het dient in acht genomen te worden dat de beleving en hoe men terugblik op het traject inmiddels gekleurd kan zijn door verdere ontwikkelingen en dat de antwoorden welke gegeven zijn gedurende de interviews niet meer de primaire reacties en gevoelens zijn zoals die ten tijde van het traject ervaren zijn. Tevens door de afhankelijkheid van het geheugen van de respondent zouden bepaalde zaken mogelijk niet aan het licht gekomen kunnen zijn ondanks het zorgvuldige doorvragen van de onderzoeker.

Fasering

Een implementatietraject kent tevens een duidelijke fasering met verschillende aandachtspunten per fase. Het feit dat de interviews op slechts een moment in de tijd hebben plaatsgevonden zou er voor kunnen zorgen dat belangrijke informatie over deze fasen achterwege is gebleven.

Zakelijke relatie

Bij twee van de vijf cases is er sprake van een zakelijke relatie tussen de onderzoeker en de onderzochte organisatie. Het achterliggende bedrijfsbelang van de respondenten zou in dat geval kunnen leiden tot het geven van wenselijke antwoorden. Het dient vermeld te worden dat in geen geval de respondenten en de onderzoeker reeds bekenden van elkaar waren door deze bestaande samenwerking.

6 Referenties

- Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444–1450. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.049>
- Birkinshaw, J., & Fry, N. (1998). Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. *Sloan Management Review*, 39(3), 51–61.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organisation. *MIT Sloan Management Review*, 47–55. <http://doi.org/10.1038/067462b0>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods. Management Learning*. <http://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Chandy, R., Hopstaken, B., Narasimhan, O., & Prabhu, J. (2006). From invention to innovation: conversion ability in product development, *XLIII*(August), 494–508. <http://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.494>
- Chatman, J. A., & Eunyong Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34. <http://doi.org/10.2307/41166186>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research. New York* (Vol. 129).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*. <http://doi.org/10.1177/0734282911400400>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. <http://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791608>
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)
- Gebauer, H. (2007). The logic for increasing service revenue in product manufacturing companies. *International Journal of Services and Operations Management*. <http://doi.org/10.1504/IJSOM.2007.013462>
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Christopher, A. (1996). Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal. *Sloan Management Review*, 37(2), 23–36. <http://doi.org/10.2307/3094840>

- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*, 47(3), 47–76. <http://doi.org/Article>
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356–383. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.002>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2013). Top management compositional effects on corporate entrepreneurship. *Journal of product innovation management*, 30(5), 837–855.
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139–143. Retrieved from <http://web.abo.fi/~mbrannba/GSM/henderso.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Strategic management, concepts, competitiveness and globalization*.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. a. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95–105. <http://doi.org/Article>
- Keegan, A., & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35(4), 367–388. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00069-9](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00069-9)
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York. [http://doi.org/10.1016/0377-2217\(82\)90164-3](http://doi.org/10.1016/0377-2217(82)90164-3)
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation Implementation: Overcoming the Challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080. <http://doi.org/10.1109/EMR.2008.921802>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [http://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](http://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7)
- Mabert, V. a., Soni, A., & Venkataramanan, M. a. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 302–314. [http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00551-9](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00551-9)

- Nenonen, S., Ahvenniemi, O., & Martinsuo, M. (2014). Image risks of servitization in collaborative service deliveries. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1307–1329. <http://doi.org/10.1080/02642069.2014.942657>
- Noble, C. H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19–28. [http://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80034-2](http://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80034-2)
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172. <http://doi.org/10.1108/09564230310474138>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Management Information Systems* (Vol. 19). <http://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*. <http://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 7. <http://doi.org/10.1037/e581602011-015>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition. Book*.
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1–22. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.001>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2013). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360–369. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <http://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming* (4th ed.). Kluwer.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering strategic renewal mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159–178. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00032-2](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00032-2)
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Bijlage 1: Interview vragen/topic guide

Vanuit de literatuurstudie in hoofdstuk 2 en de daaruit voortkomende hoofdthema's is in deze bijlage een opzet voor de interviews uitgewerkt met daarin richtvragen welke tijdens het interview aan bod kunnen komen. De richtvragen zijn slechts ter inspiratie opgesteld om bij het aan bod komen van een bepaald onderwerp de juiste zaken aan te kunnen stippen. Het onderwerp wat hierbij continue centraal zal staan is hoe organisaties mogelijk het succes van Business innovatie implementatie trajecten kunnen vergroten.

Algemene vragen over de case

- Over welke implementatie traject (van welk nieuw business initiatief) gaan we het hebben?
- Wat hield deze innovatie in en hoe verhoudt dit zich tot de toen gebruikelijke gang van zaken?
- Waar stond de organisatie toen het idee ontstond voor dit Business innovaties initiatief?
- Hoe is het initiatief ontstaan? Waar zag de organisatie kansen?
- Zijn de doelstellingen welke de organisatie voor ogen had uiteindelijk behaald?
- Mag de implementatie als een succes bestempeld worden?

1. Ontwikkeling

- Is er voor dit nieuwe initiatief een apart business model gemaakt?
- Zijn er veel overeenkomsten met het huidige business model?
- Wat is de toegevoegde waarde van het nieuwe initiatief en hoe komt deze tot stand?
- Wat is het verdienmodel, hoe worden inkomsten gegenereerd?
- Is er voor het implementatietraject een uitgewerkt plan gebruikt?
- Werden er op wat voor wijze dan ook randvoorwaarden en richtlijnen voorgeschreven?
- Werd er gebruikt gemaakt van een vooropgestelde planning met duidelijke mijlpalen?
- Wie waren er bij de fase betrokken voordat de implementatie aanving? Bewust gekozen?
- Speelden deze medewerkers ook een rol tijdens het daadwerkelijke implementatie traject?
- Wat betekende dit voor het draagvlak van het plan?

2. Resources en Kennis

- Is er bewust gezocht naar een bepaald type medewerkers? Persoonlijkheid? Ervaring? Kunde?
- Waren de betrokkenen collega's toegewijd aan het gezamenlijke doel?
- Was er sprake van een andere denk/werkwijze dan gebruikelijk binnen de organisatie?
- Hoe zijn jullie hiermee omgegaan om medewerkers dit eigen te maken?
- Zijn er nieuwe medewerkers aangetrokken en hoe heeft dit het implementatietraject beïnvloed?
- Was er op facilitair gebied overal aan gedacht?
- Was er flexibiliteit uit de omgeving/bestaande organisatie om hierbij te helpen?
- Heeft uw interne / externe netwerk bijgedragen aan de behaalde resultaten (Flexibiliteit)?

3. Positionering, structuur en coordinatie

- Hoe is het Business innovaties initiatief gepositioneerd ten opzichte van de bestaande organisatie? Is er verbondenheid en interactie?
- Wat heeft dat voor effect gehad op het implementatie traject?
- Waar lag de besluitvorming m.b.t. het Business innovaties initiatief? Onderneming binnen de organisatie? Of centraal geregeld vanuit overkoepelende directie?
- Hoe is de structuur van het nieuwe organisatie onderdeel? Organisch vs Mechanisch?
- Zijn er veel procedures en formaliteiten?
- Hoe wordt er gecommuniceerd naar de rest van de organisatie? Is er voldoende draagvlak voor het nieuwe bedrijfsonderdeel?
- Is het mogelijk om flexibel in te springen op onverwachte situaties?

4. Cultuur en DNA

- Was het mogelijk om resources te lenen van de bestaande organisatie?
- Kwam het benodigde DNA overeen met bestaande organisatie? Moesten medewerkers bepaalde gebruiken afleren?
- Was er sprake van effectief samenwerken binnen het implementatie team?
- Wat typeerde de geldende groepswaarden? Vertrouwen? Autonoom handelen?
- Wat typeerde de houding van de medewerkers? Toegewijd? Enthousiast? Creatief? Gemotiveerd? Betrokken?
- Hadden de medewerkers de zelfde doelstelling voor ogen?
- Stonden ze allemaal achter het besluit?
- Begrepen zij goed waarom dit benodigd was voor de onderneming?
- Was er vertrouwen in de gekozen weg en de bedoelingen van het management?
- Konden ze allemaal omgaan met de veranderingen en stress welke implementatie meebrengt?
- Wat typeert de persoonlijkheid van de ideale medewerker welke bij dit traject betrokken was/had moeten zijn?
- Is er onder de medewerkers draagvlak gecreëerd door ze te betrekken bij besluitvorming of ze voortdurend voor te lichten tijdens de pre-implementatie fase?

5. Samenwerking en leiderschap

- Wat is het belang van het hebben van een toegewijde leider bij een implementatie?
- Wat typeert de persoonlijkheid van de ideale leider?
- Was de leider van het implementatie traject iemand die zelf comfortabel is bij veranderingen?
- Was de leider in staat om het commitment van het volledige team te krijgen?
- Wist de leider iedereen voortdurend te motiveren en overtuigen?
- Werd er vergaderd over de voortgang van de implementatie?
- Wat typeerde de leiderschapsstijl? Transformationeel leiderschap?
- Hoe was de directie betrokken bij het implementatie traject? Had het team volledige autonomie of moest alles besproken worden?