

Master Thesis

Een onderzoek naar de effectiviteit van globale innovatie
binnen cross-culturele organisaties



Francesco Kühne

Studentnummer 463925

Master student Business Administration @ RSM, Erasmus University

Begeleider: prof. Jan van den Ende

Tweede lezer: Dr. Peter de Wolf

Oktober 2018, Maastricht

Inhoudsopgave

Voorwoord	p. 3
Samenvatting	p. 4
1. Inleiding	p. 5
1. Aanleiding	p. 5
2. Probleemstelling en onderzoeksvraag	p. 6
3. Afbakening	p. 7
2. Theoretisch perspectief	p. 8
1. Innovatie	p. 8
1.1 Verschillende soorten innovatie	p. 8
1.2 Kritische succesfactoren van innovatie	p. 11
1.3 Tien regels van globale innovatie	p. 13
2. Cultuur en leiderschap	p. 14
2.1 Organisatieculturen	p. 14
2.2 Leiderschap, cross-culture en de invloed hiervan op innovatie	p. 18
3. Weerstand	p. 21
3.1 De rol van leiderschap met betrekking tot weerstand	p. 21
3.2 Oorzaken van weerstand	p. 22
3.3 De weg naar succesvolle verandertrajecten	p. 22
3. Onderzoeksontwerp	p. 24
1. Conceptueel model	p. 26
4. Resultaten	p. 28
1. Respondenten	p. 28
1.2 Uitkomsten interviews	p. 29
1.3 Case study's India en Mexico	p. 33
2. Uitkomsten theoretisch onderzoek	p. 35
5. Discussie	p. 43
1. Conclusies en aanbevelingen	p. 43
2. Theoretische bijdragen en nieuwe inzichten	p. 52
3. Beperkingen	p. 52
4. Suggesties voor verder onderzoek	p. 52
6. Bibliografie	p. 53
7. Bijlagen	p. 55

Voorwoord

Na ruim twee jaar studeren aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University ligt hier voor u mijn scriptie ter afsluiting van de parttime masteropleiding Bedrijfskunde. De insteek van deze scriptie is om inzicht te geven in een internationaal opererende organisatie en hoe deze organisatie omgaat met innovatie, leiderschap, het werken met diverse culturen en de mogelijke weerstanden die optreden bij het implementeren van innovatie. Ik heb voor dit onderwerp gekozen omdat het dichtbij mijn eigen interesse en ervaringen ligt die ik de afgelopen jaren heb opgedaan binnen het bedrijfsleven.

Het voortraject wat ik tijdens de master heb doorlopen heeft mij uitermate goed voorbereid op het schrijven van deze scriptie. De kortere opdrachten alsmede de internationale studiereis hebben zodoende de basis gelegd voor het uitvoeren van degelijk onderzoek. Toch is het schrijven van deze scriptie niet altijd soepel verlopen. Met name de baanwijziging in juni zorgde ervoor dat ik een eerder gekozen onderwerp moest laten varen en daarnaast ging de aandacht in juni en juli vooral naar de nieuwe baan uit. Mede door de goede begeleiding van prof. Jan van den Ende en later Dr. Peter de Wolf is de scriptie uiteindelijk met een goed gevoel afgerond. Ik hoop dat de lezers plezier hebben met het lezen en eventueel nog nieuwe inzichten verkrijgen. Ook zal een en ander voorgelegd worden aan de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd.

Francesco Kühne

Oktober 2018

Samenvatting

De wereldwijde trend is globalisatie en innovatie. Vooral bij de grote bedrijven ziet men dit steeds meer terugkomen. Zo ook bij Daimler AG, de moederorganisatie van Mercedes-Benz. Binnen deze organisatie is men bezig met de implementatie van meerdere innovatie gedreven projecten, waaronder die van Mercedes Me Connect. Mercedes Me Connect koppelt de voertuigen van Mercedes-Benz aan een gebruiksvriendelijke app die zowel functionele als commerciële mogelijkheden biedt voor de eindklant. Om deze app te implementeren moeten ook allerlei systemen aan de achterkant van het Daimler AG IT landschap vervangen worden. De vraag is dan ook wat voor invloed (organisatie)cultuur en leiderschap binnen een organisatie heeft op dit soort innovaties. Ook wordt daarbij gekeken naar de mogelijke weerstand die deze innovaties oproepen en hoe dit te overkomen. Concreet leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag:

- Wat voor impact hebben diverse culturen binnen een organisatie op innovatie en hoe kan deze impact positief gebruikt worden?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en gerelateerde deelvragen is literatuuronderzoek verricht naar de onderwerpen innovatie, organisatiecultuur, cross-culture, leiderschap en weerstand. Vervolgens is de informatie uit dit literatuuronderzoek gekoppeld aan bevindingen uit het empirisch onderzoek, namelijk acht interviews met belangrijke stakeholders van het Mercedes Me Connect project binnen Daimler AG. Gekeken wordt naar overlap tussen het desk- en fieldresearch en/of eventuele nieuwe inzichten. Vervolgens worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan waar internationaal opererende organisaties zoals Daimler AG hun voordeel mee kunnen doen.

Vanuit de literatuur is eerst onderzocht welke types innovatie er zijn zodat de Mercedes Me Connect implementatie vervolgens gekoppeld kan worden aan een of meerdere type innovaties. Dit helpt bij het inzichtelijk maken van de achterliggende redenen voor het ontwikkelen en implementeren van Mercedes Me Connect, namelijk het vergroten van klantloyaliteit en omzet door middel van (nieuwe) diensten koppelen aan bestaande producten. Dit staat ook wel bekend als het innovatietype productsysteem en servitization. Door vervolgens te kijken naar regels en kritische succesfactoren omtrent innovatie wordt getoetst in hoeverre Daimler AG hieraan voldoet. Ook de organisatiecultuur binnen Daimler AG wordt vergeleken met de vier organisatieculturen van Trompenaars. Het blijkt dat enkele organisatieculturen beter geschikt zijn dan andere om een innovatief karakter te hebben als organisatie. Doordat binnen Daimler AG gewerkt wordt met cross-culturele projectteams, onder andere voor de Mercedes Me Connect implementatie, kan volgens Jensen, Adler en Kovach een hoge mate van innovatie bereikt worden. Wel moet hiervoor gewerkt worden met empowerment, inclusie, duidelijke communicatie en goed management. De eventuele weerstanden die optreden tijdens de implementatie van een innovatie en/of verandertraject kunnen hiermee ook weggenomen worden, alsmede heldere communicatie en duidelijke zichtbaarheid en commitment vanuit het senior management. Zij moeten als visionaire leiders de weg naar de toekomst schetsen voor de rest van de organisatie en duidelijk aangeven waarom een bepaalde verandering nodig is.

Tot slot is er ook een korte casestudy uitgevoerd waarbij onderzocht is in hoeverre Mexico en India een innovatief karakter hebben.

1. Inleiding

Ter afsluiting van de Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University, wordt een onderzoek geschreven, op deze manier kan ik de geleerde kennis en vaardigheden vertalen naar een beroepsproduct. Ik heb ervoor gekozen om een bepaalde problematiek rondom cultuur en innovatie nader te onderzoeken en op basis van literatuuronderzoek en praktijkonderzoek conclusies en aanbevelingen te formuleren. Graag wil ik meer te weten komen over de werking van innovatie binnen bedrijven en de wijze waarop verschillende culturen kunnen bijdragen (of juist niet bijdragen aan de vorming, werking en effectiviteit van innovatie binnen de organisatie. Dankzij de eerder opgedane ervaring bij onder andere de ANWB (onderdeel van de ARC Europe Group) en Daimler AG (moederbedrijf van Mercedes-Benz) heb ik veel te maken gehad met innovatietrajecten, verandertrajecten en de invloed van verschillende culturen op besluitvormingsprocessen. De samenhang tussen deze verschillende aspecten heeft mijn interesse gewekt, vandaar de ambitie hier nader onderzoek naar te verrichten.

1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren heeft ondergetekende veel projecten gedaan binnen het bedrijfsleven waarbij veranderingen binnen bepaalde processen of technische applicaties gemoeid zijn. Dit past bij het beeld van technische innovatie en ontwikkelingen die elkaar momenteel in hoog tempo opvolgen. Binnen ARC Europe wordt op Europees niveau geïnnoveerd, geïmplementeerd en ontwikkeld en bij Mercedes-Benz gebeurt dit op wereldwijde schaal. Hierdoor komt ook een cross cultureel element kijken bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisaties. In het onderzoek gaat gezocht worden naar de verschillende typen innovatie, hun kritische succesfactoren en het effect van cultuur en leiderschap op deze innovatie. Ook wordt onderzocht waarom er bij sommige verandertrajecten en/of innovaties weerstand optreedt vanuit de interne organisatie, en hoe hier vervolgens mee om te gaan. Ook wordt het fenomeen servitization meegenomen in dit onderzoek. Volgens een rapport van ABN Amro (2016) richten fabrikanten zich steeds meer op servitization. Dit betekent het aanbieden van diensten naast of gekoppeld aan de producten die verkocht worden. Hierdoor kan meer omzet behaald worden, is de toegevoegde waarde voor klanten groter en zijn over het algemeen ook de marges op deze diensten hoger dan de marges op producten. Ook Mercedes-Benz manifesteert zich op het gebied van servitization. Denk aan de financiële en verzekering activiteiten van Daimler Financial Services en Daimler Insurance Services, maar ook aan een autodeelplatform als Car2Go. Ook de wereldwijde introductie van een nieuwe app (Mercedes Me Connect) moet zorgen voor meer contact tussen de klant, Mercedes-Benz en de merkdealers. Bijvoorbeeld door via de app automatisch onderhoudsbeurten in te laten plannen wanneer dit nodig is. De implementatie van deze app is gekoppeld aan de implementatie van een nieuw CRM systeem binnen de wereldwijde Daimler AG organisatie. Aangezien alle lokale Mercedes-Benz organisaties vaak al met eigen CRM systemen werken treedt er weerstand op tegen de implementatie van een globaal CRM systeem, ondanks de overduidelijke meerwaarde die dit biedt aangezien de Mercedes Me Connect app enkel en alleen communiceert met het nieuwe globale CRM systeem. De aanname is dat deze weerstand te maken heeft met kostbare aanpassingen die gedaan moet worden en wellicht ook met de lokale autonomie van de Mercedes-Benz organisatie ter plekke. Een verdere doorkijk zou zelfs kunnen zijn dat

er weerstand optreedt tegen de gebruikersapp Mercedes Me Connect. Deze app moet in de toekomst namelijk faciliteren in mobiliteit voor gebruikers in plaats van bezitters. Bijvoorbeeld door car-sharing, car-renting, taxi diensten en andere innovaties die er toe kunnen leiden dat er in de toekomst minder autobezitters zullen zijn en dus wellicht minder autoverkoop. Concreet gezegd is het doel dus om te onderzoeken wat de relatie is tussen innovatie en cultuur omtrent innovatie en hoe eventuele weerstand kan worden weggenomen. Dit doel wordt geformuleerd met behulp van onderstaande hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast worden deelvragen opgesteld die moeten helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

- Wat voor impact hebben diverse culturen binnen een organisatie op innovatie en hoe kan deze impact positief gebruikt worden?

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag

In een wereld waarin innovatie en ontwikkeling elkaar in hoog tempo opvolgen hebben organisaties er baat bij om dit type innovaties en ontwikkelingen te implementeren en/of integreren binnen hun eigen bedrijfsonderdelen. In dit onderzoek wordt gekeken naar een organisatie die mondiaal opereert en dus ook personeel in dienst heeft uit diverse culturen. Onderzocht gaat worden of deze diverse culturen bijdragen aan een hogere mate van innovatie binnen de globaal opererende organisatie, of dat de diverse culturen juist leiden tot een lagere mate van innovatie met betrekking tot deze innovaties. Voor dit onderzoek zal gekeken worden binnen de Daimler AG organisatie waar de onderzoeker zelf werkzaam is. Door het afnemen van interviews wordt input opgehaald over innovatie, cultuur, leiderschap en weerstand binnen de Daimler AG organisatie. Deze resultaten zullen vervolgens gekoppeld worden aan bestaande onderzoeken omtrent innovatie, change management, globalisering, cross-cultural management en weerstand. Zoals in de aanleiding reeds benoemd vindt bij Daimler AG de implementatie van Mercedes Me Connect plaats. Deze app gaat producten aan bestaande en nieuwe diensten koppelen. Momenteel duurt de implementatie van dit nieuwe concept ongeveer een jaar per markt (land). Dit komt mede door alle afstemming die vooraf plaatsvindt en de weerstand die tijdens deze afstemming plaatsvindt. Daimler AG zou graag zien dat deze leadtime verkort kan worden naar zes maanden. Hiervoor is het noodzakelijk dat alle mogelijke weerstand grotendeels voorafgaand aan de implementatie al wordt weggenomen. Concreet leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen:

- Wat voor impact hebben diverse culturen binnen een organisatie op innovatie en hoe kan deze impact positief gebruikt worden?
 - a. Welke soorten innovatie zijn er, wat zijn hun kritische succesfactoren en aan welke regels is globale innovatie onderhevig?
 - b. Wat is de impact van organisatie cultuur en leiderschap op innovatie binnen een organisatie?
 - c. Waarom ontstaat er weerstand als het gaat om verandering en innovatie?
 - d. Hoe kan deze weerstand weggenomen worden?

1.3 Afbakening

Het onderzoek richt zich op verandering door innovatie, de invloed van leiderschap en verschillende culturen op deze innovatie en de weerstand die mogelijk optreedt. Omdat dit vrij brede begrippen zijn is het goed om een nadere afbakening te doen. Daarnaast wordt een eerste mogelijkheid gegeven tot verdieping en/of vernieuwing op bestaand onderzoek. De eerste indruk is dat het cross culturele aspect, leiderschap en de invloed die dit heeft op innovatie en weerstand nog niet uitvoerig onderzocht is terwijl de literatuur uit het theoretische kader van dit onderzoek uitwijst dat er veel verbinding zit tussen deze factoren. Ook vindt een verdieping en cross-check op de literatuur plaats door de input van de afgenomen interviews te vergelijken met de literatuur. In het conceptuele kader wordt hier verder bij stilgestaan.

Innovatie

Er zijn verschillende soorten innovatie, in dit onderzoek nader toegelicht door Keeley (2013). In dit onderzoek ligt de focus op product systeem innovatie, wat mogelijk weer impact heeft op het business model. Zoals namelijk al in de aanleiding is omschreven heeft de implementatie van een nieuwe gebruikersapp met bijbehorend nieuw CRM systeem niet alleen impact op de werkwijzes en processen binnen Daimler AG maar ook op het business model van de diverse business units binnen de Daimler organisatie. De Mercedes Me Connect app gaat in de nabije toekomst ook voorzien in diensten zoals car sharing, car rental en taxi diensten. Het bedrijf wil dus een ontwikkeling doormaken van producent naar dienstverlener, een fenomeen wat ook wel bekend staat als servitization.

(Organisatie) cultuur en leiderschap

Onderzocht gaat worden wat de impact is van (organisatie)cultuur en leiderschap op innovatie binnen een organisatie. Organisatiecultuur wordt als volgt gedefinieerd: *"Shared values and beliefs that enable members to understand their roles and the norms of the organizations"*. Leiderschap heeft de volgende definitie: *"Leadership is the ability of an individual or a group of individuals to influence and guide followers or other members of an organization"*.

Weerstand

Onderdeel van het onderzoek is nagaan waar weerstand vandaan komt en hoe organisaties zich hier het best tegen kunnen wapenen. Weerstand tegen verandering wordt ook wel als volgt gedefinieerd: *"Resistance to change is the action taken by individuals and groups when they perceive that a change that is occurring as a threat to them"*.

2. Theoretisch perspectief

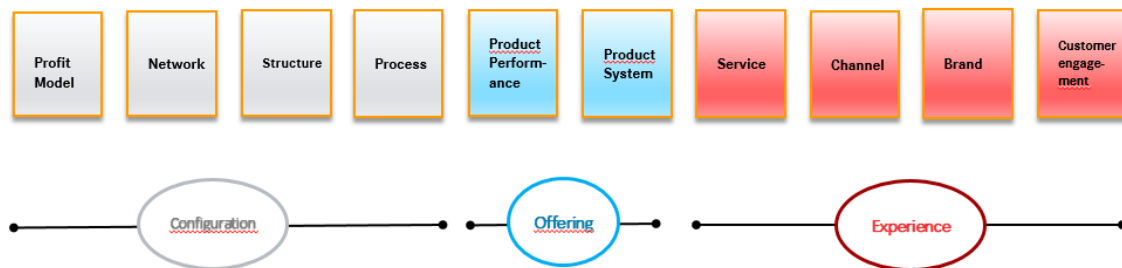
2.1 Innovatie

Introductie

Volgens Crossan en Apaydin (2010) kan innovatie als volgt gedefinieerd worden: *“Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome”* Kort samengevat gaat innovatie over het ontwikkelen van nieuwe diensten of producten die waarde toevoegen in economisch en/of sociaal opzicht. Er is veel onderzoek gedaan naar innovatie. Binnen dit onderzoek wordt stilgestaan bij de verschillende soorten innovatie en wat kritische succesfactoren en regels zijn voor innovatie.

2.1.1 Verschillende soorten innovatie

Volgens Keeley (2013) bestaan er tien verschillende soorten innovatie. Om een beter beeld te krijgen van deze verschillende soorten innovatie worden alle tien de innovatietypes verder toegelicht.



Figuur 1: 10 innovatiesoorten van Keeley (2013)

Verdienmodel: de hamvraag van dit type innovatie is; *hoe verdien je geld?* Innovatieve verdienmodellen zorgen ervoor dat bedrijven een manier vinden om hun aanbod en overige resources om te zetten in geld. Goede verdienmodellen begrijpen wat klanten en gebruikers waarderen zodat nieuwe omzetten gerealiseerd kunnen worden. Vaak dagen deze nieuwe en innovatieve verdienmodellen de bestaande orde uit omdat ze aannames die al vele jaren bestaan opzij zetten. Bijvoorbeeld aannames over het aanbod en prijsstellingen. In veel industrieën blijven grote verdienmodellen gedurende lange termijnen onveranderd. Een bekend voorbeeld van een nieuwe verdienmodel is Netflix. Jarenlang opereerde de videoverhuur markt op dezelfde manier totdat Netflix alles op zijn kop zette met een digitaal abonnement.

Netwerk: hier gaat het om verbinden met anderen om waarde te creëren. Bekend hierin is het onderzoek uitgevoerd door C.K. Prahalad omtrent Co-creation of value. Keeley (2013) omschrijft dat in de moderne en verbonden wereld geen een bedrijf alles alleen zou moeten of kunnen doen. Door te

werken binnen netwerk innovaties kunnen bedrijven voordelen behalen uit de processen, technologieën, aanboden, kanalen of merken van andere bedrijven. Door middel van dit soort innovatie kunnen bedrijven investeren in hun sterke punten terwijl ze de capaciteiten en middelen van andere gebruiken. Ook kan het ervoor zorgen dat bedrijven en hun senior management bepaalde risico's met betrekking tot productontwikkeling kunnen delen binnen het innovatienetwerk. De samenwerkingen kunnen zowel lang als kort duren en komen voor tussen hechte partners maar zelfs ook tussen concurrenten. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Mercedes-Benz en Renault met betrekking tot de productie van de Mercedes-Benz A-klasse.

Structuur: innovatie op het gebied van structuur focust zich op het uniek organiseren van bedrijfsbezittingen zodat waarde wordt gecreëerd. Denk hierbij aan talentontwikkeling of de configuratie van bedrijfssystemen. Dit type innovatie kan er dan ook toe leiden dat vaste lasten omlaag gaan, bijvoorbeeld door R&D of IT afdelingen beter te structureren. Idealiter leidt dit type innovatie dan ook tot het aantrekken van talent doordat de werkwijzes binnen het bedrijf goed georganiseerd zijn wat leidt tot hoge prestaties en productiviteit.

Proces: proces innovaties hebben betrekking op de activiteiten die het aanbod van het bedrijf bepalen. Door op dit gebied te innoveren wordt een hoge mate van verandering gevraagd ten opzichte van de bestaande gang van zaken. Procesinnovatie vormt vaak de kerncompetentie van een bedrijf en kan in sommige gevallen bestaan uit gepatenteerde processen die ervoor kunnen zorgen dat bedrijven hun concurrentie voor blijven. Een goed voorbeeld van procesinnovatie is Zara's fast fashion supply chain die ervoor zorgt dat de looptijd tussen design en in de winkels liggen vele malen korter is dan andere fast fashion concurrenten.

*De vier bovenstaande innovatievormen vallen allen onder **configuratie**. Dit wil zeggen dat deze innovaties betrekking hebben op de interne werkwijzes van een organisatie.*

Product prestaties: dit type innovatie zorgt ervoor dat je bestaande en nieuwe producten zich onderscheiden door middel van de opties en functionaliteiten op het product. Door dit te doen wordt ook de kwaliteit van het algehele bedrijfsaanbod vergroot. Volgens Keeley (2013) wordt dit type innovatie soms als de enige vorm van innovatie gezien, en alhoewel het zeker een hele belangrijke vorm is, is het toch slechts één van de tien innovaties. Vaak is dit type innovatie ook makkelijk te kopiëren door de concurrentie. Product prestatie innovaties die een lange termijn voordeel bieden ten opzichte van de concurrentie zijn vaker uitzondering dan regel. Een voorbeeld van product prestaties zijn voertuigen van Mercedes-Benz die ondanks hun premium prijsstelling toch een loyale klantenbase hebben.

Product systeem: Hier gaat het om het creëren van complementaire producten en diensten. Door producten en diensten complementair aan elkaar te maken wordt de waarde voor de klant vergroot. In sommige gevallen wordt zelfs de afhankelijkheid hierdoor vergroot. Door product systemen kunnen hele ecosystemen opgebouwd worden die bijvoorbeeld bijdragen aan de deeleconomie. Ook kunnen

hierdoor concurrenten worden uitgespeeld die niet of minder mogelijkheden hebben om producten en diensten te combineren. Zonder naar conclusies te springen kan gesteld worden dat Mercedes Me Connect een voorbeeld is van een product systeem. Volgens Keeley (2013) is een ander voorbeeld de connected schoenen en apps van Nike die zorgen voor een sportieve lifestyle omgeving.

*Beide hierboven genoemde innovaties vallen onder het **aanbod** van organisaties.*

Service: hier gaat het om de support die je biedt ten opzichte van je producten en diensten. Door service innovaties toe te passen wordt de waarde van je product of dienst vergroot. Ze maken je product makkelijk en leuker om te gebruiken. Het kan bijdragen aan een soepele klantreis en lost mogelijke problemen tijdens deze reis op. Indien echt goed uitgevoerd kan een hoge mate van service innovatie er zelfs voor zorgen dat gemiddelde producten worden getransformeerd in een buitengewone ervaring worden klanten constant terugkomen. Een voorbeeld van service innovatie is de samenwerking die DHL heeft met verschillende automerken om hun pakketjes achter te laten in de auto van de geadresseerde. Dit om te voorkomen dat pakketjes bij bureaus worden afgeleverd of opgehaald moeten worden bij een DHL punt.

Kanaal: Met kanaal innovatie worden alle manieren waarop je het aanbod van je bedrijf onder de aandacht brengt bij de klanten en gebruikers. Ondanks dat e-commerce steeds belangrijker is geworden als het gaat om kanaal innovatie zijn ook fysieke winkels nog steeds belangrijk, vooral als het gaat om het creëren van een bepaalde beleving. Bedreven innovators op dit gebied weten dan ook hoe ze hun producten via meerdere kanalen aan de man moeten brengen. Het doel is om klanten in staat te stellen alles te kopen wat ze willen, waar ze willen en hoe ze het willen tegen minimale kosten en moeite en maximaal gemak. Binnen de automotive branche kan gedacht worden aan Tesla die geen dealermodel heeft om voertuigen te verkopen, maar in tegenstelling daarvan werkt via e-commerce en enkele strategisch geplaatste winkels waarin de auto met hulp van een medewerker online geconfigureerd en besteld kan worden.

Merk: Merk innovaties zorgen ervoor dat klanten en gebruikers je merk herkennen, onthouden en verkiezen boven andere merken. Grote merken bieden een belofte aan kopers die staat voor een bepaalde kwaliteit, overtuiging of prijsstelling. Vaak is dit het resultaat van zorgvuldig bedachte strategieën die geïmplementeerd zijn door middel van communicatie, marketing en klantcontact. Door je merk te blijven innoveren kan bijvoorbeeld de prijsstelling van je producten beïnvloed worden. Denk hierbij aan Gucci die honderden euro's kan vragen voor een simpele zonnebril omdat het merk zich geïnnoveerd heeft tot een autoriteit binnen de mode industrie.

Klantbenadering: door aandacht te leggen op de manier van interactie tussen organisaties en eindgebruikers kan extra waarde gecreëerd worden. Door een hoge mate van interactie worden hogere verkoopaantallen gebruikt. Niet voor niets investeren bedrijven tegenwoordig zwaar in UX-designers die ervoor moeten zorgen dat de diverse afzetkanalen op een zo klantvriendelijke manier fungeren. Ook Nintendo heeft hier slim op ingespeeld met hun Nintendo Wii die interactie tussen de gebruikers stimuleert in plaats van enkel interactie tussen de gebruiker en het scherm.

*De laatste vier innovaties focussen zich vooral op een **klantgeoriënteerde** benadering van organisaties en hun systemen.*

Aan de hand van deze tien soorten innovatie kan later in het onderzoek geconstateerd worden waar de ontwikkeling van de Mercedes Me Connect app onder valt. Vanuit hier kan verder onderzoek gedaan worden naar dit type innovatie (of typen innovaties) en wordt verder ingezoomd op de uitdagingen maar ook kansen die deze innovatie met zich meebrengt.

2.1.2 Kritische succesfactoren van innovatie

In het artikel Innovation's Nine Critical Success Factors uit de Harvard Business Review omschrijft Govindarajan (2011) negen kritische succesfactoren omtrent innovatie. Hieronder worden deze negen kritische succesfactoren verder toegelicht.

1. Een aantrekkelijke reden voor innovatie

Als mensen niet begrijpen wat de reden is voor innovatie zal het altijd verliezen van de kern activiteiten van een bedrijf. De kernactiviteiten zorgen tenslotte voor inkomsten en zijn daarom een legitieme zaak om capaciteit en resources aan te spenderen. Om ervoor te zorgen dat deze capaciteit en resources hun kostbare tijd ook aan innovatie gaan spenderen moet de reden (lees: business case) duidelijk en aantrekkelijk zijn.

2. Een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst

Om innovatie succesvol te laten zijn binnen een organisatie is het van belang een inspirerende en gezamenlijke visie op de toekomst te hebben. Uiteraard kan het senior management deze visie opstellen maar het is belangrijk dat ook het lijnmanagement en uitvoerend personeel deze visie deelt en begrijpt. Het gaat er hierbij niet om dat de toekomst wordt voorspeld maar om mogelijke hypotheses over de toekomst te ontwikkelen.

3. Een volledig afgestemde agenda met betrekking tot strategische innovatie

Innoveren is doorgaans een reis naar het onbekende. Voor je hiermee begint is het echter van belang om bepaalde zaken te hebben afgestemd zoals: in welke business opereren we nu en in welke business willen we blijven opereren. Ook moet van te voren worden afgestemd hoeveel risico er genomen mag worden bij het najagen van game-changing innovaties. Volgens Govindarajan (2011) is een van de voornaamste redenen dat game-changing innovaties mislukken dat er van te voren niet genoeg tijd geïnvesteerd is in het afstemmen van de interne agenda omtrent strategische innovatie.

4. Zichtbare betrokkenheid van senior management

Op het gebied van incrementele innovatie, waarbij constant (kleine) verbeteringen aan een product of dienst worden toegevoegd, is de zichtbaarheid van senior management minder van toepassing. Echter juist voor de game-changing innovaties en/of radicale innovaties is deze zichtbaarheid van groot belang. Voor deze innovaties moet namelijk iemand ja kunnen zeggen met betrekking tot kostbare beslissingen of hoge hordes die genomen moeten worden. Het senior management is hier de aangewezen entiteit voor en zorgt voor rugdekking onder de uitvoerders van de radicale innovatie.

5. Een beslismodel ter ondersteuning van gepassioneerde kampioenen

Deze succesfactor is een verlengstuk van de vorige succesfactor. Namelijk dat beslissingen genomen moeten worden door een gepassioneerde kampioen die de rest van het team hierin meeneemt. Andere beslismodellen op basis van autoriteit of consensus werken niet omdat deze respectievelijk geen breed draagvlak creëren of juist een te trage besluitvorming hebben. Volgens Ahmed (1998) moeten deze kampioenen binnen bedrijven eerst geïdentificeerd en daarna gerekruteerd, ontwikkeld, getraind en erkend worden.

6. Een creatief, multi-functioneel en dedicated team

De beste teams hebben drie ingrediënten; project kampioenen die beslissingen kunnen nemen en dit afstemmen met zware stakeholders, relevante capaciteiten en expertise en naïviteit. Vaak ontstaat een innovatie doorbraak door naïviteit waarna de experts gaan bepalen hoe deze innovatie uit te voeren is.

7. Open staan voor externe factoren als marktplaats en drijfveer voor innovatie

Verandering en innovatie wordt gedreven door externe factoren zoals klanten, concurrenten, wetgeving, wetenschap en technologie. Alleen door open te staan voor deze externe factoren kan er voordeel uit behaald worden.

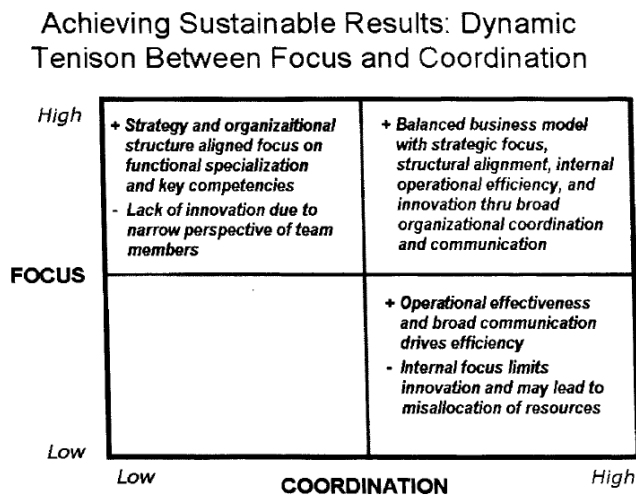
8. Bereidheid tot risico's en waarde zien in absurditeit

Innovators begrijpen dat je niet anders kan dan risico nemen om succesvol te zijn op het gebied van innovatie. Dit betekend soms ook tijd en geld investeren in ideeën die op het eerste gezicht absurd lijken. De uitkomst kan dan ook vaak zijn dat het idee inderdaad niet haalbaar blijkt maar zonder wrijving geen glans is hier het credo. Ook kan het voorkomen dat er tijdens het traject andere ideeën ontstaan die wel weer levensvatbaar zijn.

9. Een goed gedefinieerd maar ook flexibel executie proces

Beslissingen omtrent innovatie zijn anders dan beslissingen omtrent incrementele business besluiten. Ze vragen om meer flexibiliteit. De volgende drie elementen moeten in acht genomen worden; installeer een dedicated team voor innovatie, verbind dit team met de reguliere business afdelingen zodat ze gebruik kunnen maken van hun activa en tot slot moet deze groep geëvalueerd worden op basis van gedisciplineerde experimenten en niet op korte termijn doelen.

Volgens Ahn et al. (2004) moet ook de dynamische intensiteit tussen focus en coördinatie binnen een organisatie goed zijn om tot maximale innovatie te komen. Hierop komen ze tot het volgende model:



Figuur 2: Dynamische intensiteit tussen focus en coördinatie. Overgenomen van Ahn (2004).

Het vakje rechtsboven is hierbij de ideale situatie waarbij zowel de focus als de coördinatie hoog ligt. Door een gebalanceerd business model met strategische focus op te stellen wordt interne afstemming bereikt. Deze afstemming komt de operationele efficiency ten goede wat uiteindelijk leidt tot innovatie via een ketenbrede aanpak op het gebied van coördinatie en communicatie. De overige twee kwadranten missen een breed perspectief en zijn teveel gericht op interne focus in plaats van strategische (externe) focus.

2.1.3 Tien regels van globale innovatie

Vanuit het boek Managing Global Innovation van Wilson en Doz (2012) heeft de Harvard Business Review een artikel geschreven over de tien regels van globale innovatie. Over meer dan tien jaar is onderzoek gedaan bij zevenenveertig bedrijven zoals Citibank, HP, Hitachi, LG en Vodafone. Hierna is ook nog een enquête afgenomen onder honderdzesentachtig bedrijven met een gezamenlijk innovatiebudget van achtenzeventig miljard dollar. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn de volgende tien regels opgesteld als het gaat om globale innovatie:

1. Begin klein
2. Voorzie in een stabiele organisatorische context
3. Geef één senior manager de verantwoordelijkheid
4. Gebruik rigoreus project management en ervaren projectleiders
5. Laat één locatie in de lead
6. Investeer tijd in het definieren van de innovatie
7. benoem de resources op basis van geschiktheid en niet beschikbaarheid
8. Werk aan kennis overdracht en overlap ten behoeve van de samenwerking
9. Beperk het aantal externe partners/consultants
10. Vertrouwen niet alleen op technologie als het gaat om communiceren

Volgens Trompenaars (1997) moet bij globalisering ook rekening gehouden worden met glocalisation:

As markets globalise, the need for standardisation in organisational design, system and procedures increases. Yet managers are also under pressure to adapt their organisation to the local characteristics of the market, the legislation, the fiscal regime, the socio-political system and the cultural system. This balance between consistency and adaption is essential for corporate success.

2.2 Cultuur en leiderschap

Introductie

Binnen de literatuur is veel geschreven over cultuur en organisatiecultuur. Allereerst is het goed om onderscheid te maken tussen deze twee door middel van de volgende definities opgesteld door Luthans en Doh (2009).

Cultuur; *“Acquired knowledge that people use to interpret experience and generate social behaviour. This knowledge forms values, creates attitudes, and influences behavior.”*

Organisatiecultuur; *“Shared values and beliefs that enable members to understand their roles and the norms of the organizations”.*

In dit onderzoek wordt met name gekeken naar organisatiecultuur en de invloed die dit heeft op weerstand en innovatie maar ook het cross-culturele element komt aan bod. In sommige gevallen zijn deze twee ook aan elkaar te linken. Daarnaast heeft leiderschap een grote rol binnen cultuur, iets wat ook zal terugkomen in deze paragraaf.

2.2.1 Organisatieculturen

Volgens Trompenaars (1997) worden culturele organisatieverschillen niet alleen door technologieën en markten gevormd maar vooral door de culturele voorkeuren van leiders en medewerkers binnen de organisatie. Drie aspecten van organisatiestructuren zijn van belang bij het bepalen van de bedrijfscultuur

1. De algemene relatie tussen medewerkers en hun organisaties
2. Het hiërarchische systeem binnen de organisatie
3. Het algemene beeld van de medewerkers over de richting en het doel van de organisatie

In zijn boek onderscheid Trompenaars ook nog vier typen organisatieculturen. Door de vier typen organisatieculturen verder toe te lichten kan later in het onderzoek gekeken worden of bepaalde typen organisatieculturen goed of juist minder goed faciliteren met betrekking tot innovatie.

1. The Family culture
2. The Eiffel Tower culture
3. The guided missile culture
4. The incubator culture

The Family culture: deze cultuur wordt zo genoemd omdat het een persoonlijk karakter heeft met veel face-to-face interactie. Aan de andere kant heeft deze cultuur ook een hiërarchisch karakter wat vergeleken kan worden met de vader die aan het hoofd staat van de familie en zo de hiërarchie belichaamt. Het resultaat van deze familiecultuur is een op kracht georiënteerde corporate cultuur waarin de leider wordt gezien als een vaderfiguur die beter dan zijn ondergeschikten weet wat er gedaan moet worden en wat goed voor ze is. De leider vervult deze rol doorgaans niet vanuit een bedreigend karakter maar eerder vanuit een intiem karakter waardoor de sfeer op werk te vergelijken is met de sfeer zoals die thuis heerst. Binnen de organisatie heerst verder respect voor oudgedienden en vaak werken de werknemers voor een langere tijd bij de organisatie. De landen waar deze organisaties doorgaans opereren zijn landen waar de industrie later op gang kwam zoals bijvoorbeeld Griekenland, Italië, Singapore en Spanje. De cultuur is meestal doorspekt met een hoge context wat wil zeggen dat er veel afkortingen, codes en anekdotes worden gebruikt waardoor een buitenstaander meer moeite zal hebben om zijn weg binnen de organisatie te vinden. In deze organisaties wordt ook meer waarde gehecht aan (politieke) voorkeuren, meningen, netwerk en status van het personeel dan aan kennis, kunde en ervaring. De manager wordt gezien als een persoon met autoriteit en een hoge mate van kennis wat als nadeel heeft dat de ondergeschikten minder initiatief tonen zolang de manager aanwezig is. Een voordeel is dat de ondergeschikten met al hun vragen, zorgen of ideeën naar de manager gaan wat zorgt voor een goede stroom aan input die via de manager weer zijn weg omhoog binnen de organisatie kan vinden. Een ander kenmerk is dat het bedrijf voorziet in zaken zoals vervoer van en naar werk, huisvesting, vakantie en tijd voor het gezin. Door de medewerkers en hun gezin een goed gevoel over het bedrijf te geven wordt er verwacht dat de medewerker ook door zijn gezin gestimuleerd wordt om goed werk te verrichten. Als er een meeting georganiseerd wordt binnen dit soort organisaties is de belangrijkste vraag wie naar de meeting zullen komen en niet wat de agenda zal zijn. Het familiemodel geeft lage prioriteit aan efficiency (dingen juist doen) maar hoge prioriteit aan effectiviteit (de juiste dingen doen).

De Eiffel Tower culture: deze organisatiecultuur wordt zo genoemd omdat er een duidelijke spawn of control is die zicht top-bottom steeds verder uitbreidt. Een supervisor die meerdere taken overziet en een manager die meerdere supervisors managed. De hiërarchie verschilt met die van de familie cultuur omdat elk hoger niveau een duidelijk rol heeft die de niveaus eronder bij elkaar houdt. Je luistert naar je baas omdat het zijn of haar rol is om jou te instrueren. Als helemaal aan de top van het bedrijf een wisseling van de wacht plaatsvindt zal dit dan ook weinig tot geen verschil maken voor de werknemers lager in de toren. Dit komt omdat er tussen de top en voet van de toren nog veel leidinggevendenden zitten die op een zelfde manier blijven functioneren, ondanks de wisseling van de wacht bovenaan. Bij een familiecultuur zal de impact juist wel groot zijn omdat de leider een grote invloed heeft op iedereen binnen de organisatie. Binnen de Eiffel Tower cultuur hangt je status dan ook meer af van je functie en opleidingsachtergrond. Bij Duitse en Oostenrijkse bedrijven die dikwijls een Eiffel Tower cultuur hebben is het zeer gebruikelijk dat je wetenschappelijke titels vernoemd worden op je kantoortje of business card. In Amerika daarentegen is dit zeer zeldzaam. Verder worden persoonlijk relaties binnen dit type organisatie veel minder gewaardeerd dan bij de familiecultuur. Ook is elke functie binnen het bedrijf nauwkeurig omschreven, compleet met bijbehorende competenties en salarisschaal. Deze hiërarchische en procedurele manier van werken zorgt ervoor dat bedrijven met een Eiffel Tower cultuur lastig om

kunnen gaan met veranderingen. Handleidingen, procedures, functies en competenties moeten tenslotte aangepast worden wat veel tijd kost. Amabile (1990) bevestigt deze stelling door aan te geven dat het motiveren van individuen gebeurt door ze uit te dagen middels het verschaffen van open en niet gestructureerde taken en opdrachten. Dit leidt tot een hogere creativiteit dan nauwgezette functieomschrijvingen.

The guided missile culture: deze cultuur verschilt van zowel de Family culture als de Eiffel Tower culture door egalitaire te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat mensen en werknemers gelijk zijn aan elkaar. De guided missile cultuur is taakgericht en werkt meestal in teams of projectgroepen. Dit wijkt af van rolgericht werken omdat de taken per persoon kunnen wijzigen gedurende het project. De term "whatever it takes" is hier van toepassing. Deze manier van werken werd als een van de eerste organisaties geïntroduceerd door NASA waarbij een groep van engineers samen werkte aan maanland modules, die werden aangedreven door guided missiles. Door de engineers in harmonie met elkaar te laten werken constateerde NASA een constant stijgende lijn qua productiviteit en inventiviteit. De groepen werden weliswaar aangestuurd door leiders of coördinatoren maar die hielden zich voornamelijk bezig met de eindassemblage en hadden in veel gevallen dan ook minder specialistische kennis dan de engineers die zich specifiek op een onderdeel focusten. Deze specialisten moesten dan ook met een hoge mate van respect en waardering behandeld worden. Een ander voorbeeld is een reclamebureau waarbij een copywriter, grafisch expert, media inkoper en accountmanager samen werken aan een opdracht voor een van hun klanten. Doorgaans is deze cultuur een kostbare omdat experts hoge lonen opstrijken. Zoals gezegd is er een sfeer van gelijkheid maar verder is er weinig affectie aanwezig. Dit omdat de projectleden vaak voor een bepaalde tijd met elkaar samen werken en daarna weer door gaan naar hun volgende klus. In dat opzicht wijkt de cultuur sterk af met de Family culture waar juist waarde wordt gehecht aan langdurige samenwerkingen. De belangrijkste maatstaven binnen de guided missile cultuur zijn je prestaties en je bijdrage aan het gezamenlijke doel. Ondanks dat de specialisten elk hun eigen vakgebied hebben wordt er in problem-solving situaties aan iedereen de vrijheid en flexibiliteit geboden om mee te denken aan het probleem. Hierin wijkt de cultuur dan ook verder af van de Eiffel Tower cultuur waar alle functies en taken nauwkeurig omschreven zijn en vast staan. Volgens Martins en Terblanche (2003) worden dan ook vooral de kernwaarden vrijheid en flexibiliteit uitvoerig beschreven in literatuur omtrent innovatie.

The incubator culture: binnen deze cultuur wordt gesteld dat organisaties ondergeschikt zijn aan de ontplooiing van individuen. Als bedrijven überhaupt al getolereerd moeten worden is dat omdat ze dienen als incubators voor zelf expressie en ontplooiing. De incubator cultuur heeft ook raakvlakken met incubators; bedrijven die start-ups faciliteren in hun beginjaren. Zowel incubators als organisaties met een incubator cultuur dienen er om individuen te ondersteunen in hun routine zodat er meer tijd over blijft voor creativiteit. De incubator cultuur is zowel persoonlijk gericht als egalitair en heeft nauwelijks een vaste structuur. De rollen van andere personen binnen de incubator cultuur bestaan uit bekritisieren, ontwikkelen, alloceren en ondersteunen om tot een innovatief product of dienst te komen. Vaak fungeren de leden als klankbord om gaandeweg de ontwikkeling van een product of dienst tot het eindresultaat te komen. Culturele incubators bestaan niet alleen uit vrije geesten die zich hebben losgetrokken van grote corporates en bezig zijn met nieuwe ideeën. Ook medische maatschappen,

juridische partnerschappen en consultancy bedrijven kunnen een incubator cultuur hebben waarbij ze als individuen hun krachten bundelen om samen sterker te zijn en schaalvoordeel te behalen. Verandering in een incubator is iets wat snel bereikt kan worden dankzij de kleinschalige aard van de organisaties. Ook zijn de leden van deze organisaties vaak open minded als het gaat om verandering. Leiderschap binnen een incubator wordt bereikt door middel van prestaties en niet door middel van status, opleiding of ervaring zoals bij Family en Eiffel Tower culturen het geval is.

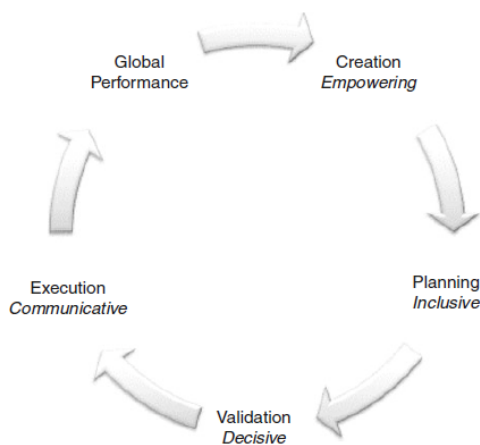
<i>Characteristics of the four corporate cultures</i>	Family	Eiffel Tower	Guided Missile	Incubator
Relationship between employees	Diffuse relationships to organic whole to which one is bonded	Specific role in mechanical system of required interactions	Specific tasks in cybernetic system targeted upon shared objectives	Diffuse, spontaneous relationships growing out of shared creative process
Attitude to authority	Status is ascribed to parent figures who are close and powerful	Status is ascribed to superior roles who are distant yet powerful	Status is achieved by project group members who contribute to targeted goal	Status is achieved by individuals exemplifying creativity and growth
Ways of thinking and learning	Intuitive, holistic, lateral and error-correcting	Logical, analytical, vertical and rationally efficient	Problem-centred, professional, practical, cross-disciplinary	Process-oriented, creative, ad hoc, inspirational
Attitudes to people	Family members	Human resources	Specialists and experts	Co-creators
Ways of changing	"Father" changes course	Change rules and procedures	Shift aim as target moves	Improvise and attune
Ways of motivating and rewarding	Intrinsic satisfaction in being loved and respected. Management by subjectives.	Promotion to greater position/larger role Management by job description.	Pay or credit for performance and problems solved. Management by objectives.	Participating in the process of creating new realities. Management by enthusiasm.
Criticism and conflict resolution	Turn other cheek, save others faces, do not lose power game	Criticism is accusation of irrationality unless there are procedures to arbitrate conflicts	Constructive task-related only, the admit error and correct fast	Must improve creative idea, not negate it

Figuur 3: Organisatiecultuur matrix van Trompenaars (1997)

Later in het onderzoek zal gekeken worden welke organisatiecultuur van Trompenaars het meest aansluit bij de organisatiecultuur van Mercedes-Benz om vervolgens na te gaan of dit een juiste cultuur is voor het bewerkstelligen van een hoge mate van innovatie, of wat er eventueel veranderd moet worden om wel de juiste cultuur te creëren.

2.2.2 Leiderschap binnen cross-culturele teams en de invloed hiervan op innovatie

Een andere factor die invloed heeft op de mate van innovatie binnen een organisatie is leiderschap. In haar boek *Leading global innovation* beschrijft Jensen (2017) een leiderschapsmodel voor multiculturele innovatie en samenwerking. De vier pijlers binnen het gedrag van leiderschap zijn **empowerment, inclusie, richting en communicatie**. Bij het ontwikkelen van een gezamenlijk visie en het motiveren van een team zorgt empowerment voor eenheid, betrokkenheid en creatieve inspiratie. Inclusie zorgt voor betrokkenheid en bijdragen door middel van een cross-culturele mindset, samenwerking en relaties opbouwen. De richting voorziet in autoriteit en sturing zodat bepaalde beslissingen genomen kunnen worden. Communicatie tot slot richt zich op de interpersoonlijke interacties en relaties door middel van een constante dialoog. Samen integreren deze gedragingen met de global innovation cycle (figuur 2) van Jensen (2017).



Figuur 4: Global innovation cycle. Overgenomen van Jensen (2017).

Creation and empowering: het leiderschapsgedrag tijdens de creatie fase van de global innovation cycle wordt geïdentificeerd als empowerment. De (project) leider zal zorgdragen voor een gezamenlijke visie en nieuwe ideeën terwijl het team hier vanaf de start bij betrokken wordt. Door vooraf overeenstemming te bereiken binnen het team wordt een hoge mate van motivatie en betrokkenheid gerealiseerd. Covey (1993) claimt een vergelijkbare stelling waarbij het ontstaan van creativiteit en innovatie ontstaat door het hebben van een gezamenlijke (corporate) visie en missie die zich focust op de toekomst. Dit samen zorgt voor een collaboratieve omgeving waar teamleden zich veilig voelen om kennis en kunde met elkaar te delen middels open communicatie. Deze omstandigheden moeten dus gecreëerd worden en ontstaan niet vanzelf. Hierover wordt door Nadler (1983) het volgende gezegd: *"The fantasy is of some magic force, some secret ingredient, or some mystical glue that brings together all the people in an organization in a sense of shared purpose, commitment and direction."* Een directeur geïnterviewd door Jensen (2017) bevestigt dit statement als volgt: *"You need to **create** the circumstances and ensure that people are being rewarded and moving towards the same target."*

Door vanuit empowerment te voorzien in ruimte en kansen kunnen teamleden eigenaarschap claimen en met frisse ideeën komen. Zeker als het gaat om globale innovaties waarbij kennis van lokale markten

nodig is komt dit het proces ten goede. Ook ligt er voor de (project)leider een belangrijke taak om het team zichtbaar te maken richting het hogere management zodat de uitgewerkte ideeën zichtbaar worden en draagvlak krijgen. Dezelfde geïnterviewde directeur zegt hierover het volgende: *“the team leader should be the one who gains visibility for the team from upper levels, who needs to ensure that important work is visible and that members feel recognition, to see the innovation moving through the pipeline and understand their value and contribution to innovation, to understand their part in the big picture.”* Empowerment leiderschap vraagt bovendien van de projectleider om te inspireren en motiveren door de kennis en het talent binnen het cross-culturele team te herkennen en hun te belonen met samenwerkende rollen binnen de global innovation cycle. Dit wil zeggen startend bij het bedenken van het idee tot de daadwerkelijke market go-live. Ter versterking van empowerment gedrag geven Judge et al. (1997) aan dat succesvolle innovatie is als “chaos met richtlijnen”. Het verschil tussen innoverende en niet innoverende organisaties zijn de managers die saamhorigheid weten te creëren binnen het team waarbij een goede balans moet zijn tussen vrijheid (eigen agenda bepalen) en afstemming met de organisatiedoelstellingen. Ook Arad et al. (1997) beargumenteren dat een platte structuur met autonomieit binnen de teams bijdraagt aan innovatie. Waardes zoals flexibiliteit, vrijheid en coöperatief gedrag stimuleren de creativiteit en innovativiteit van deze organisaties.

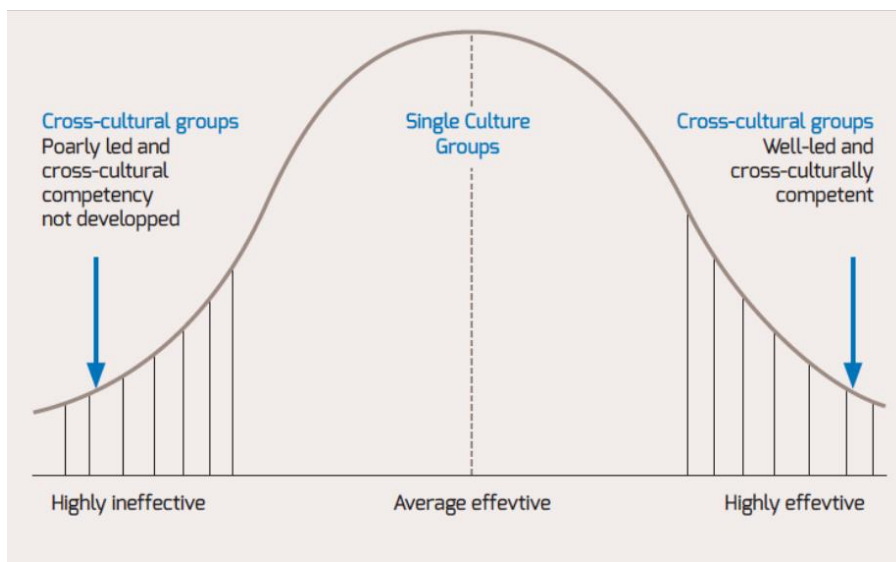
Planning and inclusive: bij het strategisch plannen is inclusie onder teamleden van grote waarde zodat onderling begrip kan worden gecreëerd binnen het cross-culturele team. Ook om te verbinden met lokale klanten en markten is het van belang om deze culturele empathie te stimuleren en te zorgen voor optimale samenwerking met andere (lokale) teams. Het gevaar van strategic planning is dat een nieuw product of dienst teveel vanuit een planningsgedachte opgemaakt door het hoofdkantoor wordt opgedrongen aan de lokale markt. Daarom is het beter om vanuit co-creation te werken. Bij de uitwerking en planning van het idee dient daarom al vroegtijdig met de lokale markten samengewerkt te worden. Zoals gezegd helpt dit ook om de klantbehoeften in de lokale markten beter te doorgronden. Aangezien het opbouwen van relaties en face to face interacties belangrijk zijn met betrekking tot vertrouwen opwekken en samenwerking is het van belang om live en on-site meetings te hebben. Deze face-to-face meetings, aangevuld met moderne technologieën dragen bij aan een duurzame en constructieve manier van samenwerken. Het zorgt er ook voor dat alle projectleden zich onderdeel voelen van de globale innovatie en het globale projectteam.

Validation and decisive/directive: het gedrag van directief leiderschap focust zich op het voorzien van autoriteit en richting voor het team tijdens een globaal innovatie project. Dit gedrag is vooral belangrijk tijdens de validatie fase van het project omdat hier dikwijls beslissingen genomen moeten worden. Dit gedrag werkt het beste als het gekoppeld is aan sterk leiderschap gecombineerd met strikt projectmanagement. Wel moet er een goede balans zijn tussen visie en begeleiding ten opzichte van top-down bevelen geven. Het directe leiderschap is dan ook vooral nodig als het gaat om ideeën te toetsen, concepten te evalueren en keuzes te maken omtrent de meest effectieve weg richting een go-live. Een senior manager, verantwoordelijk voor globale product lanceringen binnen zijn bedrijf zegt hierover het volgende tegen Jensen (2017): *“You need to be decisive, to have the ability to review different kinds of information and knowledge, manage conflicts and needs, and then determine the best solution.”*

Execution and communicative: door gedurende de global innovation cycle formele en informele communicatie te stimuleren kan de leider faciliteren in constante kennisdeling onderling. De formele communicatie kan vooral gebruikt worden richting hoger management en/of externe stakeholders

terwijl de informele communicatiewijze juist geschikt is voor binnen het projectteam. Communiceren betekend overig niet constant aan het woord zijn, ook luisteren is een belangrijk onderdeel binnen communicatie. Zeker als het gaat om het doorgronden van de lokale behoeftes binnen een markt, dient goed geluisterd te worden naar de lokale teamleden. Robbins (1996) en Barret (1997) beargumenteren verder dat organisatieculturen die open, transparant en gebaseerd op vertrouwen communiceren ook een hoge mate van creativiteit en innovatie zullen herbergen. Samaha (1996) en Filipczak (1997) ondersteunen deze gedachten door te stellen dat open deur communicatie tussen individuen, teams en afdelingen bijdraagt aan nieuwe inzichten, iets wat weer randvoorwaardelijk is voor creativiteit en innovatie.

Mits deze vier pijlers van leiderschapsgedrag goed uitgevoerd worden zal dit volgens Jensen (2017) leiden tot innovaties met een hoge global performance. Onderzoek verricht door Dr. Carol Kovach en later bevestigd door Adler (1991) geeft aan dat cross-culturele projectgroepen effectiever kunnen werken dan single-culturele projectgroepen. Randvoorwaardelijk is echter dat deze cross-culturele groepen goed geleid worden. Single-culturele projectgroepen zijn minder afhankelijk van goed of slecht leiderschap en presteren daardoor stabiel maar ook gemiddeld met zodoende weinig uitschieters naar boven of beneden. Onderstaand grafiek visualiseert deze bevindingen:



Figuur 5: Cross-culture vs. single-culture group effectiveness. Overgenomen van Adler (1991)

De toepasbaarheid van dit model binnen het onderzoek zou kunnen zijn om het belang van een ervaren en capabele manager aan te tonen op het type projecten waarbij met cross-culturele groepen gewerkt wordt.

2.3 Weerstand

Introductie

Studies van de Corporate Leadership Council (2012) tonen aan dat ongeveer 50-70% van alle change management initiatieven geen blijvende impact hebben op de organisatie waar ze zijn ontplooid. Bevindingen van LaClair en Rao (2012) bevestigen deze statistiek. Omdat innovatie kan leiden tot veranderingen binnen een organisatie wordt in dit onderzoek stilgestaan bij de weerstand tegen veranderingen. Deze veranderingen kunnen betrekking hebben op organisaties, processen, systemen, procedures etc. In onderzoek van Ahn et al. (2004) worden drie principiële aspecten van dit probleem nader bekeken. Hoe effectief leiderschap de behoefte aan verandering kan identificeren, hoe bronnen van weerstand zijn te managen en hoe paden gecreëerd kunnen worden zodat verandertrajecten voor zowel hunzelf als de organisatie succesvol verlopen. Moran en Avergun (1997) geven de volgende definitie aan verandermanagement: *“the process of continually renewing the organization’s direction, structure, and capabilities to serve the ever changing needs of the marketplace, the organization, and employees”*.

2.3.1 De rol van leiderschap met betrekking tot weerstand

Onderzoek van Accenture Institute for Strategic Change (2001) omschrijft het profiel van een globale leider als volgt: denkt globaal, anticipeert op kansen, creëert een gezamenlijke visie, begeleid en empowered mensen, waardeert culturele diversiteit en stimuleert teamwork en partnerschappen. Door lijstjes op te stellen van kenmerken waar een leider aan moet voldoen lopen organisaties juist risico om weerstand tegen verandering op te roepen. Bartlett en Ghoshal (1998) waarschuwen namelijk voor Russische pop (Matroesjka’s) management waarbij managers constant miniatuur versies van zichzelf inhuren en/of promoveren. Dit bewerkstelligt een lage mate van diversiteit en schept een tendens tegenover het ontkennen van organisatorische bedreigingen. Ahn et al. (2004) besteden in hun artikel aandacht aan een leider die verantwoordelijk was voor een succesvol verandertraject, namelijk Lou Gerstner van IBM. Hij wist IBM te veranderen van een sales en marketing gedreven organisatie naar een klantgedreven organisatie. Door meer aandacht te focussen op diensten in plaats van producten en het personeel te motiveren met training in plaats van baanzekerheid maakte IBM rond de eeuwwisseling een succesvolle transformatie door. In een rapport van Marks (2016) wat is uitgegeven door ABN Amro, wordt stilgestaan bij het begrip servitization. Servitization betekend de verbreding van enkel een productportfolio naar zowel een product als een dienstportfolio. Vaak zijn deze diensten gekoppeld aan de producten die verkocht worden. Het doel hiervan is een verhoging van de omzet en het verhogen van klantloyaliteit. Daarnaast zijn doorgaans de marges op diensten hoger dan die van productverkoop dus draag servitization ook bij aan het netto rendement van een onderneming. In dit rapport wordt dus stilgestaan bij het belang van nieuwe dienstontwikkeling en de gevolgen die dit heeft, zoals een benodigde verandering van de bedrijfscultuur. Gesteld kan worden dat Lou Gerstner van IBM het fenomeen servitization ruim op tijd zag aankomen en de cultuur binnen zijn bedrijf hier tijdig op heeft aangepast.

In het artikel van Ahn et al. (2004) wordt onderscheid gemaakt tussen management en leiderschap. Management is hierbij gebaseerd op plannen, budgetteren, organiseren en controleren. Door deze

taken uit te voeren wordt toegewerkt naar de organisatiedoelstellingen. Leiderschap houdt volgens Kotter (1990; 1996) in dat er op een vooruitstrevende manier wordt nagedacht over hoe de toekomst eruit moet zien om vervolgens de organisatie hierop voor te bereiden door middel van inspiratie en een gezamenlijke visie uit te dragen. Echter, volgens Goold en Campbell (1987) zijn in een ideale organisatie leiderschap en management eerder complementair aan elkaar dan het tegenovergestelde van elkaar.

2.3.2 Oorzaken van weerstand

Moran en Avergun (1997) stellen dat voor succesvol verandermanagement afstemming omtrent interne processen, individuele taken en collectieve doelstellingen nodig is om optimale resultaten te behalen. Verder wordt het aannemelijk geacht dat elk verandermanagement initiatief onderhevig zal zijn aan interne weerstand. Daarom is het van belang om te achterhalen waar deze weerstanden vandaan komen.

Onder andere Hannan et al. (2002) hebben hier onderzoek naar gedaan en beargumenteren dat organisaties constant de fout maken om kosten en tijd van een verandertraject te onderschatten. De oorzaak hiervan ligt bij het niet inzien van de complexiteit en ondoorzichtigheid van het traject. Complexiteit wordt hierbij gedefinieerd als de hoeveelheid mensen die eraan moet werken en hoe deze met elkaar verbonden worden terwijl ondoorzichtigheid wordt gedefinieerd als de mate van specialisatie die benodigd is binnen deze diverse werkgroepen. Voorbeelden hiervan zijn verschillende talen en culturen binnen de werkgroepen (complex) of verschillende softwareapplicaties binnen de organisatie (ondoorzichtig). Zodra een verandertraject niet succesvol verloopt leidt dit vervolgens weer tot nieuwe weerstanden bij vervolgtrajecten met betrekking tot verandering. Abrahamson (2000) suggereert dat verandering doorgaans extra werk en organisatorische chaos creëert. Beide zaken produceren dan ook weerstand van de personen waar het extra werk en chaos het meest van op toepassing gaat zijn.

2.3.3 De weg naar succesvolle verandertrajecten

Bij de introductie van deze paragraaf werd al kort stilgestaan bij het onderzoek van LaClair en Rao (2002) over (on)succesvolle verandertrajecten. Tijdens dit onderzoek is ook gekeken naar enkele redenen van al dan niet succesvolle verandertrajecten. Deze zijn als volgt:

- Onsuccesvol
 - o Gebrek aan commitment vanuit senior management
 - o Gebrekkige projectmanagement vaardigheden
 - o Gebrek aan training
 - o Onduidelijkheid over de noodzaak van verandering
- Succesvol
 - o Betrokkenheid van alle medewerkers
 - o Vooraf geschetste taken en verantwoordelijkheden
 - o Heldere communicatie over het waarom van verandering

Kotter (1998) beargumenteerd de volgende vier fouten die gemaakt worden bij verander initiatieven: Inschikkelijkheid, niet communiceren in woorden en acties, te snel succes vieren en de aanname dat het middenmanagement bij voorbaat tegen verandering is. Dit laatste punt kan ook algemener worden gezien in relatie tot het overschatten van de weerstand tegen veranderingen. Om deze problemen te overkomen suggereert Kotter de volgende drie oplossingen: focus op de korte termijn zodat momentum opgebouwd kan worden, een coalitie opzetten die bij voorbaat positief is over de gewenste verandering en alle medewerkers emotioneel betrekken door middel van een gezamenlijke visie op te stellen. Andere oorzaken voor onsuccesvolle trajecten zijn managers selecteren op basis van senioriteit in plaats van kunde, managers promoten zonder ze goed te trainen en het aanstellen van dezelfde soort manager als de voorganger (Useem, 2002), ook wel bekend als Russische pop management (Bartlett en Ghoshal, 1998). Door vanuit goed leiderschap te sturen op 1; promoties gerelateerd aan prestaties, 2; investeren in personeel in de vorm van trainingen en 3; diversiteit onder het management kunnen ook deze oorzaken tot onsuccesvolle verandertrajecten worden weggenomen.

3. Onderzoeksontwerp

Type onderzoek

Voor het uit te voeren onderzoek wordt gekozen voor kwalitatief onderzoek met een mix van deskresearch en fieldresearch. Het deskresearch bestaat voornamelijk uit het bestuderen van bestaande bronnen uit boeken, artikelen en rapporten terwijl er voor fieldresearch gebruik gemaakt gaat worden van interviews. Deze interviews worden afgenomen bij werknemers binnen Daimler AG die ervaring hebben met innovatie, cultuur en leiderschap en mogelijke weerstanden die hier bij komen kijken. Achteraf worden de interviews gecodeerd om zo te kijken waar de eventuele samenhang en/of discrepanties liggen.

Deskresearch

Om er achter te komen welke soorten innovatie er zijn, wat hun kritische succesfactoren zijn en aan welke regels globale innovatie onderhevig is wordt gebruik gemaakt van deskresearch. Over het begrip innovatie zijn vele bronnen te vinden en er zijn door meerdere onderzoekers verschillende soorten innovatie opgesteld. Zoals te lezen was is in dit onderzoek gekozen voor de innovaties van Keeley (2013). Het doel hiervan is om te achterhalen onder welke innovatie de Mercedes Me Connect app valt zodat vervolgens onderzocht kan worden wat voor impact de (organisatie)cultuur en het leiderschap binnen cross-culturele teams heeft op de organisatie en dit type innovatie. Door gebruik te maken van wetenschappelijke bronnen omtrent de onderwerpen innovatie, cultuur, leiderschap en weerstand worden bepaalde constatering en/of aannames vanuit de bronnen vastgelegd. Door deze vervolgens te toetsen aan de hand van afgenomen interviews zal blijken of de constatering en/of aannames ook bij Daimler AG van toepassing zijn. Ook is het mogelijk dat er nieuwe inzichten of juist tegenstrijdigheden ontstaan.

Fieldresearch

Binnen Daimler AG worden negen personen geïnterviewd om hun visie op innovatie, cultuur, leiderschap en weerstand binnen de organisatie te achterhalen. Deze personen zijn allemaal in meer of mindere mate betrokken bij de implementatie van Mercedes Me Connect en worden daarom als geschikte en relevante respondenten gezien. Dit omdat de implementatie van Mercedes Me Connect innovatie gedreven is en op wereldwijde basis gebeurd waardoor er met verschillende culturen en achtergronden aan het project wordt gewerkt.

Respondenten: betrouwbaarheid en validiteit

Als deelnemer aan het Compass WorldWide project staat de onderzoeker in nauw contact met diverse stakeholders binnen de organisatie. Over een tijdsspanne van ongeveer 3 maanden heeft de onderzoeker meerdere diepteinterviews afgenomen met deze stakeholders. Dit betreft ongeveer de periode van juli 2018 tot en met september 2018. De respondenten kunnen dus bestempeld worden als eerste hand ervaringsdeskundigen als het gaat om innovatietrajecten binnen Daimler AG. Daarom wordt hun input als betrouwbaar gezien. Ook heeft de onderzoeker de moeite genomen om elk interview persoonlijk en face to face af te nemen. Door zijn rol binnen het project heeft de onderzoeker naar India en Mexico moeten afreizen waar vervolgens de interviews met Ganesh en Valerie (India) en Nancy

(Mexico) zijn afgenomen. Door open vragen te stellen omtrent de hoofdthema's innovatie, cultuur en leiderschap verwacht de onderzoeker gevalideerde input te verkrijgen die wellicht ook breder en dieper gaat dan alleen de Mercedes Me Connect implementatie binnen Daimler AG. Door tijdens het interview geen vragen te stellen over weerstand tijdens innovatietrajecten wordt getracht om interne validiteit te waarborgen. Als de onderzoeker wel vragen zou stellen over mogelijke weerstand zou dit kunnen leiden tot bias en sturing binnen het interview. Mochten de respondenten weerstand hebben ervaren tijdens innovatietrajecten zullen ze hier uit zichzelf wat over vermelden. Gekozen is voor acht respondenten vanuit vier verschillende vestigingen van Daimler AG, namelijk Mercedes-Benz CAC Maastricht, Daimler AG in Stuttgart, Mercedes-Benz India en Mercedes-Benz Mexico. Zoals gezegd zijn alle deelnemers aan het interview relevante stakeholders binnen het project. Meer interviews afnemen zou eventueel extra inzichten kunnen geven, aan de andere kant zou dit ook theoretische saturatie op kunnen leveren. Zeker in het geval van een casestudie zoals deze is meer niet altijd beter. De interviewer heeft de gesprekken niet opgenomen, wel duurde elke interview ongeveer 1,5 uur waardoor de interviewer ruim de tijd had om direct ter plekke alle antwoorden uitgebreid te noteren.

De respondenten binnen Daimler AG zijn de volgende:

- Roell Brouns: IT Project Leader Compass WorldWide (Mercedes-Benz CAC Maastricht)
- Goncalo Gomes: Business Project Leader Compass WorldWide (Mercedes-Benz CAC Maastricht)
- Aakash Kulkarni: Business Project Leader Compass WorldWide (Mercedes-Benz CAC Maastricht)
- Gregor Notten: IT Manager (Mercedes-Benz CAC Maastricht)
- Isabelle Le Blanc: Business Manager (Mercedes-Benz CAC Maastricht)
- Nancy Velasquez Jaimes: CRM Manager (Mercedes-Benz Mexico)
- Ganesh Rathod: CRM Manager (Mercedes-Benz India)
- Valerie Deiss: Project Manager Mercedes Me Connect (Daimler AG)

Na het afnemen van de interviews zal gekeken worden of de uitspraken, constatering en/of conclusies van de geïnterviewde personen overeenkomen met de bevindingen en/of conclusies uit de geraadpleegde literatuur. Hierdoor wordt de relevantie en eventuele betrouwbaarheid aangetoond.

Onderzoeksmethode per deelvraag

Hier wordt aangegeven welke onderzoeksmethode er per deelvraag gebruikt is. In sommige gevallen zijn meerdere methoden per deelvraag toegepast.

- Welke soorten innovatie zijn er, wat zijn hun kritische succesfactoren en aan welke regels is globale innovatie onderhevig?

Voor deze deelvraag wordt zowel deskresearch als fieldresearch gebruikt. Tijdens de interviews wordt gevraagd of de respondent met innovatie binnen Daimler AG te maken heeft en of hij/zij Daimler AG als een innovatief bedrijf ziet. De verwachting is dat antwoorden op deze vraag onderbouwd worden met concrete voorbeelden. Wellicht dat de respondenten hierbij ook zullen aangeven wat mogelijke regels en succesfactoren zijn voor innovatie maar aannemelijker is dat de reeds onderzochte literatuur hier

meer inzicht in zal geven. Deze input vanuit het deskresearch kan vervolgens weer gematcht worden met input vanuit het fieldresearch.

- Wat is de impact van organisatie cultuur en leiderschap op innovatie binnen een organisatie?

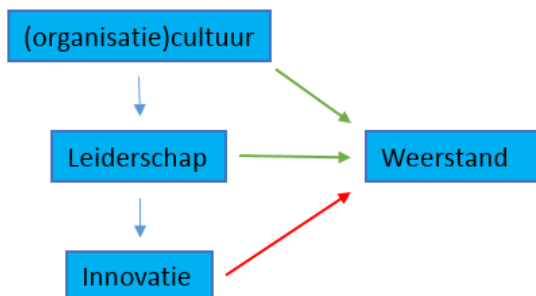
Ook voor deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Door tijdens het fieldresearch open vragen te stellen over (organisatie)cultuur en leiderschap binnen de organisatie zullen deze variabelen inzichtelijk gemaakt worden. Deze input wordt vervolgens gematcht met input van het deskresearch.

- Waarom ontstaat er weerstand als het gaat om verandering en innovatie?
- Hoe kan deze weerstand weggenomen worden?

Voor deze deelvragen wordt in eerste instantie alleen gebruik gemaakt van deskresearch. Door binnen de literatuur te kijken naar mogelijke weerstanden op innovatie en/of verandertrajecten worden de oorzaken en mogelijke oplossingen erkend. Om interne validiteit te borgen wordt er tijdens het fieldresearch geen onderzoek gedaan naar weerstand. Mochten de respondenten hier zelf toch over beginnen kan deze input later gematcht worden met de input vanuit het deskresearch met betrekking tot dit onderwerp.

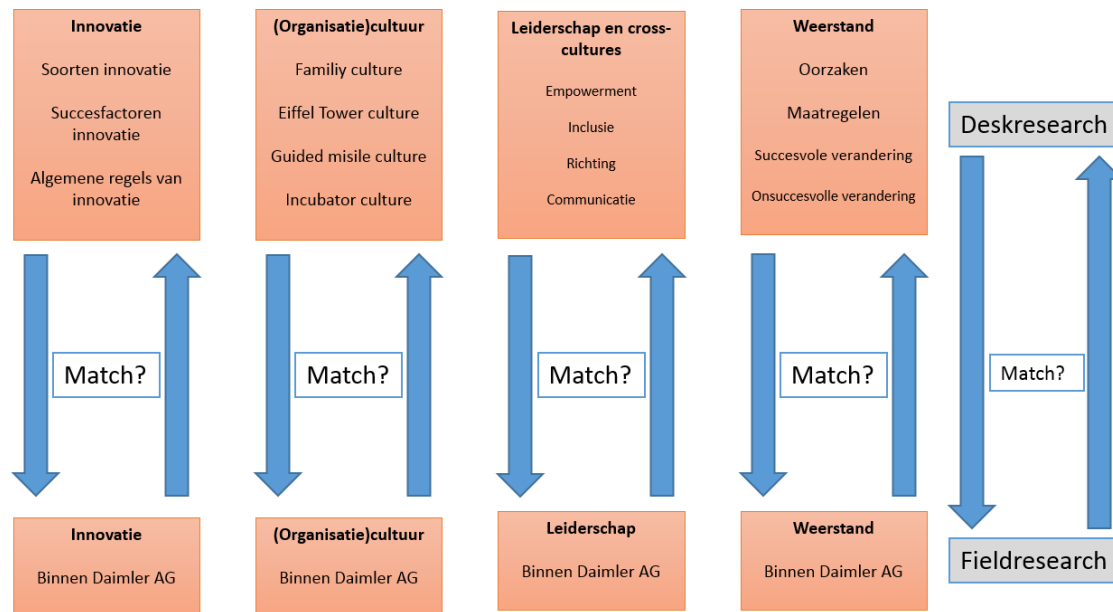
3.1 Conceptueel model

Voor een visualisatie van de onderzoeksmethode die gebruikt is voor dit onderzoek kunne twee conceptuele modellen gebruikt worden. In het eerste model worden de variabelen benoemd, namelijk (organisatie)cultuur, leiderschap en de invloed die dit heeft op innovatie. Een geschikte organisatiecultuur, diverse culturen en goed leiderschap kan leiden tot een hoge(re) mate van innovatie. Ook kan een geschikte organisatiecultuur, diverse culturen en goed leiderschap de weerstand binnen een organisatie **afnemen**. Deze weerstand kan **ontstaan** door bepaalde innovatie en/of verandertrajecten binnen de organisatie die vaak invloed hebben op een bepaalde groep werknemers waarbij de weerstand vervolgens het grootst is.



Figuur 6: Conceptueel model 1

In het volgende model is te zien dat bevindingen vanuit de literatuur al dan niet gematcht worden met bevindingen vanuit de afgenomen interviews. Vervolgens kunnen deze eventuele overeenkomsten of juist afwezige overeenkomsten gebruikt worden voor het trekken van conclusies en doen van aanbevelingen. Als de literatuur bijvoorbeeld aangeeft dat weerstand kan worden weggenomen door projectteams te isoleren, terwijl uit interviews blijkt dat binnen Daimler AG projectteams juist worden betrokken door alle geledingen binnen het bedrijf, dan kan een aanbeveling zijn om de projectteams niet meer te betrekken maar juist te isoleren / meer zelfstandig laten werken.



Figuur 7: conceptueel model 2

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de resultaten van het onderzoek. Ook vindt nadere analyse op de respondenten en hun input plaats. In totaal zijn er voor dit onderzoek acht diepte interviews afgenomen om te achterhalen wat de impact is van cultuur en leiderschap op het gebied van innovatie. Ook komt de weerstand die van toepassing is bij innovatietrajecten binnen Daimler AG aan bod. Elk interview bestaat uit negen vaste vragen die zijn voorgelegd aan alle deelnemers. De interviewer heeft hierbij de mogelijkheid open gelaten om nog een of twee additionele vragen te stellen mocht hier aanleiding naar zijn. Om de resultaten van de interviews te ordenen wordt mede gebruik gemaakt van het conceptueel model.

Ook worden de bevindingen uit het theoretisch onderzoek hier geformuleerd en gekoppeld aan bevindingen van de interviews. Gezamenlijk zullen deze de basis vormen voor de discussie van conclusies en aanbevelingen. Tot slot worden de landen Mexico en India als casestudy's gebruikt voor hun mate van innovatie. Aan de hand van input gegeven door Ganesh Rathod en Nancy Velazques wordt getracht de mate van innovatie in deze landen te indentificeren.

4.1 Respondenten

Van alle respondenten zijn persoonlijke kenmerken bekend om zodoende een beter beeld te krijgen van de geïnterviewde respondenten. Zoals hierboven vermeld zijn er in totaal acht interviews afgenomen. De verhouding man/vrouw is zes om twee. De verhouding Business/IT is vijf om drie. Overige kenmerken zoals aantal jaren in dienst, leeftijd en opleidingsniveau staan vermeld in onderstaande tabel.

Kenmerken v/d respondenten	Factor	Aantal
Aantal jaar in dienst	< 5 jaar	4
	< 10jaar	3
	> 10 jaar	1
Leeftijd	25 t/m 35 jaar	2
	35 t/m 45 jaar	5
	> 45 jaar	1
Opleidingsniveau	WO	3
	HBO	3
	MBO	2

Figuur 8: Kenmerken interview deelnemers

4.1.2. Uitkomsten interviews

Allereerst wordt stilgestaan bij de uitkomsten van de acht interviews die zijn afgenomen. Door vragen te stellen met betrekking tot innovatie, cultuur, leiderschap en weerstand binnen Daimler AG zijn bepaalde bevindingen naar voren gekomen. Hieronder worden deze bevindingen geordend zodat ze later in het onderzoek gebruikt kunnen worden voor de conclusies en aanbevelingen. De uiterwerkingen van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 1.

Innovatie

Van de acht ondervraagden geven zeven personen aan betrokken te zijn met innovatie binnen Mercedes-Benz. Gezamenlijk zijn zij op de volgende manieren betrokken met innovatie:

- Mercedes Me Connect / Mercedes Me shop
- Agile transitie
- Salesforce implementatie
- Compass CRM implementatie
- Mercedes EQ
 - o Nieuw sublabel van Mercedes-Benz wat elektrische voertuigen produceert

Van de acht ondervraagde personen geven alle acht aan Mercedes-Benz als een innovatief bedrijf te zien. De volgende redenen worden gegeven:

- Artificial intelligence
- Agile transitie
- CASE program (connected, autonomous, shared services and electrical)
- Mercedes Me Connect / Mercedes Me shop → servitization
- CRM development
- Mistakes Matters program
- Project Future
- MB UX system

Verder geven alle acht geïnterviewden aan goed op de hoogte te worden gehouden van alle innovaties binnen Daimler AG. Dit gebeurt via de volgende manieren: bezoeken aan HQ, management blogs, management toespraken, “persoonlijke” managementmails, townhalls, en personeels evenementen & congressen. Tot slot wordt er geconcludeerd dat er vanuit de organisatie veel geld wordt geïnvesteerd in Research & Development en trainingen/opleidingen. Volgens de ondervraagden komt dit de mate van innovatie ook ten goede.

Leiderschap

Vanuit de ondervraagde managers wordt het leiderschap gezien als de Dieter Zetsches (senior management) binnen het bedrijf. Zij vertegenwoordigen het bedrijf naar buiten en bepalen de weg richting de toekomst. Het management wordt vervolgens wel vroeg en op een persoonlijke en interactieve manier betrokken bij deze weg naar de toekomst. De managers zien het vervolgens als hun taak om dit beleid uit te voeren en verder te verspreiden onder hun eigen teamleden. Door de

bestaande managementstructuur van E1 – E4's binnen Daimler AG gaat dit proces nog steeds vrij gelaagd.

Vanuit de ondervraagde collega uit India wordt leiderschap echt als iets hiërarchisch gezien. Zelf volgt Ganesh Rathod gewoon zijn E4 manager en die volgt weer een E3 manager. De CEO is daar echt een leider met bijbehorende statuspositie terwijl binnen westerse vestigingen van Daimler AG de lokale CEO meer wordt gezien als een hooggeplaatste collega.

De Mexicaanse collega geeft aan niet veel betrokken te zijn met leiderschap binnen de organisatie. Door de bestaande managementstructuur is het voor haar duidelijk hoe de haren binnen het bedrijf lopen. Wel geeft ze aan de betrokkenheid van het senior management groot te vinden. Dit uit zich in de bezoeken vanuit Dieter Zetsche naar Mexico maar ook in het feit dat hun lokale CEO vrij makkelijk te benaderen is.

Het overige uitvoerende personeel vanuit Maastricht geeft aan het leiderschap vooral te zien in de vorm de board of directors. Door hun blogs, "persoonlijke" mails en townhals is het leiderschap ook voor deze personeelsleden nog relatief dichtbij. Ook door deze groep worden de leiders vooral gezien als personen die het bedrijf vertegenwoordigen maar ook de trends vanuit buiten mee naar binnen nemen. Ook voor deze groep is de managementstructuur helder vastgelegd en soms wordt deze ook ingezet bij escalaties of om bepaalde weerstanden weg te nemen.

Cultuur

Vanuit de ondervraagde managers wordt aangegeven dat hun team uit zeer diverse culturen bestaat. Dit past sowieso in het algemene beeld van Mercedes-Benz Customer Assistance Centre Maastricht als zijnde een internationale organisatie waar veel verschillende nationaliteiten werken. Vanuit de ervaring van hun teamleden die bijvoorbeeld met de wereldwijde implementatie van Compass CRM bezig zijn wordt geconstateerd dat elk land zijn eigen aanpak en benadering vereist, ondanks dat de standaard blueprint waarmee gewerkt wordt. Isabelle Le Blanc speelt hier ook specifiek op in door mensen in te huren die qua taal en cultuur raakvlak hebben met de landen waar zij Compass CRM uitrollen. Concrete voorbeelden van verschillen in de cultuur zijn de Amerikanen die geneigd zijn zaken sneller te escaleren dan andere landen, of bijvoorbeeld de Aziatische en Arabische landen waar zeer veel waarde wordt gehecht aan management betrokkenheid en commitment. Ook wordt geconstateerd dat verschillende culturen bijdragen aan een hoge mate van innovatie maar ook regelmatig weerstand veroorzaken. In voorgaande bedrijven is dit ook geconstateerd door een van deze managers.

Vanuit India en Mexico wordt aangegeven dat deze landen vooral met omliggende landen uit de NAFTA en APAC regio samenwerken. De cultuurverschillen tussen deze landen zijn dan ook relatief klein. Wel geven beide deelnemers aan regelmatig te reizen voor werk en dan ook met verschillende culturen in contact te komen. Dit zorgt dan weer voor nieuwe ideeën, energie en synergie. De invloed van het werken met diverse culturen binnen een organisatie wordt dan ook als positief beschouwd.

Vanuit de overige deelnemers wordt ook aangegeven dat de vibe binnen Mercedes-Benz Customer Assistance Centre Maastricht zeer internationaal is gezien alle verschillende nationaliteiten die er werken. Ook binnen de diverse projectteams worden mensen aangenomen met kennis van buitenlandse culturen en talen. Zo is Goncalo Gomes de projectleider voor de implementatie van Compass CRM in

Mexico en Brazilië waarbij hij aangeeft dat zijn kennis van de lokale taal en gewoonten hem helpt om het project in goede banen te leiden. Hetzelfde geldt voor Aakash Kulkarni met betrekking tot de implementatie in India. Eerder zijn ook al de verschillen genoemd tussen bijvoorbeeld Aziatische en Arabische landen in vergelijking met Westerse en Midden/Zuid Amerikaanse landen. De betrokkenheid vanuit het management wordt anders ingestoken wat zich uit in de mate van commitment en empowerment vanuit het management.

Compass CRM en Mercedes Me Connect implementatie

Aangezien alle acht geïnterviewden direct betrokken zijn bij de wereldwijde implementatie van Compass CRM is hun gevraagd wat deze implementatie inhoudt, wat de aanpak is geweest tot nu toe met daarbij enkele best practices en hoe deze implementatie zich verhoudt tot innovatie.

Omdat eerder al vermeld is wat de Compass CRM implementatie inhoudt en hier verder vanuit de interviews geen nieuwe inzichten uit voort zijn gekomen wordt hier niet verder bij stilgestaan.

Over de aanpak van de implementatie kwamen eenduidige antwoorden wat ook aannemelijk is aangezien er gewerkt wordt vanuit een standaard blueprint. De aanpak inclusief best practices wordt als volgt omschreven:

Vanuit HQ is een planning (zie bijlage 2) gemaakt voor de uitrol van Mercedes Me Connect. Binnen de uitrol van deze gebruikersapp zitten meerdere werkpakketten waarvan het werkpakket Call Center er een is. De verantwoordelijkheid van dit werkpakket is bij Mercedes-Benz Customer Assistance Maastricht belegd, specifiek in het team van Isabelle Le Blanc. Vanuit dit team wordt een projectmanager toegewezen die in sommige gevallen ook ondersteuning krijgt van een project assistent. Vervolgens wordt een standaard blueprint ingeladen in Jira, een systeem ter ondersteuning van projectmanagement. De projectleider zal vervolgens de verschillende disciplines binnen de organisatie aanhaken om te werken aan de implementatie. Dit zijn IT, proces management, reporting, training, legal en quality management. Dit vormt de projectgroep waarvan een deel vervolgens een on-site workshop bezoek plant aan het betreffende land. De oorspronkelijke reden hiervan is om een fit/gap analyse te maken zodat in kaart gebracht wordt wat de verschillen en overeenkomsten zijn met de huidige en te implementeren set-up van een land. Echter geven de geïnterviewden aan dat de echte winst ligt in het feit dat tijdens deze workshops de projectleden uit Maastricht en het betreffende land elkaar goed leren kennen wat de samenwerking in de maanden erna sterk bevordert. De implementaties duren doorgaans acht tot twaalf maanden en de samenstelling is doorgaans een projectgroep van tien leden, verspreid over de twee locaties. Vanuit het hoofdkantoor in Stuttgart is ook nog betrokkenheid aangezien Mercedes Me Connect pas live kan gaan na de livegang van het werkpakket Call Center. Dit uit zich in aanwezigheid bij de on-site workshop en in follow up bezoeken die de projectleden van beide locaties om de drie maanden hebben in Stuttgart. De best practices die genoemd worden zijn de volgende:

- Projectmanager met kennis van lokale cultuur en taal
- On site project kick-off
- Betrokkenheid vanuit HQ
- Face to face follow up meetings in Stuttgart

- Videoconferencing
- Betrokkenheid van hoger management

Hoe de implementatie van Mercedes Me Connect zich verhoudt tot innovatie is gevraagd aan Valerie Deiss. Zij is vanuit Daimler AG de projectlead voor de wereldwijde uitrol van Mercedes Me Connect en zodoende goed op de hoogte van de functionaliteiten en innovaties van het product. Hierover de volgende waarnemingen:

Mercedes Me Connect is een dienst die Mercedes-Benz voertuigen verbind met je smartphone. Via deze verbinding kunnen zowel praktische functionaliteiten als commerciële diensten gebruikt worden. Het uitrollen van commerciële diensten begint zich nog in de beginfase, zodoende is nog niet alles daadwerkelijk live. Sommige diensten zijn al wel live maar draaien nog als standalone app in plaats van binnen de Mercedes Me Connect app. Later worden deze geïntegreerd met de Mercedes Me Connect app. Enkele voorbeelden van de diensten zijn:

Functioneel

- Remote park pilot: via de app je auto inparkeren
- Remote online: via de app je auto vergrendelen, voorverwarmen of voertuigstatus controleren
- In-Car Office: volledige koppeling met zakelijke kalenders
- Standaard services: onderhoudsmanagement, pechmanagement en ongevalsmanagement
- Connect Business: zakelijke solution voor wagenparkbeheerders

Commercieel

- Mercedes Me Move
 - o CAR2GO: gebruik maken van elektrische Smarts in grote steden. Autos zijn te openen en starten met behulp van je app. Voor de toekomst ook plannen om je eigen voertuig beschikbaar te stellen
 - o Moovel: app om de beste weg van A naar B te berekenen met betrekking tot prijs en snelheid
 - o Mercedes-Benz Rent: voertuigen huren via de app
 - o Blacklane: professionele chauffeursservice via de app
 - o Mytaxi: taxi diensten via de app
 - o FlixBus: bustickets zoeken en bestellen via de app
 - o ViaVan: taxibus diensten via de app
- Mercedes Me Adapter
 - o Mercedes Me functionaliteiten activeren voor oudere voertuigen door middel van het aansluiten van een dongel op de obd (on-board diagnostics) poort van het voertuig
- Mercedes Me Finance
 - o Financiering: via de app een financiering voor je nieuwe auto afsluiten
 - o Lease: via de app een leaseauto bestellen
 - o Verzekering: via de app een verzekering afsluiten

Het doel van al deze diensten en functionaliteiten is volgens Valerie het verhogen van klantloyaliteit, genereren van extra omzet, inzicht in consumentengedrag en diversificatie van het Daimler AG product/dienst portfolio.

4.1.3 Case study's India en Mexico

Aan de hand van de interviews wordt gekeken of de mate van innovatie binnen dit land achterhaald kan worden. Door bepaalde stellingen te matchen aan literatuur wordt de eventuele mate van innovatie in deze landen bepaalt.

India

Ganesh geeft aan bezig te zijn met operationele innovatie binnen Daimler AG. Dit uit zich met name door middel van het implementeren van nieuwe software systemen. Uit professioneel opzicht houdt hij zich ook bezig met initiatieven binnen Daimler AG omtrent elektrische en autonome voertuigen. Verder geeft hij aan zowel direct als indirect geïnformeerd te worden door het management over de diverse innovaties binnen Daimler AG. Via de CEO van Mercedes-Benz India komt de informatie direct binnen via personeelsbijeenkomsten. Vanuit HQ komt de informatie van het management binnen via blogs en mails. Ook wordt verwezen naar de opkomst van empowerment binnen India en dat er een project loopt waarbij fouten worden gezien als iets waarvan men kan leren in plaats van iets dat pertinent slecht is. Verder geeft Ganesh aan te kunnen reizen voor werk wat hem voorziet in nieuwe energie en ideeën. Deze relatief beperkte input omtrent innovatie matcht met de volgende punten uit de literatuur:

- Servitization: door nieuwe systemen te implementeren worden diensten gekoppeld aan producten
- Punt 2, 4 en 8 vanuit de kritische succesfactoren van innovatie opgesteld door Govindarajan.
 - o 2: Een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst: Ganesh geeft aan dat zowel de lokale CEO als het management vanuit Stuttgart hem hier in meenemen.
 - o 4: Zichtbare betrokkenheid van senior management: Ganesh geeft aan dat het management hem betreft in nieuwe ontwikkelingen.
 - o 8: Bereidheid tot het nemen van risico's: door het project Mistakes Matters te benoemen wordt aangegeven dat fouten maken niet bestraft moet worden, zolang er maar van geleerd wordt. Dit zou een hogere bereidheid tot het nemen van risico's kunnen stimuleren binnen Mercedes-Benz India.
- Hierarchie: Ganesh geeft aan vrij strikt zijn manager Vaibhav te volgen die vervolgens weer in nauw contact staat met de E3 manager Santosh.
- Empowerment: Volgens het onderzoek van Jensen is empowerment van belang om tot innovatie te komen. Ganesh geeft aan dat empowerment in opkomst is binnen de Mercedes-Benz India organisatie.
- Werken in cross-culturele teams: Ganesh geeft aan veel samen te werken in projecten binnen de APAC regio en met HQ. Het werken in cross-culturele teams kan volgens Kovach en Adler leiden tot een hogere mate van innovatie dan wanneer er in een single-culture projectteam gewerkt wordt. Voorwaarde hierbij is dat het team geleid wordt door een capabele manager.

Mexico

Nancy geeft aan dat ze vanuit Mercedes-Benz Mexico vooral volgen wat er vanuit HQ bedacht wordt. Wel ziet ze dit als goede innovaties en ook krijgt ze samen met haar team de mogelijkheid om deze innovaties elk jaar te bekijken in Duitsland. Daarnaast worden ze ook regelmatig bezocht door de collega's die verantwoordelijk zijn voor de nieuwe innovatie waar zij mee te maken krijgt. Hier leert ze dan ook veel van. Via blogs wordt ze indirect op de hoogte gehouden van nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit gebeurt ook direct aangezien ze regelmatig bezoek krijgen, niet alleen van verantwoordelijke specialisten met betrekking tot innovatie maar ook van het senior management binnen Daimler AG. Haar eigen CEO is ook benaderbaar voor vragen of suggesties. Er wordt veel samengewerkt met Mercedes-Benz USA en de vestigingen in Zuid-Amerika. Het empowerment wat ze hier en bij haar eigen vestiging ervaart is hoog. Deze relatief beperkte input omtrent innovatie matcht met de volgende punten uit de literatuur:

- Servitization: door nieuwe systemen te implementeren worden diensten gekoppeld aan producten
- Punt 2, 3 en 4 vanuit de kritische succesfactoren van innovatie opgesteld door Govindarajan.
 - o 2: Een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst: Nancy geeft aan dat zowel de lokale CEO als het management vanuit Stuttgart haar hierin meenemen.
 - o 3: Volledig afgestemde agenda met betrekking tot strategische innovatie: Door de wederzijdse bezoeken vanuit en naar andere vestigingen en HQ en het organiseren van workshops worden de onderlinge agenda's met betrekking tot (strategische) innovatie afgestemd.
 - o 4: Zichtbare betrokkenheid van senior management: Nancy geeft aan dat het management haar betreft in nieuwe ontwikkelingen.
- Hierarchie: Nancy benoemt de management structuur binnen Daimler AG vrij strikt.
- Empowerment: Volgens het onderzoek van Jensen is empowerment van belang om tot innovatie te komen. Nancy geeft aan dat de mate van empowerment vergelood is binnen de midden- en zuid Amerikaanse vestigingen van Mercedes-Benz.
- Werken in cross-culturele teams: Nancy geeft aan veel samen te werken in projecten binnen de APAC en LATAM regio en ook met HQ. Het werken in cross-culturele teams kan volgens Kovach en Adler leiden tot een hogere mate van innovatie dan wanneer er in een single-culture projectteam gewerkt wordt. Voorwaarde hierbij is dat het team geleid wordt door een capabele manager.

4.2 Uitkomsten theoretisch onderzoek

Ook vanuit de theorie is onderzoek gedaan naar cultuur, leiderschap, innovatie en mogelijke weerstand. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen samengevat.

Innovatie

In het onderzoek wordt als eerst stilgestaan bij het begrip innovatie. Volgens Keeley (2013) zijn er tien verschillende soorten innovatie. Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen onder wat soort innovatie de implementatie van Mercedes Me Connect (met in het verlengde de implementatie van Compass CRM) valt. Al tijdens het onderzoek wordt de aanname gedaan dat de Mercedes Me Connect implementatie valt onder Product Systeem innovatie. Over dit type innovatie zegt Keeley (2013) samengevat het volgende:

Door producten en diensten complementair aan elkaar te maken wordt de waarde voor de klant vergroot. In sommige gevallen wordt zelfs de afhankelijkheid hierdoor vergroot. Door product systemen kunnen hele ecosystemen opgebouwd worden die bijvoorbeeld bijdragen aan de deeleconomie. Ook kunnen hierdoor concurrenten worden uitgespeeld die niet of minder mogelijkheden hebben om producten en diensten te combineren.

In onderzoek uitgevoerd in opdracht van ABN Amro wordt dit fenomeen ook wel servizitation genoemd. Zodoende kan ook geconcludeerd worden dat het innovatie type Service van toepassing is op de Mercedes Me Connect app. Over Service innovatie zegt Keeley (2013) samengevat het volgende:

Door service innovaties toe te passen wordt de waarde van je product of dienst vergroot. Ze maken je product makkelijk en leuker om te gebruiken. Indien echt goed uitgevoerd kan een hoge mate van service innovatie er zelfs voor zorgen dat gemiddelde producten worden getransformeerd in een buitengewone ervaring waardoor klanten constant terugkomen.

De uitspraken van Valerie Deiss over Mercedes Me Connect bevestigen het eerder gevormde beeld dat hier sprake is van Product Systeem innovatie en servizitation. Ook andere innovaties van Keeley (2013) zoals netwerk, kanaal en klantbenadering zijn in mindere mate te relateren aan Mercedes Me Connect.

Govindarajan (2011) benoemt negen kritische succesfactoren met betrekking tot innovatie. Vanuit de interviews zijn de volgende matches gevonden:

1. Een aantrekkelijke reden voor innovatie

Er wordt verwezen naar concurrenten zoals Tesla, Apple, Uber en Amazon. Zij roeren zich op allerlei markten, waaronder die van mobiliteit. Zodoende kan dit gezien worden als een goede of aantrekkelijke reden om te investeren in innovatie. Wordt dit namelijk niet gedaan loopt Daimler AG het risico om ingehaald te worden door deze bedrijven op het gebied van mobiliteit en dienstverlening.

2. Een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst

Vanuit meerdere deelnemers wordt verwezen naar evenementen tussen personeel en (senior) management waarin de tijd wordt genomen om iedereen mee te nemen in de toekomstplannen van het bedrijf. Ook de blogs en e-mails vanuit het senior management dragen hier aan bij. De geïnterviewde managers geven ook aan tot op zekere hoogte mee te kunnen denken over de visie.

3. Volledig afgestemde agenda met betrekking tot strategische innovatie

Door voorafgaand aan het project on-site workshops te houden met deelnemers uit zowel Maastricht als HQ wordt een afgestemde agenda tussen de betrokken stakeholders geborgd.

4. Zichtbare betrokkenheid van senior management

Vanuit meerdere deelnemers wordt de betrokkenheid van het senior management benoemd en geroemd.

5. Beslismodel ter ondersteuning van gepassioneerde kampioenen

Zowel Aakash Kulkarni als Gregor Notten verwijzen naar het demand decision platform. Hierin zijn specialisten en managers betrokken die beslissingen kunnen nemen over gewenste veranderingen die afwijken van de standaard blueprint implementatie van Mercedes Me Connect.

6. Creatief, multifunctioneel en dedicated team

Vanuit het team van zowel Isabelle Le Blanc als Gregor Notten wordt gewerkt met creatieve en multifunctionele projectmanagers en assistenten die ook nog diverse culturele achtergronden hebben. Deze projectleden zijn dedicated bezig met de uitrol van Compass CRM.

7. Open staan voor externe factoren als drijfveer voor innovatie

Meerdere deelnemers geven aan dat het senior management fungeert als vertegenwoordiger naar buiten maar ook als baken om externe invloeden op te pikken en deze mee terug naar binnen te nemen. Het CASE programma kan ook gezien worden op het inspelen van trends en wetgeving zoals elektrische en autonome voertuigen.

8. Bereidheid tot het nemen van risico's

Geen zichtbare match gevonden. Wel wordt aangegeven dat er genoeg funding aanwezig is voor trainingen en onderzoeken. Hiermee wordt enig financieel risico genomen.

9. Goed gedefinieerd maar ook flexibel executie proces

Geen zichtbare match gevonden.

In het boek Managing Global Innovation van Wilson en Doz (2012) worden tien regels van globale innovatie gegeven. Ook deze regels worden vergeleken met input die gegeven is vanuit de interviewers.

1. Begin klein

Hier is sprake van omdat de Mercedes Me Connect App in eerste instantie is uitgerold in Europa met minimale functionaliteit. Later zijn nieuwe landen en functionaliteiten toegevoegd.

2. Voorzie in een stabiele organisatorische context

Geen zichtbare match gevonden

3. Geef één senior manager de verantwoordelijkheid

Vanuit HQ is Christina Currle-Hamel de senior manager. Roell Brouns verwijst hiernaar in zijn interview.

4. Gebruik rigoreus project management en ervaren projectleiders

Vanuit het projectteam van Isabelle Le Blanc wordt gewerkt vanuit de Houston Project management methode. De projectleiders zijn allemaal ervaren en worden ondersteund door minder ervaren project assistenten.

5. Laat één locatie in de lead

De wereldwijde governance rol voor de Compass CRM (en bijbehorende applicaties) is in Maastricht belegd.

6. Investeer tijd in het definiëren van de innovatie

Doordat HQ altijd meegaat naar de on-site workshops wordt aandacht besteed aan het definiëren van de innovatie. Ook is er voor Mercedes Me Connect geïnvesteerd in filmpjes en tutorials ter visualisering van de innovatie alvorens livegang.

7. Benoem de resources op basis van geschiktheid en niet beschikbaarheid

Geen zichtbare match gevonden

8. Werk aan kennis overdracht en overlap ten behoeve van de samenwerking

Geen zichtbare match gevonden

9. Beperk het aantal externe partners/consultants

Binnen de teams van Isabelle Le Blanc en Gregor Notten werken in totaal één externe consultant. Hiermee is het aantal beperkt.

10. Vertrouw niet alleen op technologie als het gaat om communiceren

Daimler AG faciliteert in het hebben van face to face meetings in de vorm van on-site werkbezoeken en regelmatige bijeenkomsten op HQ. Hierdoor wordt ook geïnvesteerd in de relatie en hoeft niet alle vorm van communicatie digitaal te verlopen.

Volgens Trompenaars (1997) moet bij globalisering ook rekening gehouden worden met glocalisation:

As markets globalise, the need for standardisation in organisational design, system and procedures increases. Yet managers are also under pressure to adapt their organisation to the local characteristics of the market, the legislation, the fiscal regime, the socio-political system and the cultural system. This balance between consistency and adaption is essential for corporate success.

De Mercedes Me Connect implementatie wordt inderdaad via een standaard blueprint uitgevoerd. Echter heeft elke markt zijn eigen wensen en eisen, gebaseerd op interne maar voornamelijk externe factoren. Hierdoor moeten aanpassingen gedaan worden in de blueprint en deze aanpassingen kunnen gedaan worden door een demand in te dienen die vervolgens besproken wordt in het global demand management platform. Hier wordt de balans opgemaakt of de demand zwaar genoeg weegt om af te wijken van het standaard proces.

Cultuur en leiderschap

Volgens Trompenaars (1997) zijn er vier typen organisatieculturen, namelijk:

1. The Family culture
2. The Eiffel Tower culture
3. The guided missile culture
4. The incubator culture

Al in het onderzoek van Trompenaars wordt benoemd dat Duitse bedrijven doorgaans een Eiffel Tower cultuur hebben. Naar aanleiding van de interviews blijkt dat ook binnen Daimler AG een vastomlijnde managementstructuur aanwezig is waarbij managers een duidelijke spawn of control hebben met daaronder weer supervisors die door de (senior) manager gemanaged worden. Wel is uit de interviews gebleken dat deze Eiffel Tower cultuur in de Aziatische en Arabische landen nog sterker aanwezig is dan in Westerse en Amerikaanse landen. Door Trompenaars wordt geconstateerd dat organisaties in de Eiffel Tower cultuur vaak werken met vastgelegde processen en hiërarchische besluitvorming wat de wendbaarheid van het bedrijf niet altijd ten goede komt. In de guided missile cultuur wordt meer gewerkt met zelfsturende teams die bestaan uit specialisten. Dit sluit meer aan op de Agile way of working waar veel bedrijven tegenwoordig op sturen. Ook Daimler AG is bezig met een Agile transitie zoals aangegeven in het interview met Gregor Notten.

In het boek Leading global innovation beschrijft Jensen (2017) een leiderschapsmodel voor multiculturele innovatie en samenwerking. De vier pijlers binnen het gedrag van leiderschap zijn **empowerment, inclusie, richting en communicatie**. Deze zijn onderliggend aan de global innovation cycle van Jensen (2017) met daarin vijf stappen. Aan de hand van de afgenomen interviews wordt gekeken of Daimler AG deze vijf stappen voor multiculturele innovatie en samenwerking toepast.

Creation and empowering

De eerste stap binnen de global innovation cycle van Jensen (2017) is die van creatie. In deze fase wordt het leiderschapsgedrag geïdentificeerd als empowerment. Om tot een hoge mate van innovatie en creatie te komen binnen het projectteam zullen de volgende stappen genomen moeten worden:

- De (project) leider zal zorgdragen voor een gezamenlijke visie en nieuwe ideeën terwijl het team hier vanaf de start bij betrokken wordt.
- Door vooraf overeenstemming te bereiken binnen het team wordt een hoge mate van motivatie en betrokkenheid gerealiseerd.
- Creativiteit en innovatie ontstaat door het hebben van een gezamenlijke (corporate) visie en missie die zich focust op de toekomst.

Deze punten leiden samen tot een collaboratieve omgeving waar teamleden zich veilig voelen om kennis en kunde met elkaar te delen middels open communicatie. Deze omstandigheden moeten dus gecreëerd worden en ontstaan niet vanzelf. Verder worden nog de volgende punten aangehaald:

- Door vanuit empowerment te voorzien in ruimte en kansen kunnen teamleden eigenaarschap claimen en met frisse ideeën komen. Zeker als het gaat om globale innovaties waarbij kennis van lokale markten nodig is komt dit het proces ten goede
- Voor de (project)leider ligt een belangrijke taak om het team zichtbaar te maken richting het hogere management zodat de uitgewerkte ideeën zichtbaar worden en draagvlak krijgen.
- Het verschil tussen innoverende en niet innoverende organisaties zijn de managers die saamhorigheid weten te creëren binnen het team waarbij een goede balans moet zijn tussen vrijheid (eigen agenda bepalen) en afstemming met de organisatiedoelstellingen.
- Een platte structuur met autonomie binnen de teams draagt bij aan innovatie. Waardes zoals flexibiliteit, vrijheid en coöperatief gedrag stimuleren de creativiteit en innovativiteit van deze organisaties.

Uit de interviews blijkt dat er voor de Mercedes Me Connect implementatie altijd een projectleider wordt aangewezen met daaronder per workpackage een eigen projectleider. Door middel van strategische workshops in Stuttgart wordt er vooraf afstemming bereikt over de marktspecifieke aanpak. Hierna gaan de projectleiders van de diverse workpackages met hun eigen projectteams aan de slag. Het workpackage Call Center plant vervolgens zo snel mogelijk een on-site Process & IT Fit/Gap workshop zodat de projectleden uit alle landen elkaar leren kennen, de fits en gaps binnen de huidige inrichting duidelijk worden en om overeenstemming te bereiken over de gaps. Bij deze sessies is ook een van de Mercedes Me projectleiders aanwezig om stil te staan bij de visie en strategie van Mercedes Me Connect. Bij de overige vier punten vindt geen overduidelijke match plaats met de content van de interviews. Wel hebben de teams van Gregor en Isabel behoorlijke vrijheid als het gaat om tijdsinvulling van de agenda. Belangrijker is dat doelen worden gehaald dan dat bepaalde uren worden opgevuld. Met betrekking tot het laatste punt, de Agile transformatie waar Daimler AG mee bezig is zou kunnen bijdragen aan een plattere structuur met autonoom functionerende teams die flexibel te werk gaan.

Planning and inclusive

Tijdens de planningsfase dient iedereen zoveel mogelijk betrokken te worden zodat gewerkt wordt vanuit co-creation. Als er alleen maar gewerkt wordt middels strategic planning waarbij de deadlines enkel en alleen vanuit het hoofdkantoor worden opgedrongen aan de lokale markt dan is er geen sprake van inclusie. Door vroegtijdig en intensief met de lokale markten samen te werken wordt inclusie bereikt. Hierbij is zoveel mogelijk face to face interactie een belangrijke voorwaarde. Doordat vanuit Daimler AG gefaciliteerd wordt in het maken van business trips en het vergaderen via video conference kunnen de diverse projectleden verspreid over de hele wereld toch op een goede en betrekkelijk intensieve manier samenwerken.

Validation and decisive/directive

Tijdens het validatieproces van een project is het belangrijk dat iemand belangrijke beslissingen kan nemen. Dit om de voortgang en effectiviteit van het project te borgen. Binnen de Mercedes Me Connect implementatie is Christina Currle-Hamel de verantwoordelijke manager die in dit geval beslissingen kan nemen. Ook Isabelle Le Blanc is hiertoe in staat, zij het op een lager niveau.

Execution and communicative

Zoals door Goncalo Gomes bevestigd wordt heerst er binnen Daimler AG een vrij informele sfeer. Hierdoor ontstaat een open en vrije manier van onderling communiceren. De overige punten die benoemd worden zijn niet direct te matchen aan de interviews en worden zodoende meegenomen in de aanbevelingen.

Tot slot wordt in het onderzoek stilgestaan bij leiderschap binnen cross en single culturele projectteams. Gesteld wordt dat cross-culturele teams effectiever kunnen werken dan single-culturele teams. Randvoorwaardelijk is echter dat deze cross-culturele groepen goed geleid worden. Single-culturele projectgroepen zijn minder afhankelijk van goed of slecht leiderschap en presteren daardoor stabiel maar ook gemiddeld met zodoende weinig uitschieters naar boven of beneden.

Zowel Gregor Notten als Isabelle Le Blanc sturen cross-culturele teams aan. Echter wordt vanuit het onderzoek niet of nauwelijks duidelijk of er sprake is van goed leiderschap binnen deze teams. Zodoende wordt hier verder bij stilgestaan in de aanbevelingen.

Weerstand

Studies van de Corporate Leadership Council (2012) tonen aan dat ongeveer 50-70% van alle change management initiatieven geen blijvende impact hebben op de organisatie waar ze zijn ontplooid. Bevindingen van LaClair en Rao (2012) bevestigen deze statistiek. Ook tijdens de implementatie van Mercedes Me Connect is weerstand opgetreden. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat ook enkele backend systemen vervangen moeten worden alvorens Mercedes Me Connect live kan gaan. Vaak zijn dit lokale backend systemen waar de lokale markt al jaren mee werkt en veel geld in heeft geïnvesteerd om het systeem te customizen. Het vervangen van zo een systeem past dan niet altijd in de strategie van de lokale Mercedes-Benz organisatie. Enkele oorzaken van weerstand zijn volgens Hannan et al. (1997) en Abrahamson (2000) de volgende:

- Organisaties maken constant de fout om de kosten en tijd van een verandertraject te onderschatten.
 - o De oorzaak hiervan ligt bij het niet inzien van de complexiteit en ondoorzichtigheid van het traject.
- Verandering creëert doorgaans extra werk en organisatorische chaos. Beide zaken produceren dan ook weerstand van de personen waar dit extra werk en chaos het meest van op toepassing gaat zijn.

Goed leiderschap zou hier mee om moeten gaan door globaal te denken, anticiperen op kansen, gezamenlijke visies creëren, mensen begeleiden en empoweren, culturele diversiteit waarderen en teamwork stimuleren. Organisaties moeten er dan ook voor waken om lijstjes op te stellen met kenmerken waar leiders aan moeten voldoen, juist om bovenstaande denkwijzes te realiseren binnen het leiderschap. Ook het Russische pop management omschreven door Bartlett en Ghoshal (1998) is iets wat niet bijdraagt aan diversiteit en innovatie. Zij geven aan dat als je vanuit goed leiderschap stuurt op 1; promoties gerelateerd aan prestaties, 2; investeren in personeel in de vorm van trainingen en 3; diversiteit onder het management ook deze oorzaken tot onsuccesvolle verandertrajecten weggenomen kunnen worden. Een succesvol voorbeeld van leiderschap met betrekking tot weerstand is Lou Gerstner van IBM. Hij zag tijdig aankomen dat het bedrijf de slag naar servitization (Marks, 2016) moest maken en wist het personeel hier ook van te overtuigen. Onderzoek van LaClair en Rao (2002) zegt het volgende over (on)succesvolle verandertrajecten:

- Onsuccesvol
 - o Gebrek aan commitment vanuit senior management
 - o Gebrekkige projectmanagement vaardigheden
 - o Gebrek aan training
 - o Onduidelijkheid over de noodzaak van verandering
- Succesvol
 - o Betrokkenheid van alle medewerkers
 - o Vooraf geschetste taken en verantwoordelijkheden
 - o Heldere communicatie over het waarom van verandering

Als er naar de interviews gekeken wordt naar de input omtrent de Mercedes Me Connect implementatie valt het op dat er niet altijd rekening is gehouden met de complexiteit en ondoorzichtigheid van het traject. Omdat Mercedes Me Connect eerst in Europa is uitgerold zonder al te grote problemen werd verwacht dat dit wereldwijd hetzelfde zou zijn. Echter hadden de markten buiten Europa zulke specifieke wensen en eisen, vaak gerelateerd aan externe factoren, dat de implementaties langer dan gepland duurden en stuiten op weerstand. Ook heeft het werken met een nieuw CRM systeem geleid tot langere afhandeltijden op de werkvloer, iets waar door Mercedes-Benz USA al vooraf gewaarschuwd werd. De verwachting is dat deze cijfers zich binnen afzienbare tijd zullen stabiliseren. Vanuit Mercedes-Benz wordt veel geïnvesteerd in trainingen, zo blijkt uit de interviews. De overige twee punten aangedragen door Bartlett en Ghoshal (1998), namelijk promotie door prestaties en diversiteit onder

het management kunnen niet worden bevestigd dan wel ontkent naar aanleiding van de vergaarde input. Hier wordt verder bij stilgestaan in de aanbevelingen.

Als we kijken naar het onderzoek van LaClair en Rao (2002) in relatie tot het verandertraject van Mercedes Me Connect dan blijkt dat Mercedes-Benz voldoet aan de criteria om succesvol te zijn. Zo wordt betrokkenheid gerealiseerd door iedereen te informeren en on-site bezoeken te organiseren waarin het waarom van verandering ook helder gecommuniceerd wordt. Ook is er sprake van commitment vanuit senior management, zij er ervaren projectleider en mogelijkheden tot het volgen van trainingen. De noodzaak van verandering tot backend systemen wordt extra benadrukt in de Process & IT workshops. Vanuit het senior management vindt ook communicatie plaats over verandering en de noodzaak hiervan.

5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de conclusies en aanbevelingen, theoretische bijdrage, beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.

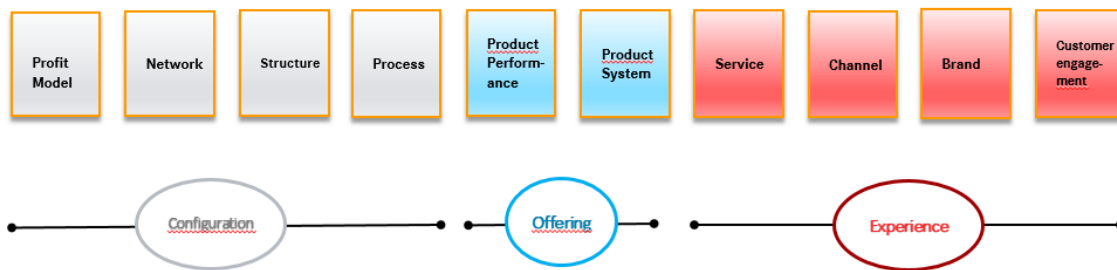
5.1 Conclusies en aanbevelingen

Het beantwoorden van de vier deelvragen van dit onderzoek zou voldoende inzicht in en antwoord moeten geven op de hoofdvraag; “Wat voor impact hebben diverse culturen binnen een organisatie op innovatie en hoe kan deze impact positief gebruikt worden?” Deze paragraaf behandelt de conclusies en aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek getrokken wordt met betrekking tot de deelvragen van het onderzoek.

Deelvraag 1

Deelvraag 1 is als volgt geformuleerd: welke soorten innovatie zijn er, wat zijn hun kritische succesfactoren en aan welke regels is globale innovatie onderhevig?

De soorten innovatie zijn de volgende:



Al tijdens het onderzoek wordt de aanname gedaan dat de Mercedes Me Connect implementatie valt onder Product Systeem innovatie. Over dit type innovatie zegt Keeley (2013) samengevat het volgende:

Door producten en diensten complementair aan elkaar te maken wordt de waarde voor de klant vergroot. In sommige gevallen wordt zelfs de afhankelijkheid hierdoor vergroot. Door product systemen kunnen hele ecosystemen opgebouwd worden die bijvoorbeeld bijdragen aan de deeleconomie. Ook kunnen hierdoor concurrenten worden uitgespeeld die niet of minder mogelijkheden hebben om producten en diensten te combineren.

In onderzoek uitgevoerd door Marks (2016) in opdracht van ABN Amro wordt dit fenomeen ook wel servitization genoemd. Zij geven de volgende definitie:

“Servitization is the process whereby service is given an increasingly important role in the business model of manufacturing companies. In addition to – and sometimes at the expense of – traditional product and machine sales. Service turns from being a cost item into an opportunity to provide better service for the customer and thereby generate additional revenue”.

In de resultaten is al geconcludeerd dat het er bij de Mercedes Me Connect app om gaat om bestaande producten, namelijk voertuigen van Mercedes-Benz, te koppelen aan nieuwe diensten die zowel functioneel als commercieel van aard zijn. Zodoende kan worden geconcludeerd dat ook het innovatie type Service van toepassing is op de Mercedes Me Connect app. Over Service innovatie zegt Keeley (2013) samengevat het volgende:

Door service innovaties toe te passen wordt de waarde van je product of dienst vergroot. Ze maken je product makkelijk en leuker om te gebruiken. Indien echt goed uitgevoerd kan een hoge mate van service innovatie er zelfs voor zorgen dat gemiddelde producten worden getransformeerd in een buitengewone ervaring waardoor klanten constant terugkomen.

De uitspraken van Valerie Deiss over Mercedes Me Connect bevestigen het eerder gevormde beeld dat hier sprake is van Product Systeem innovatie en Service innovatie / servizitation. Over het doel van Mercedes Me Connect zegt zij het volgende:

“The goal of adding these extra services to our vehicles is to obtain a higher customer loyalty, to generate extra revenue and preferably highly profitable revenue, diversification of the Daimler AG product/services portfolio and finally also to gain more insight in our (potential) customer behavior through Big Data”.

Ook andere innovaties van Keeley (2013) zoals netwerk, kanaal en klantbenadering zijn in mindere mate te relateren aan Mercedes Me Connect.

Nu bekend is met wat voor innovatie we in dit onderzoek te maken hebben is het goed om te kijken naar de kritische succesfactoren van innovatie. Volgens Govindarajan (2011) zijn dit er negen. Verder geeft hij niet aan dat ze alleen voor bepaalde typen innovatie zouden gelden.

1. Een aantrekelijke reden voor innovatie
2. Een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst
3. Een volledig afgestemde agenda met betrekking tot strategische innovatie
4. Zichtbare betrokkenheid van senior management
5. Een beslismodel ter ondersteuning van gepassioneerde kampioenen
6. Een creatief, multifunctioneel en dedicated team
7. Open staan voor externe factoren als marktplaats en drijfveer voor innovatie
8. Bereidheid tot risico's en waarde zien in absurditeit
9. Een goed gedefinieerd maar ook flexibel executie proces

In de resultaten is aangetoond dat Daimler AG aan tenminste zeven van deze kritische succesfactoren voldoet, namelijk aan nummers 1, 2, 3, 4, 5, 6 en 7. Voor het borgen van de punten 8 en 9 worden de volgende suggesties gedaan:

- Bereidheid tot risico's en waarde zien in absurditeit

Door het nemen van risico's en waarde zien in absurditeit kan extra innovatie bewerkstelligd worden. Zo zou Daimler AG bijvoorbeeld extra geld kunnen vrijmaken voor start-ups die met zaken bezig zijn die ongeschijnlijk weinig te maken hebben met de branche waarin Daimler AG opereert, namelijk mobiliteit. Het risico hiervan is financiële verliezen en een verlies van focus. Vandaar ook de stelling van Govindarajan dat er bereidheid moet zijn tot het nemen van deze risico's.

- Een goed gedefinieerd maar ook flexibel executie proces

Het ontbreken van een goed gedefinieerd en ook flexibel executie proces kan leiden tot vertraging op het gebied van innovatie. Een mogelijke oplossing om dit te voorkomen is de onderste management laag (E4 laag) operationeel betrokken te laten zijn bij de implementatie van innovaties zoals Mercedes Me Connect. Op deze manier hoeven projectleden niet meer te wachten op vergaderingen vanuit het demand decision platform, ook zijn managers sneller geneigd beslissingen zelf te nemen zonder dit voor te leggen aan diverse platformen. Het risico hiervan is echter dat de managers zich te operationeel gaan begeven en hierdoor geen of weinig tijd over houden voor strategische zaken die voor de lange termijn goed zijn voor het bedrijf. Ook kan het leiden tot een lager gevoel van empowerment onder de projectleden. Een betere optie zou daarom zijn om de projectleden nog meer mandaat/empowerment te geven. Het risico hiervan is dat deze projectleden niet altijd goed zicht hebben op budgetaire beperkingen en/of strategische belangen. Met een overall projectleider die in dicht contact staat met zijn/haar projectmanagers kan veel afstemming bereikt worden over deze zaken waardoor het risico geminimaliseerd wordt.

In het boek Managing Global Innovation van Wilson en Doz (2012) worden tien regels van globale innovatie gegeven.

1. Begin klein
2. Voorzie in een stabiele organisatorische context
3. Geef één senior manager de verantwoordelijkheid
4. Gebruik rigoreus project management en ervaren projectleiders
5. Laat één locatie in de lead
6. Investeer tijd in het definiëren van de innovatie
7. Benoem de resources op basis van geschiktheid en niet beschikbaarheid
8. Werk aan kennis overdracht en overlap ten behoeve van de samenwerking
9. Beperk het aantal externe partners/consultants
10. Vertrouw niet alleen op technologie als het gaat om communiceren

In de resultaten is aangetoond dat Daimler AG aan tenminste zeven van deze regels voldoet, namelijk aan nummers 1, 3, 4, 5, 6, 9 en 10. Met betrekking tot de overige punten worden de volgende suggesties gedaan:

- Voorzie in een stabiele organisatorische context

Stel van te voren per project een organogram op waarin precies beschreven staat wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft. Hierdoor zijn de lijnen overzichtelijk en vindt er geen vertraging en/of ruis plaats tijdens het proces. Vervolgens is het zaak dat alle betrokkenen ook daadwerkelijk hun rol pakken en voldoende tijd besteden aan deze rol.

- Benoem de resources op basis van geschiktheid en niet beschikbaarheid

Dit is een harde aanbeveling die gedaan wordt richting het management binnen Mercedes-Benz. Aan hun de taak om resources te selecteren die het meest geschikt zijn voor de job. Als de geschikte resource niet beschikbaar is dienen de managers te kijken naar het verschuiven van taken zodat toch de juiste persoon benoemd kan worden.

- Werk aan kennis overdracht en overlap ten behoeve van de samenwerking

De projectteams dienen gefaciliteerd te worden met projectmanagement tools zoals Jira, Sharepoint, Confluence etc. Door de voortgang en uitkomsten van projecten hierin vast te leggen in plaats van alles via persoonlijke mailboxen te laten verlopen wordt kennis geborgd. In het geval van verloop binnen projectteams zal de impact hierdoor kleiner worden. Ook kunnen dagelijkse / wekelijkse stand-ups georganiseerd worden waarin projectleden uit diverse projecten elkaar informeren over hun werkzaamheden, uitdagingen en oplossingen. Dit fungeert vervolgens ter lering en vermaak voor elkaar.

Als er naar de resultaten gekeken wordt kan geconcludeerd worden dat Daimler AG een bedrijf is wat succesvol innoveert. Hun verkopen laten al jaren een stijgende lijn zien (Daimler, 2018) en ook de waarde van het merk Mercedes-Benz behoort volgens Interbrand (2018) tot een van de grootste ter aarde. Het feit dat ze zich richten op een type innovatie (servitization) wat momenteel erg populair is en de constatering dat ze kritische succesfactoren en regels van innovatie redelijk goed toepassen draagt mogelijk bij aan de successen van de organisatie. Toch zijn er ook nog enkele aanbevelingen te doen als het gaat om innovatie binnen Daimler AG.

1. Voldoe aan zoveel mogelijk kritische succesfactoren van Govindarajan (2011) met betrekking tot innovatie. In de aanbevelingen staan suggesties met betrekking tot de kritische succesfactoren waar Daimler AG op dit moment nog niet aan voldoet.
2. Zorg dat de dynamische intensiteit tussen focus en coördinatie binnen de organisatie goed is. Op deze manier wordt maximale innovatie bereikt aangezien een business model met strategische focus de interne afstemming en operationele efficiency ten goede komt. Ahn et al. (2004) stellen dat dit zal leiden tot een hoge mate van innovatie via een ketenbrede aanpak op het gebied van coördinatie en communicatie.
3. Voldoe aan zoveel mogelijk regels van globale innovatie, opgesteld door Wilson en Doz (2012) en later verder uitgewerkt door de Harvard Business Review.
4. Houd tot slot rekening met globalisation. Volgens Trompenaars (1997) is dit het fenomeen waarbij bedrijven teveel denken vanuit gestandaardiseerde processen terwijl vooral bij wereldwijde (innovatie)projecten ook rekening gehouden moet worden met de lokale cultuur, factoren en andere mogelijke invloeden. Dit kan gedaan worden door bij elk innovatietraject wat een wereldwijde impact heeft vooraf een risk assesment uit te voeren. In dit assesment

moet exact in kaart gebracht worden wat de risico's van de verandering zijn op het gebied van wetgeving, IT, processen en mogelijke andere factoren. Dit zou centraal vanuit Daimler AG moeten gebeuren waarna het risk assesment overhandigd kan worden aan de projectmanager die de implementatie daadwerkelijk moet uitvoeren.

Deelvraag 2

Deelvraag 2 is als volgt geformuleerd; "Wat is de impact van cultuur en leiderschap op innovatie binnen een organisatie?" Eerst is het van belang om in te zoomen op cultuur. Cultuur komt namelijk voor in meerdere contexten. Luthans en Dol (2009) omschrijven (organisatie)cultuur als volgt:

Cultuur; *"Acquired knowledge that people use to interpret experience and generate social behaviour. This knowledge forms values, creates attitudes, and influences behavior."*

Organisatiecultuur; *"Shared values and beliefs that enable members to understand their roles and the norms of the organizations"*.

In dit onderzoek wordt zowel naar cross-cultuur gekeken als organisatiecultuur. Voor organisatiecultuur is gebruik gemaakt van onderzoek uitgevoerd door Trompenaars (1997). Hierin beschrijft hij vier typen organisatieculturen:

1. The Family culture
2. The Eiffel Tower culture
3. The guided missile culture
4. The incubator culture

Vanuit de resultaten is gebleken dat Daimler een organisatie is waar voornamelijk de Eiffel Tower cultuur heerst. Echter wordt ook druk gewerkt aan een Agile transitie binnen het bedrijf met als doel meer toe te werken naar een guided missile cultuur. Deze cultuur werd geïntroduceerd door NASA wat uiteraard bekend staat om zijn innovatieve karakter. Bij deze cultuur worden specialisten bij elkaar gezet in een team onder supervisie van een manager of coordinator. Echter is de vrijheid en flexibiliteit binnen deze teams groot wat leidt tot een grote productiviteit en inventiviteit.

Binnen de familie cultuur liggen de taken en verantwoordelijkheden teveel bij een persoon waardoor er voor de rest van het personeel minder ruimte is voor zelfontplooiing en initiatief. Volgens Trompenaars zal dit de innovatie binnen de organisatie niet ten goede komen. De incubator cultuur is juist weer het tegenovergestelde, hier wordt gesteld dat organisaties ondergeschikt zijn aan de ontplooiing van individuen. Als bedrijven überhaupt al getolereerd moeten worden is dat omdat ze dienen als incubators voor zelf expressie en ontplooiing. Deze cultuur is dus uitstekend geschikt om tot innovatie te komen, echter is niet elke organisatie geschikt om met deze cultuur te werken. Vandaar dat het gebruik hiervan in de regel plaatsvindt bij start-ups of Incubators.

Ook leiderschap heeft invloed op de mate van innovatie binnen een bedrijf. Vanuit de interviews wordt geconcludeerd dat binnen Daimler AG het leiderschap prominent aanwezig in de vorm van Dieter

Zetsche, maar ook andere Board of Management leden. Zij zijn de ambassadeurs van het bedrijf maar nemen ook invloeden van buiten mee naar binnen. Door middel van management blogs, management mails en personeelsevenementen blijven de overige medewerkers van Daimler AG goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en innovaties. Ook is er tot op zekere hoogte de mogelijkheid om hierover mee te denken. Doordat deze leiders van het bedrijf zich vaak begeven op autoshow's en techevents over de hele wereld nemen ze nieuwe ideeën tot zich die vervolgens, zoals hierboven vermeld, gedeeld worden met de rest van het bedrijf. Ook medewerkers worden in de gelegenheid gesteld te participeren in dit soort events. Volgens de diverse literatuur uit dit onderzoek is deze hoge mate van betrokkenheid vanuit het senior management en de nauwe interactie met medewerkers van positieve invloed op het innovatieve karakter van het bedrijf.

Naast dit inspirerende leiderschap is er ook een duidelijk vastgelegde managementstructuur binnen Daimler AG. Dit doet vooral denken aan de eerder genoemde Eiffel Tower cultuur waarbij beslissingen via een top-down structuur genomen worden. Het management (E1 tot E4 laag) wordt vooral gezien als hoog geplaatste medewerkers die het beleid uitvoeren en niet zozeer als de leiders van het bedrijf. Door hun duidelijk vastgelegde rang met bijbehorende taken en verantwoordelijkheid beschikken ze echter over genoeg mandaat en overtuiging om zware beslissingen te nemen. Iets wat ook nodig is om innovatief te zijn en blijven.

In het boek *Leading global innovation* beschrijft Jensen (2017) een leiderschapsmodel voor multiculturele innovatie en samenwerking. De vier pijlers binnen het gedrag van leiderschap zijn **empowerment, inclusie, richting en communicatie**. Door deze vier pijlers toe te passen wordt multiculturele innovatie en samenwerking bereikt. Uit de resultaten van hoofdstuk 4 is gebleken dat de eerste drie pijlers goed worden toegepast binnen Daimler AG. Over het vierde punt met betrekking tot communicatie is niet genoeg data naar voren gekomen uit de interviews, wel blijkt dat de algemene cultuur binnen Daimler AG vrij informeel is wat ook weer bijdraagt in een open vorm van communiceren.

Tot slot wordt in het onderzoek van Kovach en Adler (1991) ingezoomd op leiderschap binnen cross-culturele en single-culturele projectteams. De conclusie is dat cross-culturele teams effectiever werken dan single-culturele teams. Randvoorwaarde is echter wel dat er capabel en ervaren leiderschap nodig is om zo een cross-culture team te leiden. Is dit niet aanwezig dan zullen de prestaties doorgaans lager liggen bij deze teams ten opzichte van single-culture teams.

De conclusies op deelvraag 2 leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. De hoge mate van betrokkenheid en interactie tussen de board of management van Daimler AG en het personeel moet blijven. Dit zorgt voor duidelijk leiderschap en geeft de medewerkers vertrouwen in de toekomst. Ook kunnen op deze manier externe invloeden makkelijker met elkaar uitgewisseld worden.

2. De Daimler AG organisatie doet er goed aan om de ingezette Agile transitie voort te zetten. Op deze manier kan een organisatiecultuur gecreëerd worden die meer richting de guided missile gaat wat de mate van innovatie en wendbaarheid van de organisatie ten goede kan komen.
3. Het leiderschapsmodel van Jensen (2017) gebruiken als het gaat om multiculturele innovatie en samenwerking. Door de vier pijlers **empowerment, inclusie, richting en communicatie** te handhaven in projecten met meerdere culturen wordt een hoge mate van betrokkenheid en productiviteit bereikt. De stappen in de global innovation cycle van Jensen zijn ook nog relatief makkelijk uit te voeren aangezien hier geen grote investeringen of wijzigingen voor nodig zijn.
4. Bij het werken met cross-culturele projectteams moet aansturing zijn door goed, ervaren en capabel management. Als dit het geval is zal de effectiviteit van dit team volgens Kovach en Adler (1991) hoger liggen dan bij een single-culture projectteam. Nadeel is wel dat als dit goede management niet voorhanden is de effectiviteit van het team doorgaans lager zal liggen dan een single-culture team wat niet goed wordt aangestuurd.

Deelvraag 3 en 4

Deelvraag 3 wordt als volgt geformuleerd: "Waarom ontstaat er weerstand als het gaat om verandering en innovatie?" In deelvraag 4 wordt de vraag gesteld hoe deze weerstand kan worden weggenomen.

Weerstand ontstaat doordat organisaties constant de fout maken om de kosten en tijdspanne van een verandertraject te onderschatten. Dit heeft te maken met het niet inzien van de complexiteit en ondoorzichtigheid van het traject. Hierbij heeft de complexiteit van een project te maken met bijvoorbeeld taal en/of cultuur barrières tussen de projectleden die verantwoordelijk zijn voor het verandertraject. De ondoorzichtigheid kan juist bestaan uit harde factoren zoals allerlei onderliggende IT systemen die met elkaar verbonden zijn. Het uitschakelen of vervangen van een van deze systemen blijkt opeens impact te hebben op een of meerdere systemen waarmee het in verbinding staat. Ook bij de implementatie van Mercedes Me Connect is gebleken dat veel markten al hun eigen goed functionerende backend systeem hadden wat ze niet graag wilden vervangen voor een nieuw systeem, onder andere om de reeds gebouwde interfaces en koppelingen niet negatief te beïnvloeden. Verder wordt verandering gezien als iets dat extra werk en chaos oplevert. De personen die hier het meest te maken mee gaan krijgen zullen dan ook zorgen voor weerstand.

Geconcludeerd kan worden dat deze weerstand met name weggenomen kan worden door goed leiderschap wat globaal denkt, anticipeert op kansen, gezamenlijk met zijn personeel een visie creëert, zijn mensen begeleidt en empowers, culturele diversiteit waardeert en teamwork stimuleert. Een mooi voorbeeld hiervan was Lou Gerstner, de befaamde voormalig CEO van IBM. Hij zag tijdig in dat de markt in verandering was en wist zijn mensen mee te krijgen in de nieuwe richting waar hij heen wilde. Een richting die inhield dat IBM niet alleen nog maar ging produceren maar zich ook ging richten op dienstverlening en het koppelen van deze dienstverlening aan hun eigen producten. Een begrip wat ook wel bekend staat als servitization met als doel een verhoging van de omzet en klantloyaliteit. Ook Mercedes-Benz is hiermee bezig door Mercedes Me Connect wereldwijd uit te rollen. Ook Mercedes-Benz tracht het belang hiervan goed te laten landen bij zijn personeel zodat er weinig tot geen

weerstand optreed tijdens de implementatie, ook al moeten daarvoor soms hele systemen en/of processen worden vervangen die op zichzelf prima functioneren. Verder worden nog de volgende redenen van al dan niet succesvolle verandertrajecten genoemd:

- Onsuccesvol
 - o Gebrek aan commitment vanuit senior management
 - o Gebreke projectmanagement vaardigheden
 - o Gebrek aan training
 - o Onduidelijkheid over de noodzaak van verandering
- Succesvol
 - o Betrokkenheid van alle medewerkers
 - o Vooraf geschetste taken en verantwoordelijkheden
 - o Heldere communicatie over het waarom van verandering

Ook maakt men vaak dezelfde fouten bij het inzetten van verandertrajecten, zo wordt er niet duidelijk gecommuniceerd over het waarom van de verandering, wordt succes te snel gevierd en is er vaak een aanname dat het middenmanagement bij voorbaat tegen verandering is. Deze fouten kunnen worden tegen gegaan door te focussen op de korte termijn zodat momentum wordt opgebouwd,

Hoofdvraag

Nu de antwoorden op de deelvragen geformuleerd zijn kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Deze luidt als volgt:

- Wat voor impact hebben diverse culturen en leiderschap binnen een organisatie op innovatie en hoe kan deze impact positief gebruikt worden?

Geconcludeerd kan worden dat diverse culturen verschillende soorten impact kunnen maken op innovatie binnen een organisatie. Goed is om hierin onderscheid te maken tussen cross-culture / single-culture (project)teams en organisatiecultuur. Eerst wordt stilgestaan bij organisatiecultuur. Volgens het onderzoek van Trompenaars (1997) verschilt de mate van innovatie nogal per organisatiecultuur. Bij de beantwoording op deelvraag 2 wordt al aangegeven dat een guided missile cultuur goed zou zijn binnen Daimler AG zodat besluitvorming minder vertraagd wordt door de chain of command en zijn bijbehorende politiek zoals dat vooral in de Eiffel Tower cultuur heerst. Een incubator cultuur heeft een nog innovatiever karakter maar zou wellicht weer niet goed passen bij een enorme organisatie als Daimler AG. In de regel vindt deze cultuur voornamelijk plaats bij startups en/of scale-ups.

Uit het onderzoek van Jensen (2017) is gebleken dat werken aan innovatie met multiculturele teams zeer goed kan werken. Wel is het dan van belang om de global innovation cycle aan te houden en in te zetten op zoveel mogelijk face-to-face contact tussen de projectleden en daarnaast te zorgen voor betrokkenheid en commitment, beginnend bij de planningsfase van het project. Wat dat betreft is het een groot voordeel dat Daimler AG faciliteert in reizen voor werkbezoeken zodat de collega's elkaar in het echt kunnen ontmoeten. De frequente en persoonlijke communicatie vanuit het senior management richting het personeel wat betreft de richting en toekomstvisie van het bedrijf helpen enorm om het

commitment en verantwoordelijkheidsgevoel onder het personeel te vergroten. Hiermee wordt dan ook antwoord gegeven op de vraag wat de impact is van leiderschap op innovatie binnen de organisatie. Tot slot wordt geconcludeerd dat de impact van een cross-culture team stukken groter kan zijn dan dat van een single-culture team. Zoals gezegd is het dan van belang om dit cross-culture team te laten leiden door een goede, ervaren en capabele manager zodat het potentieel optimaal benut wordt. Deze conclusies leiden dan ook tot de volgende aanbevelingen:

Case study's India en Mexico

Door middel van case study's in India en Mexico is getracht te achterhalen hoe groot de mate van innovatie is binnen deze landen. Hieronder de conclusies:

India: naar aanleiding van het interview met Ganesh Rathod zijn een aantal factoren gevonden die innovatie stimuleren alsmede blokkeren. Zo zijn er een drietal kritische succesfactoren van Govindarajan waaraan Mercedes-Benz India lijkt te voldoen, namelijk een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst, zichtbare betrokkenheid van senior management en enige bereidheid tot het nemen van risico's. Ook is empowerment binnen Mercedes-Benz India in opkomst en wordt er gewerkt binnen cross-culturele teams. Of deze worden aangestuurd door een capabele (project)manager wordt niet duidelijk uit het interview. Volgens Jensen Kovach en Adler is dit wel benodigde bij een cross-cultureel projectteam. Als nadeel kan de mate van hiërarchie binnen Mercedes-Benz India gezien worden. De lijnen van management naar uitvoerend personeel zijn vrij strikt wat kan leiden tot minder initiatief en zelfontplooiing vanuit het uitvoerend personeel met als mogelijk gevolg minder innovatie.

Mexico: naar aanleiding van het interview met Nancy Velasquez zijn een aantal factoren gevonden die innovatie stimuleren alsmede blokkeren. Zo zijn er een drietal kritische succesfactoren van Govindarajan waaraan Mercedes-Benz India lijkt te voldoen, namelijk een inspirerende gezamenlijke visie op de toekomst, volledig afgestemde agenda met betrekking tot strategische innovatie en zichtbare betrokkenheid van senior management. Empowerment is sterk aanwezig binnen Midden- en Zuid Amerika en wordt er gewerkt binnen cross-culturele teams. Of deze worden aangestuurd door een capabele (project)manager wordt niet duidelijk uit het interview. Volgens Jensen Kovach en Adler is dit wel benodigde bij een cross-cultureel projectteam. Als kanttekening geeft Nancy aan dat de managementlaag binnen Daimler AG vrij strikt is. Dit zou eigen initiatief en zelfontplooiing tegen kunnen werken met als mogelijk gevolg minder innovatie.

Eindconclusie casestudy's

Beide bedrijven die zijn onderzocht voor deze casestudy zijn onderdeel van Daimler AG. De uitkomsten van de casestudy komen dan ook zeer sterk overeen. Hierdoor is het lastig op te maken of het ene land innovatiever is dan het andere. Wel is het een teken dat de cultuur, werkwijzes en processen van Daimler AG wereldwijd hetzelfde zijn wat weer kan leiden tot synergie, efficiency en saamhorigheidsgevoel binnen de organisatie. Dit zal ongetwijfeld ook voor- en/of nadelen opleveren. Hierover wordt later een suggestie gedaan voor vervolgonderzoek.

5.2 Theoretische bijdrage en nieuwe inzichten

De theoretische bijdrage van dit onderzoek ligt met name in het feit dat alle conclusies uit de literatuur zijn gestaafd met eigen uitgevoerd fieldresearch in de vorm van interviews die afgenomen zijn onder Daimler AG medewerkers. Aangezien Daimler AG een van de grootste bedrijven ter wereld is met een wereldwijde presensce heeft het bedrijf ook daadwerkelijk veel te maken met innovatie en het werken in verschillende culturen. De respondenten zijn ook allemaal werkzaam voor internationale projecten binnen de organisatie en zodoende uitstekend geschikt om de literatuur mee te toetsen. Ook de verbondenheid tussen cultuur, leiderschap en innovatie is er een die weinig tot niet voorkomt in precies deze driehoeksverhouding. Door de literatuur van onderzoekers zoals Jensen, Govindarajan en Trompenaars met elkaar te verbinden werden interessante inzichten opgedaan over de relatie tussen innovatie, cultuur en leiderschap.

Als nieuw inzicht is vergaard dat binnen Daimler AG geprobeerd wordt om projectleiders in te zetten die de cultuur en taal van het betreffende projectland kennen. Binnen de literatuur van dit onderzoek zijn hier geen uitspraken of aanbevelingen over terug gevonden.

5.3 Beperkingen

Helaas heeft het onderzoek ook een aantal beperkingen. Allereerst is de literatuur enkel en alleen getoetst aan de hand van bevindingen die voor Daimler AG gelden. Dit terwijl er wereldwijd natuurlijk veel meer organisaties met vergelijkbare innovatieprojecten bezig zijn. De onderzoeker heeft nog wel getracht om een benchmark uit te voeren bij T-Mobile en VodafoneZiggo maar kwam hier helaas niet veel verder mee. Ook had de onderzoeker het liefst nog twee tot vier extra interviews afgenomen binnen de Daimler AG organisatie. Omdat de interviews echter allemaal face-to-face zijn afgenomen, in sommige gevallen zelfs aan de andere kant van de wereld, heeft de onderzoeker wel een goed gevoel bij de input van de interviews.

5.4 Suggesties voor verder onderzoek

Als suggesties voor verder onderzoek komt de onderzoeker graag met het volgende:

1. Een benchmark casestudy uitvoeren bij een internationaal opererende organisatie met een vergelijkbaar innovatietraject.
2. Het bestaande onderzoek verder aanvullen met extra bronnen en nog meer interviews. Dit kan wellicht leiden tot nog meer matches tussen de literatuur en het fieldresearch en/of tot extra nieuwe inzichten.
3. Onderzoeken hoe Daimler AG de incubator cultuur kan toepassen binnen kleine startups (wellicht als onderdeel of bezit van Daimler AG) om nog grotere innovatie te bereiken.
4. Onderzoeken in hoeverre de bedrijfscultuur, werkwijzes en processen van Daimler AG wereldwijd hetzelfde zijn en wat voor voordelen of nadelen dit oplevert.

6. Bibliografie

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 75-79.
- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*,. Kent Publishing.
- AG, D. (2018, July). *Mercedes-Benz sales july 2018*. Opgehaald van <https://www.daimler.com/investors/reports-news/financial-news/mercedes-benz-sales-july-2018.html>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 30-43.
- Ahn, M. J. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 112-123.
- Amabile, T. M. (1990). Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction and Surveillance. *Creativity Research Journal*.
- Apaydin, M. M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational. *Journal of Management Studies*, 1154-1191.
- Arad. (1997). A framework for the study of relationships between. *The Journal of Creative Behavior*, 42-58.
- Barret, R. (1997). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 15-16.
- C. Bartlett, S. G. (1998). Beyond the Russian doll management model: New personal competencies for new management roles. *Harvard Business School Press*, 70-97.
- Change, A. I. (2001). *The Evolving Role of Executive Leadership*. Accenture.
- Council, C. C. (2012). *Driving breakthrough performance in the new work*.
- Covey, S. R. (1993). *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Business Contact.
- E. C. Martins, F. T. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 64-74.
- Filipczak, B. (1997). It Takes all Kinds: Creativity in the Workforce. *Training*, 32-40.
- Frank Marks, R. V. (2016). *Servitization: service is the future of manufacturing*. ABN Amro.
- Fred Luthans, J. P. (2009). *International Management: Culture, Strategy and Behaviour*. McGraw-Hill.
- Govindarajan, V. (2011). Innovation's Nine Critical Success Factors. *Harvard Business Review*.

- Interbrand. (2018, October). *Best global brands*. Opgehaald van <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
- Jensen, K. R. (2017). *Leading Global Innovation*. Paris: Springer International Publishing AG.
- John Moran, A. A. (1997). Creating lasting change. *The TQM Magazine*, 146-151.
- Judge. (1997). The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 72-85.
- Keeley Wilson, Y. L. (October 2012). 10 rules for managing global innovation. *Harvard Business Review*, 85-90.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Publishing.
- Kotter, J. (1998). *Winning at change. Leader to Leader*. Drucker.
- LaClair, R. (2002). Helping Employees Embrace Change. *The McKinsey Quarterly*.
- Larry Keeley, B. N. (2013). *Ten Types of Innovation*. John Wiley & Sons Inc.
- M. Goold, A. C. (1987). Many best ways to make strategy. *Harvard Business Review*.
- M. Hannan, L. P. (2002). *Structural inertia and organizational change revisited i: architecture, culture, and cascading change*. Research Paper No. 1732, Graduate School of Business, Stanford University.
- Nadler. (1983). *Human Resource Development: The perspective of Business and Industry*. Columbus.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Samaha, H. (1996). Overcoming the TQM Barriers to Innovation. *HR Magazine*.
- Trompenaars, F. (2004). *Riding the waves of culture*. Hodder & Stoughton General Division.
- Useem. (2002).

**Note: Useem (2002) is cited in the article of M.J. Ahn: From Leaders to Leadership: managing Change.
No further information about this source could be found.**

7. Bijlagen

Bijlage 1: uitwerking interviews

[Interview with Isabelle Le Blanc: Business Manager at Mercedes-Benz CAC Maastricht](#)

Could you introduce yourself?

Hi my name is Isabelle Le Blanc. I'm the manager of all business consultants within the CAC. Currently our business consultants are mostly working on the Compass worldwide roll-out. I have been doing this for about 3 years now.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

Innovation is always present in this company. Personally the Mercedes Me Connect app has my highest attention since I am responsible for one of the workpackages of this application, which also can be seen as an innovation. After rolling out the call center applications we will be rolling out the Mercedes Me Connect shop functionalities. Here Mercedes customers can buy services for their car in the Mercedes Me shop.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

Yes of course, we have to. Both for our vehicles as for the systems and apps our employees and customers are using we always keep innovating ourselves. As managers we go to Stuttgart frequently to be informed first hand from our senior management about these innovations. 2 weeks ago I was there and attended a conference about Artificial Intelligence and how this may help us. Very interesting I must say.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

I see this as a task of the Dieter Zetsches of this company. Personally I just try to do my job as good as possible and support my team members in the best way I can. Of course as a manager I also try to facilitate the ideas of our senior management and to make sure it reaches all layers of the company. Therefore it is nice that we receive this information mostly early on and from first hand when we are visiting HQ.

In what kind of way does leadership influences this company?

I think my previous answer already answered this question.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

I think that there are not many managers within Daimler more involved with culture then I am. My own team consists of people from all over the world and we travel all over the world to implement our solutions there. This is actually also one of the favorite parts of my job. Working with all these cultures

makes you aware of how big this world is and also what a cool company Daimler is. Unfortunately we do have to deal with resistance in many of the countries because of the change and new way of thinking we are introducing. On the other hand this makes the job more challenging of course.

In what kind of way does culture influences this company?

Having all kinds of different cultures in a company makes everything more interesting and also enables us to have a broad vision. This is helpful when coming up with new ideas. On the other hand it also causes different opinions and ideas which then have to be settled. Sometimes escalations are the only way to settle these cases which is a pity. However this is something I have also seen in other companies where I have worked in the past.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

No not really. It's nice that you are doing research about these topics because I do think they are very connected whit each other because of before mentioned reasons.

[Interview with Gregor Notten: IT Manager at Mercedes-Benz CAC Maastricht](#)

Could you introduce yourself?

Sure, I'm Gregor Notten, IT Manager at Mercedes-Benz CAC. I have been working for this company almost 1,5 year now. Within IT I am responsible for all Governance & Demand related topics. This means that my team needs to make sure that the IT governance from Daimler worldwide is being followed within the CAC and they are also responsible for managing al demands from our internal clients.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

Well of course innovation plays a big role in this Daimler business unit and also for myself. We are working on many innovative projects like CASE and Mercedes Me Connect. As E4 managers we are well informed about these projects or program by going to Stuttgart on a regular base. Personally I am also the lead responsible for the Agile Transition that is currently going on in Maastricht. This means we want to change our software development from a waterfall approach to an agile approach. I also see this as innovation since it will mean a whole different way of working and thinking with the aim to have a much shorter time to market for all our software development activities.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

I definitely see it as an innovative company. I think we must be with fierce competition from not only traditional competitors within the automotive industry but also newcomers like Tesla and even tech companies like Apple, Uber and Amazon. Fortunately we are a big company with good executive management that spends a lot of money on research and development. Also on a smaller scale it is tangible for me as manager that we see value in innovation. For the Agile transition for example I have

enough budget to send my people on trainings and hire agile coaches to help us during the transition. This helps speeding the process a lot which also results in being innovative as quick as possible. In previous companies where I have worked for there was also ambition to be innovative but I must say on a smaller scale and with less budget or facilities to do so.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

As you know I am a manager within Mercedes-Benz and therefore also involved with leadership. The question is however what you understand under leadership. To me leadership is the visible top layer of the company that decides for us which direction we will be going the next few years. Then it's up to the E1 to E4 management layers to follow up on this direction, or let's call it strategy. Of course we as manager have the opportunity to participate and hand in ideas about the strategy, especially when you are on an E1 or E2 level. For my team I don't necessarily see myself as a leader but what I do try is to be a manager with much personal attention to my team members. I always know what's going on in their personal lives and I tell them that they can always reach out to me if they have questions, ideas, problems or whatsoever. For me this is a good approach which results in me almost never having to be angry or disappointed with someone because they always give their best. Of course if somebody keeps making the same mistakes we can have a more serious talk but also then the message would be how did this happen and what can we do to prevent it a next time instead of just getting angry at this person.

In what kind of way does leadership influences this company?

As stated in the previous question leadership is mostly about steering this ship to a secure future. While doing this all stakeholders, and most important ones are the employees and customers, must be kept informed about the route to this future and how this future more or less looks like. Like I said this is a task for our board of directors and we as managers are more than happy to help them reach our common goals.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

To start with the CAC itself is very multicultural. Only my own team of 20 people consists of people with Russian, Chinese, Moroccan, Egyptian, Turkish and Romanian nationalities. Besides that we are a German company and I have to be in Stuttgart quite often, while being there I can sense the German culture which is quite strict even though Daimler is becoming more and more an informal organization. Some of my team members like yourself (editor remark: referring to Francesco Kühne) are working on the Compass worldwide project. They are flying all over the world to implement the Mercedes Me app. What I have learnt from their experiences is that each country has their own rules and ways of working. The eastern companies for example value management involvement whereas the Americans tend to escalate things quite easily. For the States I was involved myself because of the size and importance of their market and I can say that a lot of late night phone calls were made to sort things out that the project members themselves could not solve with each other. However at the end we had a successful go-live and besides all the escalations we had the relationship with our American colleagues is good. We did have to travel a lot to the states to achieve this good relationship.

In what kind of way does culture influences this company?

It affects the ways of doing business every day. But overall I think that one of the reasons that all the major companies in the world are so big and successful in what they do because of the offices and people they have all over the world. It really helps putting place in perspective and learning from each other's habits and ideas.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

It all affects each other of course. Good leadership makes sure we keep innovating and having different cultures or people within the company will boost the level of innovation because in the end the leaders or managers can come up with ideas but it's the people that have to execute it.

[Interview with Goncalo Gomes: Business Consultant at Mercedes-Benz CAC Maastricht](#)**Could you introduce yourself?**

Hi my name is Goncalo Gomes and I am a business project manager at Mercedes-Benz Customer Assistance Center. I joined the company only one year ago and have been working on the Compass roll-out in Mexico and Brazil. My knowledge of the Spanish and Portuguese languages helps me doing so.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

To be honest my involvement is purely operational. As a project manager for Compass roll-outs I make sure that all call-center aspects of the Mercedes Me app are ready in time. HQ decides for the deadlines and I mostly focus on contractual, financial and legal aspects. My fellow IT project managers are responsible for the technical implementation and therefore also more involved in the innovation part of the project since they talk a lot with HQ about the cars and having the right things programmed in the cars.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

I do see Mercedes as an innovative company. Before this I worked with BP for six years and I can see a difference. BP of course is also working on innovation but this is less visible for employees and customers since it is mostly about having more efficient fuel or drilling techniques. Here at Daimler the innovation is about electrical vehicles, connected vehicles, autonomous vehicles and what more. I think Daimler even has a full program for this which is called CASE. (editor remark: CASE stands for connected, autonomous, shared services and electric).

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

Our top management is well known within our company because of their "personal" emails they send frequently to all employees and I think they also write blogs now and then. However in real life I have

never dealt with the leaders of our company but maybe this is because I joined the company recently. Our own manager Isabelle is supposed to be the leader of our team but since she and also most project managers are travelling most of the time I don't really think she can be the leader that sometimes is needed. We did discuss this within the team recently and are now looking how we can improve the communication between the team and our manager. One of the things we came up with is video conferencing. Personally we also have some project assistants in our team who help us project managers. These are mostly young people who just graduated so of course I try to coach them and be a kind of leader to them.

In what kind of way does leadership influences this company?

In my opinion the influence is present. The management structure within Daimler is quite clear and above that you have the board of directors who present themselves more as leaders then managers. They present the company to the out world and keep us employees informed about what the out world is bringing us as company. I think this is what leadership should exactly be about.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

As mentioned I am currently working on the Compass roll-out of Mexico and Brazil. Therefore I am dealing a lot with cultures from these countries. Besides that I also have intensive contact with HQ where mostly German people work. For me working with Brazilians and Mexicans is ok because I come from Portugal myself and we have similar cultures. This and my language knowledge is one of the main reasons I got hired for this project because it really helps a while doing business in these countries. This is actually a trend within our team of project managers because we have people from India, Scotland, The Netherlands, Russia, Vietnam and other countries. This means a very diverse team but also a very interesting team. Our call center in Maastricht of course is one big melting pot with people from all over Europe or even the world which gives it a very international and multicultural vibe. Something I really like by the way.

In what kind of way does culture influences this company?

In many ways actually since we are doing a worldwide implementation. This is one of the reasons our team is so diverse. For my own countries (editor remark: Mexico and Brazil) for example I know that I have to chase the Brazilian and Mexican colleagues because they say yes and will then forget about it or feel like they have other more important stuff to do. For me this is not a problem but other project managers can get really agitated when they constantly have to chase others. Usually also the involvement of management is low in these countries. They empower project managers or specialist to do the implementation at their side and management is not involved at all. When I went to Mexico for the second time I did not even see or spoke a manager for one minute. Also this is not really a problem to me but I can imagine that other colleagues would experience this as not being taken seriously when they have flown over half the world to implement a new system or product which is also for them important. So it's basically about adapting and adjusting your expectations and way of work for each specific country.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

I think most things have been said. Having leaders that set a vision for the intern organization is important. This vision has to be created from an external perspective. Daimler is doing this good because the company leaders are always on the move and in contact with external stakeholders like governments, suppliers, competitors and other peers. Doing so will for sure result in some nice innovations for the next few years such as the CASE program. I even think that Mercedes is working together with BMW on this which is one of our main competitors. How bold is that right?

[Interview with Roell Brouns: IT Projectlead at Mercedes-Benz CAC Maastricht](#)

Could you introduce yourself?

Roell Brouns, started working for Mercedes-Benz Customer Assistance Center in 1998. However I left the company in 2006 and returned 10 years later in 2016. During my first period I worked as a Telecom specialist and later IT Operations manager. Since my return I work as IT Project Leader for the worldwide Compass (Siebel CRM) roll-out we are doing. In my first period we were mainly focusing on Europe and since my return we have a worldwide governance roll which brings a lot of energy but also challenges.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

I would say that the Compass roll-out is an innovation driven project. As you know we are rolling out a new CRM system including many other backend systems like a telephony central and other applications. Of course these applications are mainly used by our own employees or by the employees of our external call-center. Therefore they have an operational character. However our work package (the call-center work package) is one of the mandatory packages for rolling out Mercedes Me Connect in a country. This app only communicates with Compass and therefore I feel like I am heavily involved in one of the most important innovations within Mercedes-Benz of the moment. It is an aspect I like a lot because previously when I worked here I was only busy with IT and Telecom to make sure the call center was properly working. Sometimes I did not even notice I was working for a car manufacturer whereas nowadays this is very clear.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

Sometimes it is hard for me to follow up with all the initiatives that are coming from Stuttgart (editor remark: location of the HQ of Daimler AG) so in that sense yes I do think they are an innovative company. For example with the Mercedes Me app which aims to make the car more of a service then a product. When I look at the monthly release notes of our CRM system then it is amazing to see what kind of new functionalities are being added each time. Within our company there also is a lot of room for training and worldwide Daimler organizes many events and conferences which can be attended by employees.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

I think we are all involved with leadership in this company but for me specific I am the IT project lead for the Compass roll-out. This means that I am also functional responsible for the IT project managers in my team. Gregor Notten however is the hierarchical manager of both me and the IT project managers. Being functional responsible means I have the responsibility to show certain leadership towards the rest of the team. With my experience and network within this company I can be of assistance in case of escalations or complex situations that deviate from our standard project implementation plan. I always try to solve these matters by proven techniques that I applied earlier. Sometimes however the issue is so country-specific that previous solutions are not applicable. In that case I always prefer to have some people together in a room to solve the issue instead of having long e-mail threads or conference calls. In my previous roll as IT Operations manager I was an E4 (lowest management rank) which really ensured a certain status within the company and also the possibility to co-decide about non IT related topics that effected the company.

In what kind of way does leadership influences this company?

Leadership is quite a thing within Daimler. I think many people in the world know our CEO (Dieter Zetsche) who can really be seen as our leader. When he just became CEO of Mercedes-Benz he made a world tour to some of the important branches within Daimler AG and also visited our plant. What I noticed was that he was very accessible and interested in our people and processes. What you see nowadays is that also a younger group of senior management is more and more being promoted as leaders of our company. Because we are such a known company these senior managers travel and attend many shows and events so they really become the face of our company. By writing internal blogs they keep everyone updated of their tasks, travels and challenges and that way everybody is being informed. In the past our company used to be more "German" with a clear top-bottom way of managing things. However this has declined over the past years it is still very much a thing. This is also strengthened by our management structure (E1 – E4). When an E4 gets called by an E3 or E4 then everything drops immediately so in that sense the company culture is still quite hierarchical. This was also noticed when we had constant discussions about markets that wanted to keep working with Salesforce instead of Compass. Finally, Christina, one of the responsible E2 managers wrote an email attached with some slides to highlight the fact that Compass would be the core CRM application and that this was an HQ decision which needs to be followed by all markets. When we go to new markets we now show this email and slides to prevent discussion about the usage of this CRM.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

This involvement is getting bigger and bigger due to the worldwide governance roll we have on the Compass CRM project. The last three years I have travelled to and done business in Australia, Taiwan, India, Unites States, Canada, Emirates and the Nordics. It is amazing to experience different cultures within the same company. But also here at the CAC (Mercedes-Benz Customer Assistance Center) we are working with many different nationalities and therefore we speak and write in English.

In what kind of way does culture influences this company?

Culture has a big impact on this company. Because of our worldwide governance roll we have for all Daimler contact centers we are operating internationally. This means that we are closely working together with many different countries and cultures where Daimler has a presence. Personally I have witnessed big differences between doing business in these different countries I have visited. In the Emirates for example we brought two E4 managers to our first kick-off meetings which made sure we got good attention. A couple of months later however we send a team of three people without being accompanied by some form of management from our side which was perceived quite poor at the Emirates side we found out later. Our colleagues were put in a small room for the workshops and the attendees from Emirates side were uninterested and at certain moments even a bit rude. In Taiwan we made the same mistake in coming without management. The initial workshop we had there was 4 days and the first 2 days was only taking shots from Taiwan side since they were very reluctant in leaving their current CRM for the new one. However on the 3rd and 4th day we had some good outcomes so that in the end they were quite positive. To me this really proved the importance of face-to-face meetings over only meeting by phone. This is one of the reasons that during the roll-out of a country we meet several times face-to-face to have better understanding and relationships with our foreign colleagues.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

What I noticed is that sometimes our internal clients (markets) are not fully aware of the innovation that is behind, or actually in front, of a new system. Therefore it is good to meet with them in person to have clear understanding of this. What we now also do is bring management to countries that work very hierarchical and also bring someone from HQ to tell more about Mercedes Me Connect instead of only telling about the new CRM systems and it's connected other applications. So this means a different approach for each country. Usually Isabelle LeBlanc decides what the approach per country will be since she has visited almost every country where Mercedes Me will be implemented upfront this project.

Could you introduce yourself?

I'm Aakash Kulkarni, business consultant or project manager at Mercedes. I have been working for the CAC Maastricht (editor remark: Mercedes-Benz Customer Assistance Center) for almost 3 years now. Before that I worked for Mercedes-Benz India in Pune for several years. Here I was responsible for customer service and roadside assistance. At the CAC I am working on the implementation of Compass in several countries such as the US and India.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

Well as you know I am involved in the MMC (editor remark: Mercedes Me Connect) project which has an innovative character. Besides that not so much although all Daimler employees are being informed well about upcoming programs and innovations. As of 2019 I will start in a new role as Business Coordinator and then I expect to be more involved with innovations like for example the aftersales activities for electric vehicles. This will bring us as the CAC all kinds of new business, for example to provide technical assistance for charging stations at customers houses that are broke or have an error. But my exact new responsibilities are still not 100% clear at this moment.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

Very innovative I must say. Not only on the technical side with programs like CASE (editor remark: connected, autonomous, shared services and electric) but also with soft programs like Mistakes Matters or project Future. Mistakes Matter is about the possibility to make mistakes as company or employee but to learn from it afterwards so that the same mistake will hopefully not happen again. The Future project is about re-organizing the total organization to make it more efficient. In my opinion this is also innovating yourself as company and the nice thing is that we as employees can give input for these projects.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

Leadership is everywhere within Daimler. The managers are ranked by numbers and they all report to the board of directors which is led by Dieter Zetsche. To me he is an example of a leader because from the outside it seems that he is only busy with representing the company and informing everyone about important milestones. In India our CEO was really seen as the leader of our business unit. Once a month he would speech to our employees, including the factory workers to inform us about successes and milestones. Here at the CAC we also have a CEO, or managing director actually, but she is far less visible and as far as I know not really seen as the leader of our plant but more as the highest ranking manager. I think by constantly informing you people and being in close contact with them can make the difference between being a leader or high ranking manager. In my new role as Business Coordinator I will also have to take up more leadership responsibilities so having good and intense contact with my team members is one of the things I will try to pursue.

In what kind of way does leadership influences this company?

It depends a bit per country and business unit but in general our leadership has great influence on the company. When the diesel gate scandal also started to affect Daimler everybody in the company relied on our CEO Dieter Zetsche to communicate both internal and external about this topic and so he did. He visited the German minister and other government officials and kept us employees informed about these meetings in personalized emails. By being transparent and open he managed to control the situation in an early stage without suffering big losses on the stock market because also investors would see this effort. So according to me it's safe to say that especially for a world known and leading company as Mercedes-Benz leadership is very important and has big influence on all aspects of our business.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

Well first of all I have witnessed the cultural differences within the same organization since I have worked for both MB India as MB CAC. The differences are quite large, for examples as mentioned the difference in leadership of both locations. Also in India there is far less empowerment. Project managers or other employees will almost every time go to their manager to get approval. This way they assure that they will not get in any form of trouble afterwards if certain solutions or processed don't work as expected. I hope that with the worldwide Mistakes Matter program this culture will change in countries like India. As a project manager I have also witnessed quite some difference between for example the US and us in Maastricht. The US had the same CRM as we wanted to use but it was totally customized to their needs. To have them working with our exact version of the CRM they had a list of demands which took us over 1, 5 year to build and test. Because the US is one of the most important markets for Daimler they had back-up from HQ regarding these demands so there was nothing else to do then just build them all. In other markets I have seen that many demands get killed by our decision making platform and because of the smaller volume of these markets they have to accept it. So it's actually not only about culture but also about how important are you in the big Daimler world. For me as a project manager it was therefore a very exciting implementation but also quite stressful. What I also noticed about the Americans is that they would escalate many many issues on a management level instead of first trying to find a solution ourselves. The downside of this was that some of my colleagues in Maastricht who had to do the work were getting a bad taste in their mouth about how things would end up on their plate.

In what kind of way does culture influences this company?

Yeah as I said in the previous questions the influence is huge. Each market is different and has their own culture, rules and legislation. For us as CAC it is important to treat each market specifically so that they get the attention and treatment that suits the market best. In the end what I do like is that if senior management, for example an E1 (editor remark: high management level) will say that we go right then everybody will follow, even if they are reluctant doing so. I think this still has to do with the German way of working haha.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

These factors all influence each other. Here at Daimler I feel good about our innovations, our leadership and all the different cultures that are working on our success stories.

[Interview with Valerie Deiss: Mercedes Me Connect Projectlead at Daimler AG](#)

Could you introduce yourself?

Valerie Deiss, project lead for Mercedes Me Connect within Daimler AG. Within Daimler AG we are with three projectleads and each have responsibility for a certain region. I am working on the APAC region.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

Since Mercedes Me Connect is an innovation driven project I would say a lot. As you know we are rolling out the App on a global level. After rolling out more and more services will be added to the app.

Can you tell a bit more about these services?

Of course. The services can be divided in functional and commercial. Functional services could be the remote park pilot where you can use the app to park your car. Or just calling in a roadside assistance digitally is also mostly functional, even though it can be seen as a nice aftersales moment for our dealers. Commercial possibilities are car sharing, Mercedes Me Finance and many other possibilities.

Could you tell a bit more about the reason behind Mercedes Me Connect?

For our customers it's very convenient that their car is connected. Actually they don't even expect anything else from a premium brand like Mercedes-Benz. Other than that the goal of adding these extra services to our vehicles is to obtain a higher customer loyalty, to generate extra revenue and preferably highly profitable revenue, diversification of the Daimler AG product/services portfolio and finally also to gain more insight in our (potential) customer behavior through Big Data.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

I definitely do. As projectlead for Mercedes Me Connect I am also part of the CASE program, since the C in CASE stands for Connected. My expectations for the CASE program are extremely high. It will definitely change mobility as we know it now.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

I can't really tell since I am only a projectlead. Here in Stuttgart we see the board of management quite often of course. Other than that a lot of managers from all over the world are here on regular basis. It's always nice to meet them and talk about the topics and challenges that are relevant in their countries.

In what kind of way does leadership influence this company?

Good leadership is important, especially for a global company like Daimler. Personally I have great trust in our current CEO and am also looking forward how Ola (editor remark: Ola Källenius, new Daimler CEO as of 2019) will do things.

Do you have anything to say about cultures and the influence this has on doing business within Daimler?

I always love working with different cultures. They are so different. This is also one of the reasons that we divided the world between multiple projectleads so that we can all have a certain focus on one region and its culture and habits. This really helps understanding and communicating. And of course it makes the travelling also a bit easier haha.

[Interview with Nancy Velazquez: CRM Manager at Mercedes-Benz Mexico](#)

Could you introduce yourself?

My name is Nancy Velasquez and I'm a CRM manager at Mercedes-Benz Mexico. As CRM manager I am responsible for both marketing as operational activities regarding customer relationship management. However when it gets really technical I have Alfredo who supports me from an IT perspective.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

As a MPC (editor remark: market performance center → local distributor) we mostly follow up on what HQ comes up with. I must say that these are mostly good solutions and innovations and with our marketing team we visit HQ once every year to align on future ideas and innovations. Also when a big new program or project starts we get visits from HQ, or in this case from our Maastricht colleagues regarding Mercedes Me Connect. In these sessions I of course learn a lot about the new thing that are coming up.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

Yeah for sure. What we are doing the last years is amazing. I had the opportunity to drive in the new a-class for two weeks. Have you experienced our new MB-UX system? It's really amazing. Even in the dense Mexico-City traffic the system would show me where to go by projecting arrows on the screen and it also helped me find a parking spot once. I am also looking forward to finally being connected with the Mercedes Me app. Therefore it is good to have you guys here and share our thoughts and ideas with each other.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

Not that much. We have a pretty strict management layer throughout Daimler. However I do always like to read the blogs of our CEO or Marketing & Sales Director to see what they are doing and what to expect for us.

In what kind of way does leadership influences this company?

Yeah like I said our top management is really visible to all of us. I think in the 6 years I work here Dieter Zetsche has visited us 4 or 5 times. 2 or 3 times we had the opportunity to discuss the future of MB

Mexico, Daimler and automotive in general. I don't know if he visits other countries that often, what helps of course is that we have 4 factories here in Mexico so we are quite important to HQ. Our CEO Radek is also a person who can be asked questions directly or through his assistant. I think this is part of the Daimler way that senior management wants to be in close contact with its employees by organizing Q&A's, townhalls and other nice events.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

We work closely together with other South-American branches of Mercedes-Benz and also with Mercedes-Benz USA. I do sense that the South-American colleagues are more like minded in their ways of working and thinking than the Americans. I also told you we have close contact with our Stuttgart colleagues and now of course with our Maastricht colleagues. What I know from us middle or south Americans is that we have a lot of empowerment from our management. They rather focus on the most important topics and let us handle the rest. Also I do think that we need to be reminded and chased a little bit more than maybe colleagues from Stuttgart or Maastricht. It's not that we don't want to deliver something but sometimes we have to be made aware multiple times of the relevance if it's not immediately affecting our own jobs.

In what kind of way does culture influences this company?

I don't know exactly but yeah we are an international company with a lot of different cultures. This will probably all influence the company and the way we are working but I think the influence is mostly positive.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

No but I am looking forward to the results of your studies.

[Interview with Ganesh Rathod: CRM Manager at Mercedes-Benz India](#)

Could you introduce yourself?

Ganesh Rathod, CRM manager at MB India and working for the company since 2012. At MB India we see CRM as all activities that we have with our clients and prospects. This is done by our dealers, our sales and marketing department and by our external call center for customer service and roadside assistance. I focus mainly on this last part.

In what kind of ways are you involved with innovation within the company?

Now with Mercedes Me Connect, earlier with the introduction of Salesforce which gives our dealers the opportunity to follow up on sales leads. I am convinced that the implementation of Salesforce is one of the reasons that India is such a high growing market within Daimler. Our dealer network is now perfectly able to monitor the whole sales pipeline of our consumers and corporate clients. So I would say my

involvement is mostly operational on a CRM playfield. Besides this I always keep myself informed about the latest initiatives within Daimler regarding electric and autonomous vehicles.

Do you see Mercedes-Benz / Daimler as an innovative company? And if yes please elaborate

I certainly do. It is one of the main reasons of our success I think. Our CEO Roland Folger who will leave the company per November for a move to Thailand always keeps us informed about the latest news. Also we are able to follow the blogs from people like Dieter Zetsche and Ola Källenius (editor remark: director of R&D). If you see what they are working on then I have much confidence in us being and staying an innovative company.

In what kind of ways are you involved with leadership within the company?

I just follow my E4 manager Vaibhav. He is very good to me and always knows what needs to be done in which order. He gets his orders from Santosh who is in direct contact with our CEO Mr. Folger. I must say that the last years we as operating staff are getting more opportunities to act and think for our self but sometimes it's just better to first align with your direct manager to be sure about certain things. Our CEO did tell us about the Mistakes Matters project which seemed interesting but after this presentation I have heard little about it.

In what kind of way does leadership influence this company?

Our leadership in India is quite hierarchical. When being in Germany I have witnessed the same. As long as you have good and capable leaders then this is not a problem for me.

In what kind of ways are you involved with different cultures within the company?

At MB India more than 95% of the employees are from India. Of course we do work together with HQ and other business units, mostly from the APAC region. It's always nice to travel for work, for example when visiting Stuttgart. I have been there twice now and each time I came back with new energy and ideas which I then discuss with Vaibhav.

In what kind of way does culture influence this company?

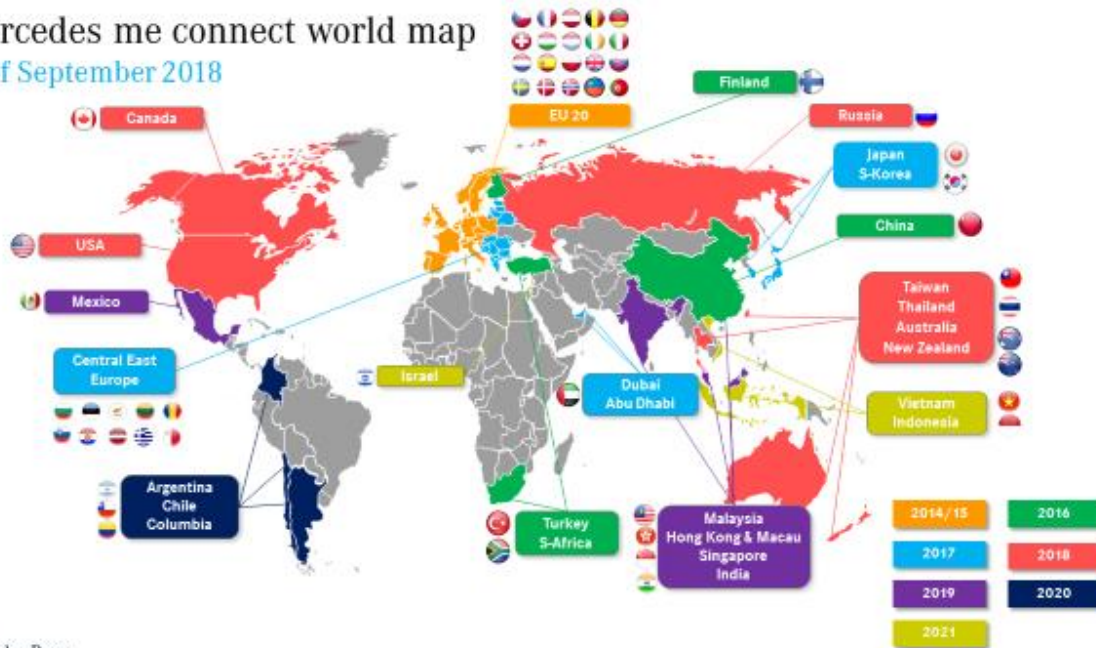
Like before mentioned the travelling and global business we are doing enables new ideas, energy and synergy.

Do you have any final remarks regarding innovation, leadership and culture and the possible connection between these things?

No, thanks for interviewing me and seeing value in my input.

Bijlage 2: planning Mercedes Me Connect

Mercedes me connect world map as of September 2018



Mercedes me connect rollout roadmap as of September 2018

Until 2016	2017	2018	2019	2020	2021
Commission model: ✓ EU20 (Czech Republic, France, Austria, Belgium, Germany, Switzerland, Hungary, Italy, Netherlands, Ireland, Luxembourg, Spain, Poland, Great Britain, Slovakia, Sweden, Denmark, Norway, Liechtenstein, Portugal) ✓ Finland (12/16) MPC model: (w/o Mmc Store) ✓ China (06/16) ✓ Turkey (12/16) ✓ South Africa (12/16)	Commission model/MVP (Minimum viable product): ✓ Baltics: • Latvia (12/17) • Estonia (12/17) • Lithuania (12/17) ✓ CEE I: • Romania (12/17) • Slovenia (12/17) • Croatia (12/17) • Bulgaria (12/17) ✓ CEE II: • Cyprus (12/17) • Malta (12/17) • Greece (12/17) MPC model: (w/o Mmc Store) ✓ South Korea (06/17) ✓ Japan (06/17) ✓ UAE: MVP (w/o me App) • Dubai (Q1/18) • Abu Dhabi (Q1/18)	5 new Mmc projects (with highest complexity & effort than 2017) • USA (06/18) • Canada (06/18) • Taiwan (06/18) • Russia (09/18) • Australia (12/18) • New Zealand (12/18) • Thailand (12/18) 4 Mmc Store projects • Italy (09/18) • Japan/Korea (12/18) • South Africa (12/18)	6 new Mmc projects • Mexico (06/19) • Malaysia (06/19) • India (06/19) • Brazil (12/19) • Hong Kong / Macau (12/19) • Singapore (12/19) 10 Mmc Store projects • USA/Canada (06/19) • China (03/19) • Taiwan, Russia, Turkey (09/19) • 1 ECE Migration market (09/19) • 3 ECE Migration markets (12/19)	3 New Mmc projects • Argentina (03/20)** • Columbia (03/20)** • Chile (03/20)** (With Basic Enablement one release prior (19Q)) New Mmc store projects In evaluation 12 Migrations to MPC model Focus: ECE Migration MPC markets • 3 ECE Migration MPC markets (03/19) • 3 ECE Migration MPC markets (06/19) • 3 ECE Migration MPC markets (09/19) • 3 ECE Migration MPC markets (12/19)	3 New Mmc projects • Indonesia (GoLive release TBD) • Vietnam (GoLive release TBD) • Israel (GoLive release TBD) New Mmc store projects In evaluation 11 Migrations to MPC model Focus: ECE Migration GD markets • Bulgaria, Croatia, Cyprus, Estonia, Finland, Ireland, Latvia, Lithuania, Malta, Norway, Slovenia
51 markets with sales volume: 98% of total Mmc sales*					