

Het stimuleren van intern ondernemerschap in een dynamische omgeving

Een onderzoek naar het bevorderen van intern ondernemerschap van gevestigde ondernemingen in een dynamische omgeving

Arjan Herreveld
Studentnummer: 473113
Begeleider: Frank Wijen
Meelezer: Jan van den Ende
Rotterdam School of Management
Master bedrijfskunde
Major: Strategisch Management
25-8-2019

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

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

Voorwoord

In 2017 ben ik gestart met de opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Deze keuze heb ik gemaakt, omdat ik mijzelf graag verder wil blijven ontwikkelen en ik graag bezig ben met strategische vraagstukken. Deze opleiding zie ik als verrijking en heeft mij geholpen bij het beter kunnen doorgronden van de academische materie. Bij het lezen van bijvoorbeeld het financieel dagblad ben ik veel kritischer op de inhoud en weet artikelen beter op waarde te schatten door de opgedane kennis gedurende de verschillende semesters en de projecten waar ik aan heb deel mogen nemen.

Het waren twee intensieve en leerzame jaren waar ik veel heb kunnen leren. Het eerste leerjaar begon met het uitvoeren van verschillende projecten en het analyseren van casuïstiek om de theoretische kennis te vergroten. Vervolgens hebben we deelgenomen aan het internationale project waar we in Shanghai waar we veel hebben geleerd over academisch onderzoek. Ik heb mogen ervaren dat ik als persoon ben gegroeid. De intensiviteit van de opleiding gecombineerd met een fulltime baan hebben mij doen beseffen dat je veel kan bereiken als je gedisciplineerd te werk gaat en voor jezelf structureel het doel voor ogen houdt. Dit alles heb ik natuurlijk niet alleen kunnen doen, daarom wil ik graag mijn familie bedanken voor hun steun gedurende deze intensieve periode.

Graag wil ik ook mijn begeleider Frank Wijen bedanken voor zijn kundige begeleiding en steun gedurende het afstudeertraject. De betrokkenheid van Frank heeft mij erg geholpen tijdens dit traject. In het begin was ik aan het worstelen met het onderzoekskader. Door de kritische blik en kritische vragen van Frank heb ik mijn onderzoek nauwkeuriger weten te specificeren en ben ik uiteindelijk tot dit mooie eindresultaat gekomen. Ook wil ik mijn meezeer Jan van den Ende bedanken voor zijn concrete feedback, kritische blik en snelle reacties gedurende het gehele afstudeertraject.

Het is een hele leerzame en mooie tijd geweest om nieuwe mensen te leren kennen en veel kennis op te kunnen doen. Toch ben ik ook blij dat ik het gehele traject nu heb mogen afronden met deze scriptie. Ik kijk uit naar de toekomst waarin ik de opgedane kennis gedurende het opleidingstraject in de praktijk kan brengen.

Arjan Herreveld
25 augustus 2019

Samenvatting

Door de jaren heen zijn er in de financiële sector tal van veranderingen geweest die er toe hebben geleid dat het toezicht op deze sector is vergroot. Dit geldt in het bijzonder voor de gevestigde ondernemingen, die vaak als grote logge en niet flexibele organisaties worden gezien. Gevestigde ondernemingen die toch flexibel en wendbaar zijn, zullen gebruik moeten maken van vernieuwing door bijvoorbeeld het stimuleren van intern ondernemerschap. De interne factoren die intern ondernemerschap bevorderen zijn de ondersteunende organisatiestructuur, vrijheid van besluitvorming, steun van het management, de beschikbaarheid van tijd en de beloning. Om te onderzoeken hoe deze ondernemingen zichzelf beter kunnen positioneren is de volgende hoofdvraag geformuleerd: Welke organisatiestructuur van een gevestigde onderneming in een dynamische omgeving bevordert intern ondernemerschap? Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er vanuit de literatuur onderscheid gemaakt tussen de theorie gericht op de organisatiestructuur enerzijds en de theorie gericht op intern ondernemerschap anderzijds. De vier onderdelen die van belang zijn voor de organisatiestructuur en nader zijn onderzocht zijn: de besluitvorming, de mate van formalisatie, cross-functionele integratie en het gebruik van externe kennisbronnen voor toegang tot nieuwe superieure informatie. De uitkomsten uit deze vier elementen bepalen in welke mate de organisatie in staat is om intern ondernemerschap toe te laten en ruimte te kunnen bieden voor het genereren van nieuwe ideeën en het ontdekken van kansen om deze vervolgens te kunnen benutten om toegevoegde waarde voor de organisatie te kunnen creëren.

Uit dit onderzoek is gebleken dat intern ondernemerschap kan worden bevorderd door de elementen die ook zijn voortgekomen vanuit de literatuur: de ondersteunende organisatiestructuur, vrijheid van besluitvorming, steun van het management, de beschikbaarheid van tijd en de beloning. Echter is er ook een aanvulling gevonden voor een extra nader te onderzoeken element, namelijk de communicatie. Door het in verband brengen van de elementen van de organisatiestructuur met de elementen die intern ondernemerschap kunnen bevorderen is er een nieuw onderzoek ontstaan. Op basis van deze combinatie is deze mogelijke variabele tot stand gekomen. Door het ontbreken van de juiste wijze van communicatie kan mogelijk worden aangetoond dat intern ondernemerschap onvoldoende wordt gestimuleerd. Wat is gebleken is dat door het gebrek aan communicatie de betrokkenheid afneemt en daarmee ook het bevorderen van de creativiteit en proactiviteit van medewerkers. Vanuit de literatuur is gebleken dat er vanuit het onderzoekselement formalisatie verschillende inzichten waren. De verschillende onderzoeken hebben zowel een positief als negatief verband aangetoond tussen de mate van formalisatie en de mate van intern ondernemerschap. Dit is in dit onderzoek bevestigd, doordat is aangetoond dat een hoge mate van formalisatie slechts deels een positief effect heeft. Een zekere mate van flexibiliteit in combinatie met de communicatie kan er toe bijdragen dat formalisatie een positieve bijdrage levert aan de mate van intern ondernemerschap. Een hoge mate van formalisatie heeft volgens dit onderzoek een positief effect indien er sprake is van standaardisatie, de foutmarges hierdoor afnemen en de processen aansluiten bij de praktijk. Vanuit de bevindingen uit dit onderzoek zijn er een aantal praktische aanbevelingen: Managers dienen de medewerkers niet te veel vrijheid te geven voor de invulling van intern ondernemerschap. Uit de empirische bevindingen is gebleken is dat een te hoge mate van vrijblijvendheid geen positief effect heeft op intern ondernemerschap. Er dient sprake te zijn van duidelijk geformuleerde doelen, maar geef medewerkers tegelijkertijd wel de ruimte om hier een eigen invulling aan te geven. Dit kan worden ondervangen door te zorgen voor een duidelijke functieomschrijving en coördinatie op de naleving er van met name gericht op het gebruik van externe kennisbronnen. Door medewerkers te stimuleren en een open dialoog te voeren over de invulling van de werkzaamheden ontstaat er meer proactiviteit bij medewerkers. Zodra de richting is bepaald kunnen medewerkers met hun eigen creativiteit ervoor zorgen dat zij zelf nieuwe ideeën bedenken en kansen gaan ontdekken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Aanleiding	7
1.1 Aanleiding en motivatie	7
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	9
1.3 Opbouw Rapport.....	10
2. Literatuurstudie	11
2.1 Organisatiestructuur	11
2.1.1 Besluitvorming	12
2.1.2 Formalisatie.....	12
2.1.3 Cross-functionele integratie	13
2.1.4 Gebruik van externe kennisbronnen	14
2.1.5 Samenvatting	15
2.2 Intern ondernemerschap	15
2.2.1 Innovatievermogen.....	18
2.2.2 Risicobereidheid.....	18
2.2.3 Proactiviteit.....	19
2.2.4 Samenvatting	19
2.3 Conceptueel model.....	20
3. Onderzoeksmethode	22
3.1 Type onderzoek.....	22
3.1.1 Case study	22
3.1.2 Case selectie.....	23
3.1.3 Data verzameling	23
3.2 Data analyse.....	24
3.3 Betrouwbaarheid onderzoek	27
3.4 Validiteit onderzoek.....	27
4. Empirische resultaten	28
4.1 Beschrijving caseprofielen	28

4.2 Empirische bevindingen	30
4.2.1 Private Banking	30
4.2.2 Financieel advies	33
4.2.3 Dagelijkse bankzaken	37
4.2.4 MKB	40
4.3 Overige bevindingen	44
4.4 Samenvatting	44
5. Discussie en conclusie	48
5.1 Discussie	48
5.2 Beperkingen	49
5.3 Conclusie	50
5.4 Aanbevelingen	52
Bijlage 1: Literatuurlijst	54
Bijlage 2: Vragenlijst	59
Bijlage 3: Data analyse	60

1. Aanleiding

1.1 Aanleiding en motivatie

In het digitale tijdperk waarin wij anno 2019 leven zijn innovaties niet meer weg te denken. Uit verschillende rapporten van onderzoeksinstanties (McKinsey 2018, Deloitte 2018, Rabobank, 2018) blijkt dat innoveren in diverse sectoren een noodzaak is om te overleven. Met de opkomst van nieuwe spelers op dit terrein is terug te zien dat grote gevestigde spelers hier moeite mee hebben. Grote supermarkketens (Ahold) zijn genoodzaakt om te innoveren door de opkomst van nieuwe spelers, zoals Picnic die via online kanalen klanten weten te bedienen waarbij boodschappen online kunnen worden besteld en deze thuis worden afgeleverd. Grote financiële instellingen hebben te maken met hetzelfde dilemma. De verschillende grootbanken hebben met de opkomst van fintech bedrijven te maken met een nieuwe vorm van concurrentie (Deloitte, 2018). Het is de vraag in hoeverre deze gevestigde ondernemingen in deze dynamische markt weten in te spelen op deze snelle en vaak disruptieve veranderingen.

Deze gevestigde ondernemingen hebben als nadeel dat zij vanwege hun omvang en verleden vaak door regelgeving worden belemmerd in de mate van flexibiliteit. Na de financiële crisis hebben overheden en controle instanties maatregelen en regels ingesteld om het toezicht op de financiële sector te verbeteren. Dit verscherpt toezicht is ingesteld om een volgende financiële crisis te voorkomen. Eind 2017 is er een akkoord bereikt over het Basel IV akkoord (PWC, 2017). In dit akkoord staat beschreven dat banken een grotere buffer moeten opbouwen om financiële tegenvallers op te kunnen vangen. Banken zijn hier in 2015 al over gewaarschuwd door De Nederlandse Bank (Business Insider, 2017). Dit heeft ertoe geleid dat banken na de financiële crisis meer risico-avers zijn geworden, doordat zij aan minimale solvabiliteitseisen moeten voldoen en verantwoording moeten kunnen afleggen over het gegeven advies aan klanten. Deze risico-aversie heeft een beperkende werking op de mate van flexibiliteit van ondernemingen.

Echter is er wel een noodzaak om te innoveren vanwege de veranderende marktomstandigheden en vanwege de toename van 'nieuwe' toetreders. Verschillende bedrijven zijn daarom ook genoodzaakt om te veranderen om in te kunnen spelen op deze nieuwe vorm van concurrentie en productoplossingen. De financiële sector in Europa, het Midden-Oosten en Afrika staat bijvoorbeeld voor mogelijk grote verschuivingen. Consumentenbehoeften veranderen, digitale competenties kunnen marktposities beïnvloeden en de herziene Payment Services Directive (PSD2) van de Europese Unie geeft nieuwkomers met sterkere digitale competenties toegang tot de markt. Bestaande marktpartijen kunnen zich zonder twijfel opmaken voor een strijd om marktaandeel (Deloitte, 2018). In een artikel van business insider (2019) worden de bedreigingen van nieuwe toetreders beschreven. De opkomst van 'fintech' bedrijven is een van voornaamste de redenen waarom grootbanken de bezuinigingsoperaties doorvoeren. Er worden een viertal factoren beschreven die de aard van de dienstverlening van financiële instellingen zullen veranderen. Deze vier factoren bestaan uit robo-adviseurs, online betalingen, digitale munten (zoals crypto currency) en alternatieve financieringsmogelijkheden (zoals crowdfunding). Banken zullen naar verwachting steeds meer op fintech bedrijven gaan lijken, onder druk van digitalisering en automatisering.

Voor gevestigde ondernemingen blijkt de structuur van de organisatie vaak een beperkende factor te zijn van de innovatiekracht. Veel organisaties trachten de structuur van de organisatie aan te passen door te bezuinigen op het personeel en meer te focussen op de verdere digitalisering. Echter is het de vraag of een reductie van het personeelsbestand voldoende is op deze veranderingen in de markt. De

financiële crisis heeft ervoor gezorgd dat er veel wordt bezuinigd en gereorganiseerd bij bedrijven in diverse sectoren. Sinds 2008 zijn er 60.000 banen weg bij banken (NOS, 2018). Terwijl er overal banen bijkomen, daalt de werkgelegenheid juist in de financiële sector. De oorzaak: de ontslagrondes bij banken na de crisis en de digitalisering van het bankwezen (Rtlz, 2018). De verschillende grootbanken, zoals ABN Amro, ING en de Rabobank hebben diverse ontslagrondes aangekondigd om kosten te drukken en daarmee de financiële resultaten te verbeteren en te voldoen aan de vereiste wet- en regelgeving. Daarnaast worden producten, diensten, processen en werkwijzen gestandaardiseerd om kosten te reduceren.

Door de opkomst van deze nieuwe vormen van concurrentie zijn bestaande bedrijven genoodzaakt om te innoveren. Zonder innovatie is het bestaansrecht van deze internationale ondernemingen een onzekere factor. De complexiteit en regelmaat van verandering maken de situatie onvoorspelbaar. Daarnaast zorgt de opkomst van verschillende start ups ervoor dat bedrijven in staat moeten zijn om snel in te grijpen en een hoge mate van flexibiliteit hebben. Dit vraagt om extra betrokkenheid van medewerkers om het vertrouwen te verbeteren, een efficiëncyslag te maken en een bijdrage te leveren aan de vernieuwingen die noodzakelijk zijn om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt (Antoncic & Hisrich, 2001). De organisaties zullen zelf nieuwe initiatieven moeten kunnen ontplooiën om niet afhankelijk te zijn van de veranderingen die uit de markt worden overgenomen om deze vervolgens zelf toe te passen (Birckinshaw e.a., 2008). Hier zullen organisaties zelf voor verandering moeten kunnen zorgen door zelf met vernieuwende initiatieven de markt te betreden. Het lerend vermogen van de organisatie is hierin bepalend voor het in kaart brengen en creëren van kansen in de markt. Een organisatie waarin medewerkers worden gestimuleerd en gemotiveerd om deze nieuwe kansen te bedenken en benutten zullen actief in kunnen spelen op de dynamiek in de markt. Ondernemende medewerkers kunnen een bijdrage leveren aan de flexibiliteit van de onderneming (Lumpkin & Dess, 1996). Van medewerkers wordt aan de ene kant verwacht dat zij de standaarden en processen vanuit de organisatie volgen om hiermee de efficiency van de organisatie te verbeteren (Beckert, 1999). Aan de andere kant vragen de veranderende marktomstandigheden om vernieuwing en ondernemerschap. Hier ligt voor ondernemingen de uitdaging. Ondernemingen ervaren beperkingen door opgelegde regels, restricties en standaardprocedures. Aan de andere kant zien zij de noodzaak om te innoveren, medewerkers de ruimte te geven om nieuwe ideeën en werkwijzen te bedenken om in te kunnen spelen op deze veranderingen. Gevestigde ondernemingen hebben zien de noodzaak om zelf nieuwe initiatieven te bedenken die hen het voordeel geven om in te kunnen spelen op de veranderingen in de markt (Kanter 1984; Pinchot 1985). Hier zijn betrokken en creatieve medewerkers voor nodig om vanuit de organisatie deze nieuwe initiatieven te bedenken en ten uitvoer te brengen. In deze uitdagende markt en krimpende personeelsbestanden ligt hier voor bedrijven de uitdaging om betrokken en ondernemende medewerkers binnenboord te houden en deze aan te trekken. Door middel van intern ondernemerschap en het stimuleren ervan ontstaan er mogelijkheden voor medewerkers om deze activiteiten te ontplooiën. Voor gevestigde ondernemingen ligt hier juist de uitdaging. Om in een dynamische en snel veranderende markt waarin de organisatie qua structuur aan veranderingen onderhevig is toch de medewerkers de ruimte te geven om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Om dit spanningsveld nader te onderzoeken is er vanuit de literatuur gekeken welke relatie er is tussen de organisatiestructuur en intern ondernemerschap.

Uit de verkenning middels de literatuurstudie is gebleken dat er onderzoek is gedaan naar de individuele variabelen, zoals leiderschap, governance, cultuur, management innovatie en de samenstelling van de board op de financiële resultaten. Uit deze onderzoeken is tevens gebleken dat de uitkomsten verschillend zijn (Dalton e.a., 1998). In de literatuur staat beschreven dat een aantal dimensies, zoals professionalisering, differentiatie, decentralisatie, coördinatie en autonomie de organisatiestructuur van

een bedrijf kunnen beïnvloeden en daarmee innovatieve werkzaamheden kunnen bevorderen (Dess e.a., 1999; Kanter, 1986, 1988; Miller, 1983; Zahra, 1991). Deze onderzoeken gaan specifiek in op de innovatieve werkzaamheden binnen een organisatie, terwijl intern ondernemerschap verder gaat dan alleen innovatie. Intern ondernemerschap ken daarnaast ook de risicobereidheid binnen de organisatie om kansen te ontdekken en benutten en de proactiviteit van medewerkers die gestimuleerd en beloond worden voor het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsactiviteiten. Daarnaast wordt er niet specifiek gericht op de gevestigde ondernemingen, maar is er sprake van een grote diversiteit aan type ondernemingen waar de verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd (Rauch, e.a., 2009). Hieruit blijkt dat er onvoldoende inzicht kan worden verkregen over de invloed van de organisatiestructuur op het bevorderen van intern ondernemerschap in een dynamische omgeving. Uit de literatuurstudie is gebleken dat er vanuit het thema intern ondernemerschap vooral onderzoek is gedaan naar de mate waarin organisaties in staat zijn om door de uitvoering van activiteiten, zichzelf en de producten en diensten te veranderen. Hier is echter slechts beperkt onderzoek gedaan naar de benodigde structuur van de organisatie om dit fenomeen mogelijk te maken. Hornsby e.a. (2002) hebben in onderzoek aangetoond dat er een ondersteunende organisatiestructuur dient te zijn waarin medewerkers keuzevrijheid hebben en het maken van fouten toegestaan is. Echter wordt er niet specifiek ingegaan op de overige elementen van de organisatiestructuur, zoals de besluitvorming en formalisatie (Foss e.a., 2015). Uit onderzoek naar de organisatiestructuur is te herleiden dat bepaalde organisatiestructuren noodzakelijk zijn om vernieuwingen te kunnen genereren of deze te adopteren (Damanpour & Wischneksky, 2006). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar het type organisatiestructuur van gevestigde ondernemingen die het bevorderen van intern ondernemerschap in een dynamische markt mogelijk maken. De combinatie tussen de twee thema's is zelden gezamenlijk onderzocht. Er kan dus nog geen uitspraak worden gedaan over de meest effectieve organisatiestructuur om intern ondernemerschap te bevorderen en te stimuleren om zo de innovatiekracht van de onderneming te verbeteren. Middels dit aanvullende onderzoek kan meer inzicht in worden verkregen in de factoren die van invloed zijn om met dit spanningsveld om kunnen gaan.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om het antwoord op deze probleemstelling te vinden zijn er zowel een centrale vraag als twee subvragen opgesteld om hier meer inzicht in te kunnen verkrijgen.

Centrale vraagstelling:

Welke organisatiestructuur van een gevestigde onderneming in een dynamische omgeving bevordert intern ondernemerschap?

De centrale vraagstelling kan worden opgedeeld in een tweetal subvragen.

Welke organisatiestructuren van gevestigde ondernemingen zijn geschikt in een dynamische omgeving?
Welke interne factoren van gevestigde ondernemingen bevorderen intern ondernemerschap?

Deze twee subvragen kunnen vanuit de literatuurstudie en empirisch onderzoek worden beantwoord. Hieronder volgt een schematische weergave van de variabelen die worden onderzocht in een dynamische omgeving.



Figuur 1: onderzoeksmodel

1.3 Opbouw Rapport

Het onderzoeksveld is in dit eerste hoofdstuk inzichtelijk gemaakt door de aanleiding te beschrijven gevolgd door de weergave van de onderzoeksvraag en de deelvragen. In het volgende hoofdstuk wordt de literatuurstudie beschreven. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvariabelen theoretisch onderbouwd om daarmee de deelvragen te kunnen beantwoorden. In het derde hoofdstuk wordt de methodiek beschreven en onderbouwd. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de uitkomsten van de empirische data weergegeven. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies, discussie en de limitaties van het onderzoek beschreven.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden de verschillende antecedenten van de twee onderzoeksvariabelen weergegeven. Het eerste onderdeel richt zich op de invulling van de organisatiestructuur in een dynamische omgeving. In deze paragraaf wordt een overzicht van de individuele elementen van de organisatiestructuur beschreven die van belang zijn in een dynamische omgeving. Het tweede onderdeel heeft betrekking op het definiëren van intern ondernemerschap. Uit de literatuurstudie zal vervolgens een overzicht worden weergegeven van de elementen van de organisatiestructuur die bijdragen aan succesvol intern ondernemerschap. Als laatste zullen de antecedenten samen worden gevoegd in een conceptueel model wat de basis vormt voor het volgende hoofdstuk: de methodiek.

2.1 Organisatiestructuur

Organisaties die genoodzaakt zijn te veranderen, kunnen dit op verschillende manieren organiseren. Zoals in de introductie is beschreven zijn veranderingen in de organisatiestructuur noodzakelijk om kostenbesparingen door te kunnen voeren vanwege omgevingsfactoren (Beckert, 1999; Jansen e.a., 2006). Aan de andere kant zijn veranderingen in de organisatiestructuur ook noodzakelijk om vernieuwingen te kunnen genereren of adopteren (Damanpour & Wischneksy, 2006). Hier zijn verschillende organisatie strategieën, structuren en processen benodigd om vernieuwingen succesvol te kunnen implementeren in een veranderende organisatie en omgeving.

De specifieke organisatiestructuren die worden geadviseerd zijn afhankelijk van de omvang van de onbetrouwbaarheid en de dubbelzinnigheid waarmee de organisatie wordt geconfronteerd door de aanwezige technologie, de onafhankelijkheid van de afdelingen en de omgeving waarin de organisatie actief is (Daft & Lengel, 1986). Uit onderzoek is gebleken dat de informatieverwerking op organisatieniveau wordt beïnvloed door de verschillende divisies binnen een organisatie. Organisaties worden verdeeld in subgroepen of afdelingen. Elke afdeling gebruikt een specifieke technologie die van andere afdelingen kunnen verschillen (Hal, 1962; Van de Ven en Delbecq, 1974; Daft en Macintosh, 1981). Om de organisatie goed te laten presteren, moet elke afdeling zijn eigen taken uitvoeren en dienen door de afdeling zelf te worden gecontroleerd om dit vervolgens met elkaar te kunnen coördineren. Onzekerheid binnen de organisatie kan het gevolg zijn van de externe omgeving zijn of vanwege de verschillende afdelingstechnologieën en de coördinatie van afdelingen om de onderlinge afhankelijkheid en samenwerking te beheren (Tushman en Nadler 1978). Van de Ven, Delbecq en Koenig (1976) vonden dat de communicatie binnen de afdeling toenam naarmate de onderlinge afhankelijkheid tussen de deelnemers groter werd. Binnen de organisatie theorie wordt beschreven dat het organisatieontwerp extra gegevensverwerking toelaat om onzekerheid te verminderen (Tushman en Nadler 1978). Het concept van informatieverwerking biedt daarom ook een nuttig hulpmiddel om het organisatieontwerp te verklaren en de effectiviteit ervan te vergroten. Innovaties vanuit het management worden vaak beschreven vanuit de wijziging in organisatiestructuur, de implementatie van administratieve (CRM) systemen, nieuwe processen en technieken die waarde kunnen creëren voor de organisatie (Birkinshaw e.a., 2008).

Uit onderzoek naar de organisatorische factoren die management innovatie bevorderen (Mol en Birkinshaw 2009; Vaccaro e.a. 2012) zijn verschillende organisatorische kenmerken gevonden, zoals complexiteit, formalisatie, centralisering en functionele differentiatie. Deze kenmerken hebben volgens onderzoekers een belangrijk effect op de prestaties en het concurrentievoordeel van ondernemingen (Damanpour 1987, 1991; Damanpour en Schneider 2006; Gossel in 1997).

Uit deze eerste verkenning in de literatuur blijkt dat er vanuit verschillende aspecten naar de organisatiestructuur is gekeken. Er wordt zowel onderscheid gemaakt tussen de invloed van de interne- en de externe omgeving op de organisatiestructuur. Daarnaast wordt in diverse onderzoeken de invloed van de organisatiestructuur op de bedrijfsvoering en het ontdekken en realiseren van kansen

beschreven. Om een geschikte organisatiestructuur voor gevestigde ondernemingen in een dynamische omgeving inzichtelijk te maken, zal de organisatiestructuur worden gespecificeerd in een aantal onderzoekselementen om het onderzoek in te kaderen. Voor dit onderzoek zal de organisatiestructuur op basis van een viertal kernelementen nader worden onderzocht. Deze vier kernelementen komen voort uit verschillende studies (Hornsby, e.a. 1993; Foss, e.a. 2013; Foss, 2015; Su e.a., 2019) die gebruikt zullen worden als de basis voor dit onderzoek. De kernelementen die in de literatuur worden benoemd zijn: besluitvorming, formalisatie, cross-functionele integratie en het gebruik van externe kennisbronnen. Hieronder worden deze nader beschreven waarna de tegenstellingen vanuit de literatuur worden weergegeven en wat de invloed hiervan is op het onderzoek.

2.1.1 Besluitvorming

De manier van besluitvorming is bepalend voor de mate waarin de organisatie kan inspelen op veranderingen in de markt en medewerkers individueel de ruimte hebben om nieuwe initiatieven te ontplooiën. De organisatiestructuur is hierin bepalend waarin vanuit de literatuur onderscheid wordt gemaakt tussen een centraal of een decentraal gestuurde organisatie (Zahra, 1991). Uit onderzoek van Burns & Stalker (1961) worden organisaties in twee type organisatiestructuren geplaatst, een centrale of een decentrale organisatie. Vanuit de literatuur is gebleken dat er vanuit verschillende aspecten naar de invloed van de organisatiestructuur op vernieuwing wordt gekeken. Zo blijkt dat de aard van de veranderingen afhankelijk is van de structuur van de organisatie, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een gecentraliseerde- en een gedecentraliseerde structuur. Beide vormen zorgen voor verschillende typen innovaties: vernieuwend of efficiency verbeterend (Jansen e.a., 2006; McGrath & Macmillan, 2000; Smith & Tushman, 2005). De organische structuur van een organisatie wordt gekenmerkt door vaak gedecentraliseerde besluitvorming, open communicatie, het minimaliseren van regels en procedures. Dit bevordert het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van de organisatie. De mechanische structuur kenmerkt zich juist door een veelal gecentraliseerde structuur en gecentraliseerde besluitvorming. Hierbij is er sprake is van strikte controle op de informatiestromen en strikte naleving van regels en procedures (Burns & Stalker 1961; McDonough & Leifer 1983; Slevin & Covin 1997; Su e.a., 2011). Uit later onderzoek bleek echter dat organisaties niet alleen centraal of decentraal zijn, maar ook ergens tussen beide elementen in kunnen fungeren. Dit blijkt uit later onderzoek waar ook de cross-functionele integratie van teams is onderzocht (Su, e.a., 2019). Zowel de organische als mechanische organisatievorm worden geassocieerd met zowel het ontdekken van kansen als het realiseren van kansen. Uit onderzoek van Foss (2015) wordt geconcludeerd dat er geen grote verschillen zijn met betrekking tot de impact van de structuur op de verschillende fasen van het organisatieontwerp.

Uit onderzoek naar de implicaties van de organisatiestructuur is gebleken dat de keuze tussen een meer centrale of decentrale structuur af hangt van zowel de taken die dienen te worden uitgevoerd alsmede de omgevingsfactoren. Organische structuren werken bevorderend voor de prestaties van de organisatie wanneer er sprake is van niet routinematige activiteiten en de marktomgeving onzeker is. Een mechanische structuur is beter bij routinematige activiteiten en een omgeving die goed te voorspellen is (Covin & Slevin 1989; McDonough & Leifer 1983).

2.1.2 Formalisatie

Foss e.a. (2015) beargumenteren dat dezelfde organisatieontwerpen de realisatie en het ontdekken van mogelijkheden bevorderen. In het bijzonder worden gedecentraliseerde structuren geassocieerd met het realiseren van nieuwe kansen voor de onderneming en de ontdekking ervan. Dit effect wordt volgens die studie versterkt door de formalisatie. Decentralisatie geeft managers de discretie en

autonomie die nodig is om kansen te herkennen en te realiseren, terwijl formalisatie de standaardisatie en codificatie van acties en processen mogelijk maakt. Deze studie heeft aangetoond dat decentralisatie en formalisatie directe en positieve invloed hebben op het realiseren van kansen. Het onderzoek is gericht op de wijze waarop deze organisatorische ontwerpvariabelen gerelateerd zijn aan het ontdekken van kansen. De organisatorische ontwerpvariabelen die zijn beoordeeld hebben betrekking op de mate van decentralisatie en formalisatie. Een organisatie kan op basis van deze ontwerpvariabelen in een tweetal type organisaties worden beschreven.

Uit onderzoek van Hornsby e.a. (1993) is gebleken een hoge mate van formalisatie niet bijdraagt aan de flexibiliteit van de onderneming en draagt daarmee niet bij aan het bevorderen van intern ondernemerschap. Een hoge mate van formalisatie heeft volgens deze onderzoekers een negatief effect vanwege de invloed van standaard procedures, gedetailleerde werkwijzen en doelstellingen welke volgens hen vermeden moeten worden. De organisatiestructuur dient ondersteunend te zijn aan de inrichting van de administratieve mechanismen waarmee superieure ideeën worden geëvalueerd en geïmplementeerd (Burgelman & Sayles, 1986; Hornsby e.a., 2002). Een flexibele organisatie kan intern ondernemerschap bevorderen, omdat dit de doorstroming van informatie tussen zowel de interne als de externe omgeving mogelijk maakt. Extern met externe kennisbronnen (Foss, e.a., 2013) en intern binnen de organisatie tussen verschillende afdelingen of business units (Miller e.a., 2007). Uit deze onderzoeken blijkt dat er tegenstellingen zijn over de bijdrage van formalisatie op het ontdekken en realiseren van kansen.

2.1.3 Cross-functionele integratie

Naast de mate van besluitvorming en formalisatie is ook het integreren van kennis, procedures, en informatiestromen bepalend voor het realiseren van concurrentievoordeel. Door binnen de gehele organisatie informatie op te halen en te delen kan er duurzaam concurrentievoordeel worden behaald en behouden. Het organisatie netwerk, zowel intern als extern, is bepalend voor de aansluiting van de organisatie met de externe omgeving. Dit netwerk wordt beïnvloed door een drietal variabelen, bestaande uit: de kracht van de besluitvorming, de mate van specialisatie en integratie en het belang van formele regels (Wijen e.a., 2011). Uit onderzoek uit 1989 van Bantel & Jackson waarin 199 verschillende Amerikaanse banken zijn onderzocht, blijkt dat de meer innovatieve banken gemanaged worden door teams met hoog opgeleide medewerkers vanuit verschillende disciplines en expertises. Uit meer recent onderzoek (Su e.a., 2019) wordt de link tussen de organisatiestructuur en management innovatie onderzocht en wordt er ook een positieve link gelegd met cross-functionele integratie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de organisatiestructuur van belang is voor het interne netwerk van de organisatie wat bijdraagt aan de flexibiliteit van de onderneming.

In het algemeen interpreteren de onderzoekers deze bevindingen om aan te geven dat organisaties mogelijk niet hoeven te veranderen tussen verschillende organisatieontwerpen als ze zich bewegen van het ontdekken van kansen naar het realiseren van kansen. Organisaties kunnen zowel het ontdekken van kansen als de verwezenlijking daarvan door middel van dezelfde ondersteunende organisatorische ontwerpelementen mogelijk maken (Foss e.a. 2013; Foss e.a. 2015). Onderzoekers stellen voor dat decentralisatie differentiatie mogelijk maakt, wat managers de discretie geeft die ze nodig hebben om te kunnen differentiëren, de noodzaak om kansen om te zetten in bronnen van waarde, terwijl formalisatie de werkprocessen stroomlijnt (Zahra, 1991). Het succesvol benutten van kansen is het hoogst bij hoge niveaus van zowel decentralisatie als formalisatie (Foss e.a., 2015).

Echter blijkt de inrichting van de organisatiestructuur volgens andere onderzoeken wel van invloed te zijn op de mate van exploratie en exploitatie. De focus op beide elementen draagt bij aan het lerend vermogen van de organisatie en het benutten van kansen in de markt. Een organisatiestructuur waarin semi- geïsoleerde subgroepen actief zijn kunnen deze bijdragen aan het balanceren tussen beide elementen binnen de organisatiestructuur. Tevens zorgt dit er volgens de onderzoekers voor dat er

meer communicatie tussen teams plaatsvindt waardoor superieure ideeën tot stand komen en tot uitvoer worden gebracht (Fang, e.a., 2010).

Uit recent onderzoek van (Su e.a., 2019) wordt de samenhang van de organisatiestructuur langs het mechanistisch-organisch continuüm met de bestuurlijke innovatie onderzocht met een modererend effect van cross-functionele integratie op dit onderlinge verband. In dit onderzoek wordt de relatie tussen het organisch bouwwerk en management innovatie aangetoond. Dit verband is positief en wordt volgens dit onderzoek gemodereerd door de cross-functionele integratie. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de innovatie-implicaties van de organisatiestructuur om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren en te behouden. Management innovatie draagt bij aan de ontwikkeling van een bedrijf om nieuwe manieren van werken te bedenken, deze te versterken en toe te passen binnen de gehele organisatie. Deze vorm van innovatie is een belangrijke bron van het concurrentievoordeel en de superieure concurrentiepositie van een bedrijf (Birkinshaw en Mol 2006; Volberda, Van Den Bosch en Mihalache 2014).

2.1.4 Gebruik van externe kennisbronnen

De interactie met externe kennis bronnen stimuleert organisaties om strategische kansen te gaan verkennen. Deze externe kennisbronnen zijn niet alleen van belang in de erkenning van strategische kansen, maar ook in het realiseren daarvan. Onderzoekers stellen voor dat verschillende factoren bedrijven aanmoedigen om externe bronnen aan te boren, met name de behoefte van de onderneming om toegang te krijgen tot complementaire externe expertise om nieuwe problemen te helpen oplossen worden geassocieerd met nieuwe strategische mogelijkheden als een belangrijkste motivatie. Op basis van deze redenering stellen onderzoekers dat de intensiteit waarmee het bedrijf gebruik maakt van de externe kennisbronnen van positieve invloed is op het benutten van kansen (Foss, e.a, 2013; Tushman en Nadler 1978).

Het organisatieontwerp kan van significante invloed zijn op de interactie van de organisatie met de externe kennisbronnen om kansen te verkennen en herkennen (Teece, 1998). Foss, Laursen, en Pedersen (2011) beargumenteren dat door een hogere mate van decentralisatie; het delegeren van bevoegdheden, een bedrijf gemakkelijker toegang kan verkrijgen tot externe kennisbronnen, zoals consumenteninformatie en andere organisatorische best practices van partners waarmee concurrentievoordeel kan worden gecreëerd. Deze informatie geeft een bedrijf duurzaam concurrentievoordeel, omdat deze kennis buiten de eigen bedrijfsvoering wordt verkregen en kan worden geïmplementeerd om beter in te kunnen spelen om de externe omgeving.

Een belangrijke rol van het organisatorisch ontwerp is om ervoor te zorgen dat de relevante personen in de onderneming bevoegd zijn om samen te werken met externe partijen zowel tijdens het in kaart brengen van kansen als het uitvoeren van de bijbehorende (gezamenlijke) activiteiten om deze kansen te benutten. Het organisatieontwerp moet echter ook elementen bevatten die de interne coördinatie stimuleert om medewerkers de gelegenheid te geven om verschillende externe partijen in te schakelen tijdens het verkennen van de gezamenlijke kansen in de markt. De noodzaak om elkaar tegemoet te komen om aan zowel de eisen van de eigen organisatie als de externe partij te voldoen vragen om een organisatorisch ontwerp waar sprake is van decentralisatie en er voor zorgt dat deze gedecentraliseerde inspanningen worden gecoördineerd (Su, e.a, 2019). Uit onderzoek blijkt dat het realiseren van kansen het meest waarschijnlijk is wanneer het gebruik van de van externe kennisbronnen en de omvang van decentralisatie en coördinatie hoog zijn (Foss, e.a., 2015).

2.1.5 Samenvatting

In deze paragraaf is de organisatiestructuur inzichtelijk gemaakt. Uit de literatuur is gebleken dat er verschillende elementen zijn die bepalend zijn voor de organisatiestructuur in een dynamische omgeving. De noodzaak om de organisatiestructuur te veranderen kan zijn vanuit interne aspecten om kostenbesparingen door te kunnen voeren vanwege te hoge personeelskosten en anderzijds vanwege omgevingsfactoren (Beckert, 1999). Aan de andere kant zijn veranderingen in de organisatiestructuur ook noodzakelijk om vernieuwingen te kunnen genereren of adopteren (Damanpour & Wischnefsky, 2006). De organisatiestructuur dient ondersteunend te zijn aan de wijze waarop de organisatie in kan spelen op de veranderende omgeving. Uit de theorie blijken vier elementen bepalend te zijn voor de organisatiestructuur in een dynamische omgeving. Deze vier elementen bestaan uit de besluitvorming, formalisatie, cross-functionele integratie en het gebruik van externe kennisbronnen. De flexibiliteit van de onderneming is daarbij bepalend voor de snelheid waarmee organisaties in kunnen spelen op de vele veranderingen waarmee zij te maken hebben in een dynamische markt. De flexibiliteit van de organisatie is afhankelijk van de manier van besluitvorming. Organisaties konden opgedeeld worden in twee type organisaties, bestaande uit een organische of mechanische organisatie (Zahra, 1991). Uit later onderzoek is gebleken dat een organisatie ook flexibel kan zijn door zowel organisch als mechanisch ingericht te zijn en succesvol kansen kunnen benutten (Fang e.a., 2010). De manier van aansturing is bepalend voor het succesvol benutten van kansen in de markt. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat in een dynamische omgeving waarin de marktontwikkelingen onvoorspelbaar en onzeker zijn de besluitvorming decentraal dient plaats te vinden om kansen succesvol te kunnen benutten (Foss e.a., 2015). Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat deze decentrale organisatiestructuur in combinatie met een hoge mate van formalisatie bepalend is voor het succesvol benutten van kansen. Echter blijkt uit verschillende onderzoeken tegenstrijdige antwoorden naar voren te komen over de invloed van formalisatie op het succesvol laten slagen van kansen. Een hoge mate van formalisatie draagt bij aan het reguleren van processen en werkwijzen waardoor de effectiviteit verbeterd (Foss e.a., 2015). Aan de andere kant is aangetoond dat een hoge mate van formalisatie negatief effect heeft, vanwege de negatieve invloed van standaard procedures, gedetailleerde werkwijzen en doelstellingen op de mate van ondernemerschap. (Burgelman & Sayles, 1986; Hornsby e.a., 2002). In dit onderzoek zal specifiek in worden gegaan op de formalisatie binnen de financiële sector in een dynamische omgeving, waarmee aan kan worden getoond welke invloed dit heeft op de mate van intern ondernemerschap. Volgens Bantel & Jackson (1989) zijn innovatieve organisaties beter in staat om in te spelen op veranderingen in de markt indien deze organisaties samenwerken door middel van hoog opgeleide medewerkers vanuit verschillende disciplines en expertise. Hiermee wordt de cross-functionele integratie bedoeld, wat een positieve bijdrage geeft op het succesvol benutten van kansen. Het vierde element is het gebruik van externe kennisbronnen. Het inzetten en gebruiken van externe kennisbronnen heeft volgens de verschillende onderzoekers positieve invloed op het benutten van kansen (Foss, e.a, 2013; Teece, 1998; Tushman en Nadler 1978). Door externe kennisbronnen te gebruiken kan er duurzaam concurrentievoordeel worden verkregen, doordat de organisatie eenvoudiger toegang kan verkrijgen tot consumenteninformatie en het realiseren van synergievoordelen met partnerbedrijven.

Om in kaart te brengen welke onderdelen van de organisatiestructuur bijdragen aan het stimuleren van intern ondernemerschap wordt allereerst in de volgende paragraaf intern ondernemerschap beschreven gevolgd door de kenmerken die gebruikt zullen worden voor het onderzoek.

2.2 Intern ondernemerschap

Bedrijven willen intern ondernemerschap stimuleren en bevorderen om verschillende redenen. Een van deze redenen is het in kaart brengen en ten uitvoer brengen van kansen die afwijken van de bestaande

business. Managers kunnen hierop inspelen door medewerkers te stimuleren om nieuwe activiteiten te ontplooiën en hun houding en gedrag te verbeteren door het maken van fouten toe te staan (Pinchot, 1985; Zahra, 1991). Het uiteindelijke doel van intern ondernemerschap is het verbeteren van de productiviteit of de concurrentiepositie van de onderneming door het verbeteren of vernieuwen van producten, diensten, manieren van werken en partijen waarmee kan worden samengewerkt. In de literatuur wordt er veel geschreven over ondernemerschap en intern ondernemerschap. Intern ondernemerschap wordt beschreven als een proces dat zich afspeelt binnen een bestaand bedrijf, ongeacht de omvang ervan, wat niet alleen leidt tot nieuwe zakelijke ondernemingen, maar ook tot andere innovatieve activiteiten en oriëntaties, zoals de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, technologieën, administratieve technieken, strategieën, en competitieve houdingen (Zahra, 1991). Ondernemerschap of intern ondernemerschap kent een grote diversiteit aan definities en zoektermen waarmee hetzelfde fenomeen kan worden verklaard. De terminologie waarmee dit fenomeen kan worden verklaard bestaat uit de termen entrepreneurship, waarmee het fenomeen in de breedste context kan worden beschouwd en verklaard. In de loop der tijd zijn er steeds meer variaties op aangebracht, zoals corporate entrepreneurship (Zahra, 1991), intrapreneurship (Pinchot, 1985), corporate innovation (Burgelman & Sayles, 1986), entrepreneurial orientation (Lumpkin & Dess, 1996; Smar & Conant, 1994). Deze definities hanteren ieder dezelfde basis waarin het ontdekken en ontwikkelen van kansen door middel van innovatie centraal staat. Echter kent ieder van deze definities specifieke verschillen, zoals hieronder zal worden toegelicht.

Pinchot (1985) definieert intrapreneurship als de activiteiten voor het ontwikkelen van een nieuwe onderneming binnen de bestaande organisatie om nieuwe kansen te benutten om hiermee economische waarde te creëren.

Zahra (1991) definieert corporate entrepreneurship als de activiteiten die een organisatie uit dient te voeren ter verbetering van de bedrijfsvoering om te kunnen innoveren, risico's te nemen en kansen in de markt te grijpen.

Antoncic & Hisrich (2003) definiëren intrapreneurship als opkomende gedragsintenties en gedrag dat afwijkt van de gebruikelijke manieren van zaken doen in bestaande organisaties.

Nadat de begrippen zijn gedefinieerd wordt er ook gekeken naar de invulling van intern ondernemerschap. Uit een verdere analyse blijkt dat intern ondernemerschap kan zich manifesteren op vier wijzen: 'nieuwe business ontdekken, innovatief vermogen, zelf vernieuwend vermogen en proactiviteit' (Antoncic & Hirsch, 2001). Belangrijke elementen die hierin te terugkomen hebben betrekking op de governance, structuur en interne netwerken (Birkinshaw, 1997; A. O'Donnell e.a., 2001; Hoang, H & Antoncic, B., 2003; Zahra, e.a., 2000). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen bedrijven die door middel van ondernemerschap nieuwe markten betreden met bestaande producten of bedrijven die nieuwe producten ontwikkelen voor bestaande markten (Antoncic & Hisrich, 2001). Deze elementen kunnen het intern ondernemerschap bevorderen vanuit de behoefte en noodzaak om te vernieuwen. In de literatuur zijn er echter verschillen te zien in de gepubliceerde artikelen waarin het verschil tussen de 'nieuwe opkomende' bedrijven en de gevestigde bedrijven in relatie tot ondernemerschap wordt beschreven (Covin & Slevin, 1989; Covin e.a., 2006). Vaak is te zien dat juist die nieuwe bedrijven meer ondernemend zijn en dat de gevestigde ondernemingen last hebben van een drietal valkuilen, bestaande uit de vertrouwdsval, volwassenheidsval en de val van de nabijheid, wat inhoudt dat de oplossingen dichtbij worden gezocht (Ahuja & Lampert, 2001). De noodzaak om te veranderen en het opnieuw oriënteren van ondernemingen op de kansen in de markt worden veelal erkend door de gevestigde ondernemingen (Kanter 1984; Pinchot 1985). Dit zijn vaak hiërarchische en bureaucratische ondernemingen die vanwege hun grootte en historie moeite hebben om verder te kunnen groeien en tijdig in te kunnen spelen op veranderingen in de markt. Dit is een van de grootste valkuilen. Een andere valkuil voor organisaties is de mate waarin zij in staat zijn om verschillende resources te combineren om hiermee kansen te zien en te benutten en 'entrepreneurial of

organizational rents' te realiseren (Alvarez & Busenitz, 2001; Amit & Schoemaker, 1993). Naast deze activiteiten wordt er ook vanuit de manier van veranderen naar ondernemerschap gekeken. Diverse auteurs leggen de nadruk op zowel exploratie als exploitatie om de onderneming te kunnen laten groeien en concurrentievoordeel te behalen en een betere performance. (Raisch e.a. 2009; O'Reilly III & Tushman, 2004; Birckinshaw & Gibson, 2004). Uit andere bronnen blijkt dat zowel grote als kleine bedrijven die een ondernemende oriëntatie hebben een betere performance kunnen realiseren. De ondernemende oriëntatie verwijst hierin naar de strategievormende processen die organisaties toepassen om ondernemersbeslissingen en -acties te plannen (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003). Uit onderzoek is echter ook gebleken dat de omgevingsfactoren en de mogelijkheden om over voldoende kapitaal te kunnen beschikken van invloed zijn op de ondernemende oriëntatie, het innovatievermogen en de bijbehorende betere performance (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch e.a., 2009).

Miller (1983) heeft een drietal dimensies van intern ondernemerschap inzichtelijk gemaakt: innovatievermogen van de onderneming, het nemen van risico's en de proactiviteit. Deze drie dimensies worden in de onderzoeken die daarop volgen als basis gebruikt waarop aanpassingen zijn gedaan in specifieke contexten. Bovenstaande dimensies vormen ook voor dit onderzoek de basis waarop intern ondernemerschap wordt onderzocht in relatie tot de organisatiestructuur in een dynamische omgeving. Op basis van deze verdere verkenning blijkt dat een drietal kernelementen de basis vormen van ieder onderzoek naar intern ondernemerschap. Ondernemerschap wordt gekenmerkt door Innovatie of innovatiekracht, gevolgd door proactiviteit en als laatste de risicobereidheid van de onderneming en het individu (Covin e.a. 1990; Covin e.a. 1986; Wiklund & sheperd, 2005; Richard e.a., 2004; Rauch e.a., 2009). Uit onderzoek blijkt dat het stimuleren van intern ondernemerschap effect heeft op de resultaten van de onderneming. Daarom wordt in verschillende onderzoeken de manier waarop intern ondernemerschap wordt vormgegeven afgezet tegenover de financiële performance van de organisatie. Uit een analyse van de verschillende onderzoeken (Rauch e.a., 2009) blijkt dat er naast de mate van innovatie de twee andere dimensies ook positief gecorreleerd zijn aan de financiële prestaties van de onderneming. Uit een verdere analyse van de beschikbare literatuur op intern ondernemerschap en de ondernemende oriëntatie blijkt er diverse elementen zijn die bepalend zijn voor de mate van intern ondernemerschap. Uit onderzoek naar verschillende retailers in Amerika is de financiële performance getoetst op basis van een grote diversiteit aan dimensies, bestaande uit: risicobereidheid, strategische planningsactiviteiten, consumenten behoefte identificeren, innovatie, visie van de onderneming en het identificeren van kansen (Smart e.a., 1994). In de meeste onderzoeken wordt het verband tussen de mate van ondernemerschap en innovatie onderzocht (Rauch e.a., 2009). Op basis van bovenstaande bevindingen is er in 2002 door Hornsby e.a. (2002) een instrument ontwikkeld waarmee de organisatorische elementen van intern ondernemerschap gemeten kunnen worden. Middels dit instrument kunnen de drie kernelementen meetbaar worden gemaakt. Dit instrument is het zogenoemde Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI). Middels dit instrument worden een vijftal elementen benoemd waarmee intern ondernemerschap gestimuleerd en verbeterd kan worden. Allereerst zullen de vijf elementen worden benoemd en toegelicht. Het corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI) meet de belangrijkste interne organisatorische factoren die van invloed zijn op de ondernemingsactiviteiten en -resultaten van een bedrijf. Deze vijf elementen omvatten: (1) Steun van het topmanagement (top management support), (2) Ondersteunende organisatiestructuur, (3) Vrijheid van besluitvorming, (4) Beloningen, (5) Beschikbaarheid van tijd. Hieronder zullen de drie kernelementen worden beschreven gevolgd door de invulling hiervan middels het CEAI.

2.2.1 Innovatievermogen

In veel onderzoeken wordt ondernemerschap of intern ondernemerschap in verband gebracht met de mate van innovatie of innovatiekracht van de onderneming. Innovatievermogen is de bereidheid om creativiteit toe te staan en te experimenteren om de introductie van nieuwe producten/diensten en technologieën via R&D in nieuwe processen tot stand te laten komen (Rauch e.a., 2009). Het innovatievermogen is binnen de organisatiecontext afhankelijk van de ondersteunende organisatiestructuur. De structuur van de organisatie moet de administratieve mechanismen bevorderen waardoor de ideeën worden geëvalueerd, kunnen worden gekozen en uitgevoerd. Structurele grenzen neigen een belangrijk struikelblok te zijn voor het middenmanagement in het ontplooiën van ondernemende activiteiten (Hornsby e.a., 20020). Dit betekent ook dat de structuur dusdanig ingericht dient te zijn waarbij het topmanagement mislukkingen toestaat, mits deze binnen de afspraken en het beleid van de organisatie blijven. Dit betekent dat medewerkers de vrijheid moeten kunnen genieten om innovatieve werkzaamheden uit te kunnen voeren en een bepaalde beslissingsbevoegdheid hebben. Hiermee komen we uit op het tweede element: de vrijheid van besluitvorming. Dit geeft managers de mogelijkheid om zelfstandig besluiten te nemen, zonder vooraf verantwoording af te hoeven leggen naar de top van de organisatie. Tevens kunnen middenmanagers medewerkers vrijwaring geven van direct toezicht. Dit geeft medewerkers meer ruimte om nieuwe kansen te gaan ontdekken en tot uitvoer te brengen (Rauch e.a., 2009). Door de jaren heen blijkt de mate van innovatie een steeds vaker onderzochte dimensie te zijn in vergelijking met de overige twee dimensies. Uit onderzoek blijkt echter dat alle drie de dimensies van even groot belang zijn voor het verklaren van de bedrijfsresultaten en de toekomstige prestaties. Uit een analyse van verschillende onderzoeken naar de ondernemende oriëntatie binnen bedrijven blijkt dat de drie kernelementen die ook in dit onderzoek worden gebruikt: Innovatie, risicobereidheid en proactiviteit allen positief gecorreleerd zijn aan de financiële prestaties van de onderneming (Rauch e.a., 2009). De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de ondernemende oriëntatie positieve gevolgen heeft voor de resultaten van ondernemingen. Hieronder zal het volgende element de risicobereidheid worden beschreven.

2.2.2 Risicobereidheid

Risico's nemen houdt in dat er doortastende maatregelen moeten worden genomen. door zich in het onbekende te begeven, zwaar te lenen en/of aanzienlijke middelen te besteden aan ondernemingen in onzekere en dynamische omgevingen (Rauch e.a., 2009). Om deze risico's te durven nemen is het van belang dat er steun is van het topmanagement (top management support). Hierin staat de bereidheid van het senior management om ondernemersactiviteiten in de organisatie te faciliteren en te bevorderen centraal. Zij dienen medewerkers te verdedigen bij het ontdekken en implementeren van innovatieve ideeën en het verschaffen van de nodige middelen, expertise en resources of bescherming. Hiermee wordt dus bedoeld dat topmanagers de bereidheid hebben om ondernemend gedrag te vergemakkelijken en te bevorderen. Dit zal zich vervolgens vertalen tot de bereidheid om nieuwe kansen te ontdekken en te implementeren vanaf de onderkant van de organisatie. Het faciliteren van mogelijkheden door het topmanagement bestaat uit de keuze maken om de benodigde middelen, kennis expertise en middelen beschikbaar te stellen of uit de mogelijkheid om individuen de ruimte en bescherming te bieden om initiatieven te ontplooiën. Hier vindt ook direct de aansluiting plaats met paragraaf 2.1.4. het gebruik van externe kennisbronnen. Indien de organisatie bereid is om kennis, middelen en expertise beschikbaar te stellen en te delen kunnen synergievoordelen en een duurzaam concurrentievoordeel worden gerealiseerd. Een ander element die de risicobereidheid beïnvloed is de beschikbaarheid van tijd. Het management dient tussentijds te evalueren of de werkdruk in lijn is met de doelen op zowel de korte als de lange termijn. Tevens dienen zij tijd beschikbaar te

stellen om het ontdekken, uitwerken en implementeren van innovatieve ideeën mogelijk te maken. Naast tijd moeten middenmanagers ook de beschikbaarheid van middelen voor innovatieve activiteiten mogelijk maken om te experimenteren en het nemen van risico's aan te moedigen.

2.2.3 Proactiviteit

Proactiviteit is een vooruitkijkende blik waarbij kansen worden onderzocht om nieuwe producten en diensten te kunnen introduceren die voorlopen op de concurrentie waarmee ingespeeld kan worden op de toekomstige vraag (Rauch e.a., 2009). Proactiviteit kan worden gestimuleerd door de vrijheid die medewerkers ervaren om kansen te ontdekken en benutten. Om dit mogelijk te maken zullen medewerkers gestimuleerd en uitgedaagd moeten worden om deze werkzaamheden uit te voeren. Dit kan via bijvoorbeeld een beloning. Het juiste gebruik van beloningen draagt bij aan het stimuleren van ondernemerschap. De literatuur benadrukt dat een effectief beloningssysteem de ondernemersactiviteiten aanmoedigt door specifieke doelstellingen, het geven en verkrijgen van feedback waarbij de nadruk ligt op de individuele verantwoordelijkheid en resultaatgerichte prikkels in overweging moet worden genomen. Deze factor benadrukt daarom de rol van het middenkader. Uit de literatuur blijkt dat door middel van het toepassen van een effectief beoordelingssystemen waarbij belangrijke ondernemende prestaties worden beloond, medewerkers zullen worden uitgedaagd en gestimuleerd om nieuwe activiteiten te blijven ontplooiën.

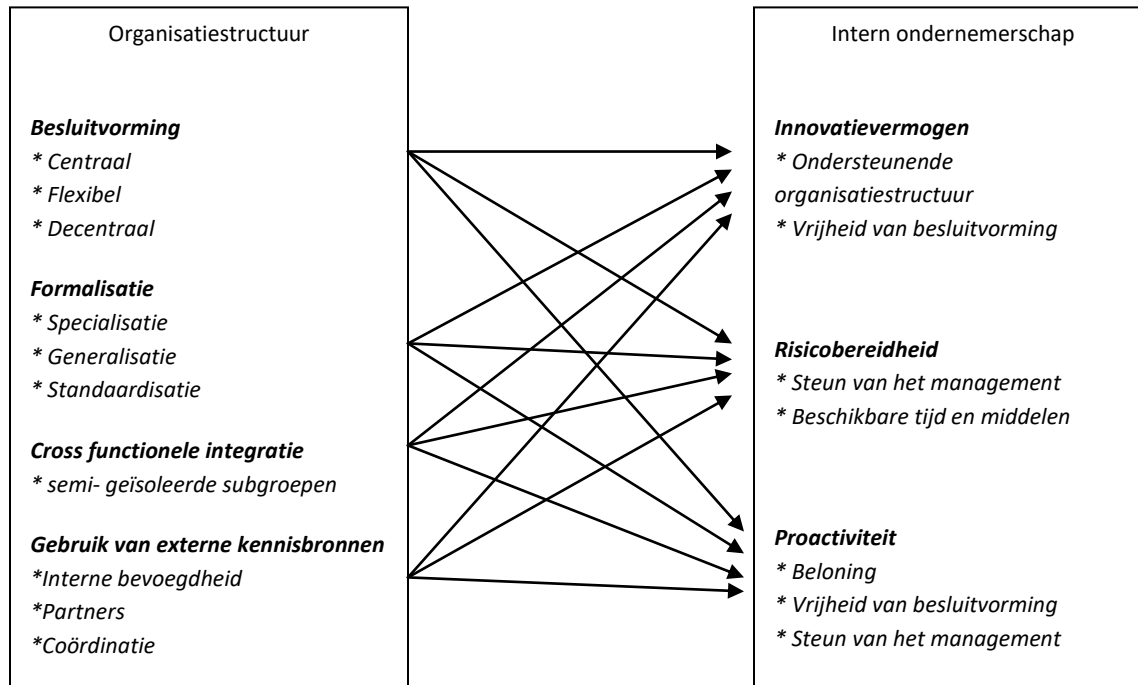
2.2.4 Samenvatting

In deze paragraaf wordt de manier waarop intern ondernemerschap wordt vormgegeven in organisaties die zich bevinden in een dynamische omgeving beschreven. Uit onderzoek is gebleken dat er verschillende studies zijn gericht op ondernemerschap of een variatie hierop, zoals intern ondernemerschap, intrapreneurship of corporate entrepreneurship (Zahra, 1991; Pinchot, 1985; Burgelman & Sayles, 1986; Lumpkin & Dess, 1996; Smar & Conant, 1994). Ondanks dat de definities van elkaar verschillen hanteren de onderzoekers bij iedere definitie dezelfde basis waarin het ontdekken en ontwikkelen van kansen door middel van innovatie centraal staat. De reden waarom intern ondernemerschap binnen organisaties wordt geïntroduceerd kan worden onderverdeeld in vier motieven bestaande uit: 'nieuwe business ontdekken, innovatief vermogen vergroten, zelf vernieuwend vermogen en proactiviteit stimuleren' (Antoncic & Hirsch, 2001). Er is in de afgelopen decenia veel onderzoek gedaan naar enige vorm van ondernemerschap, omdat hiermee zoals hierboven benoemd specifieke doelen en duurzaam concurrentievoordeel kan worden gerealiseerd. Miller (1983) heeft een drietal dimensies van intern ondernemerschap inzichtelijk gemaakt, waarmee een organisatie concurrentievoordeel kan realiseren bestaande uit: innovatievermogen van de onderneming, het nemen van risico's en de proactiviteit. Deze drie elementen worden afgezet tegenover de financiële performance van de onderneming, waarbij een hogere mate van ieder van deze drie elementen leidt tot een hogere financiële performance (Rauch e.a., 2009). Deze drie elementen zijn in 2002 door Hornsby e.a. (2002) gespecificeerd en meetbaar gemaakt voor praktische doeleinden. Hiervoor hebben zij een instrument ontwikkeld genaamd het Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI). Middels dit instrument wordt op basis van een vijftal elementen de mate van intern ondernemerschap gemeten. De vijf elementen bestaan uit: de steun van het management, de ondersteunende organisatiestructuur, vrijheid van besluitvorming, beloning en de beschikbaarheid van tijd en middelen. Deze vijf elementen vormen de basis voor succesvol intern ondernemerschap.

Uit dit literatuuronderzoek blijkt dat er slechts een beperkte link kan worden gelegd de individuele elementen van de organisatiestructuur in relatie tot het stimuleren en bevorderen van intern

ondernemerschap. In dit onderzoek worden deze elementen met elkaar in verband gebracht om aan te tonen en in welke mate deze bijdragen aan succesvol intern ondernemerschap. Hieronder volgt een schematische weergave door middel van het conceptuele model waarbij de mogelijke verbanden kunnen worden onderzocht en aangetoond.

2.3 Conceptueel model



Figuur 2: conceptueel model

Uit eerder onderzoek is gebleken dat een ondersteunende organisatiestructuur van invloed is op de mate van intern ondernemerschap (Hornsby e.a., 2002). Echter blijkt er uit verder onderzoek dat er meer elementen van de organisatiestructuur bepalend kunnen zijn voor het mogelijk bevorderen van intern ondernemerschap, zoals in paragraaf 2.1 is beschreven. Op basis van de bevindingen uit de literatuur is te verwachten dat er met een hoge mate van waarschijnlijkheid gesteld kan worden dat de mate van besluitvorming bijdraagt aan de drie elementen, zoals benoemd in paragraaf 2.2 over intern ondernemerschap. In hoeverre de besluitvorming bijdraagt aan de mate van intern ondernemerschap is afhankelijk van de manier waarop de besluitvorming is vormgegeven, zoals weergegeven in bovenstaand model. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat een gecentraliseerde manier van besluitvorming bijdraagt aan de mate van innovatie (Slevin & Covin 1997; Su e.a., 2011).

Daarnaast is het te verwachten dat de mate van formalisatie van invloed is op het innovatievermogen en de risicobereidheid van de onderneming. Een hoge mate van formalisatie kan betekenen dat er sprake is van strikte regels, richtlijnen en hiërarchie, waardoor de vrijheid van besluitvorming en de steun van het management beperkt kunnen worden. Aan de andere kant kan de standaardisatie weer bijdragen aan het verminderen van fouten, waardoor het management meer vertrouwen in het team heeft en de vrijheid aan medewerkers kan geven om nieuwe kansen te gaan ontdekken en ten uitvoer te brengen. Vanuit verschillende onderzoeken is gebleken dat zowel een hoge mate van formalisatie, als een lage mate van formalisatie van positieve invloed kan zijn op de bedrijfsresultaten (Hornsby e.a. 1993; Foss, e.a., 2013; Foss, 2015; Miller e.a., 2007). Standaardisatie wat zorgt voor hogere effectiviteit

enerzijds en hoge mate van formalisatie wat strikte processen, werkwijzen en doelstellingen stimuleert en daarmee de mate ondernemerschap verkleint anderzijds.

Het derde element de cross functionele integratie zal een positieve bijdrage leveren aan intern ondernemerschap, omdat dit ervoor zorgt dat er vanuit verschillende disciplines samengewerkt kan worden. Dit zorgt voor betere communicatie en het uitwisselen van kennis wat binnen de organisatie aanwezig is, wat vaak niet over afdelingen heen wordt gedeeld, maar nu wel benut kan worden. Deze integratie kan extra gestimuleerd worden door de juiste beloning aan de betrokken medewerkers te geven, waardoor de proactiviteit en de groei van deze teams zal worden bevorderd. Cross functionele integratie bevordert met name de innovativiteit van de onderneming, omdat hier mogelijk sprake zal zijn van het inwinnen van informatie die niet binnen de eigen groep of subgroep verkregen kan worden. Door medewerkers vanuit verschillende disciplines met elkaar samen te laten werken kan er duurzaam concurrentievoordeel worden gerealiseerd.

Als laatste element zal het gebruik van externe kennisbronnen worden bevorderd indien de risicobereidheid van de onderneming hoger is. Dit kan worden gestimuleerd doordat er steun vanuit het management is waardoor een individu of een subgroep bevoegdheden krijgt om met diverse externe bronnen samen te werken of informatie te delen voor gezamenlijke winst.

Middels dit conceptueel wordt inzichtelijk gemaakt welke verbanden mogelijk kunnen worden aangetoond middels het onderzoek wat zal worden vorm gegeven binnen de bancaire sector door middel van het uitvoeren van verschillende case studies. De onderzoeksmethode zal in het volgende hoofdstuk nader worden toegelicht.

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de gekozen onderzoeksmethodiek beschreven. Er zal worden toegelicht waarom deze methode van toepassing is voor dit onderzoek. Tevens wordt de context van het onderzoek worden toegelicht, gevolgd door de dataverzameling.

3.1 Type onderzoek

Uit de reeds gebruikte literatuur is gebleken dat er verschillende verklarende variabelen zijn die nader onderzocht dienen te worden om antwoord te kunnen geven om de centrale vraag en bijbehorende subvragen. Dit type onderzoek is een deductief onderzoek waarin theorie wordt gebouwd, omdat de huidige inzichten vanuit de literatuur onvoldoende inzicht geven in de huidige probleemstelling. Het doel is om op basis van de aanwezig theoretische kaders van zowel de organisatiestructuur als intern ondernemerschap verder onderzoek te doen naar de verbanden van beide. De zorg van een aantal onderzoekers die jarenlange ervaring hebben met inductief onderzoek geven aan dat met een traditionele aanpak je belemmerd wordt: Vooruitgang in kennis die te sterk geworteld is in wat we al weten, begrenst wat we kunnen weten (Gioia, e.a., 2012). Daarom is dit onderzoek op basis van de reeds aanwezige literatuur onderzocht met uitbreiding van eventuele nieuwe elementen die naar voren zijn gekomen in het veldonderzoek. Het doel is om basis van de bevindingen vanuit het onderzoek een theorie te ontwikkelen waarbij de relatie tussen de twee onderzoeksvariabelen kunnen worden aangetoond op basis van de te onderzoeken factoren uit de onderzoeksvariabele, de beschikbare data en de bestaande theorie. Dit type onderzoek heeft de meeste aansluiting met een kwalitatief onderzoek en zal daarom ook op deze manier worden vormgegeven (Bryman & Bell, 2011). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een case study, omdat een fenomeen in zijn huidige context wordt onderzocht. Door middel van een case study kan er zowel naast statistische informatie ook visueel informatie worden ingewonnen over het fenomeen door dit vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken. Voor deze studie zijn meerdere cases gebruikt binnen dezelfde organisatie, vanuit de verschillende segmenten binnen de organisatie. Deze cases zijn geselecteerd op basis van meerdere criteria. Deze criteria dienen verschillende uitkomsten te geven om de verschillen van de onderzoeksvariabelen inzichtelijk te kunnen maken. Vervolgens is er op basis van deze uitkomsten een theorie gevormd en gegeneraliseerd. De case study is een passende onderzoeks aanpak, omdat het analyseren van meerdere cases geschikt is om op basis van verschillende diepte-interviews een fenomeen binnen een bepaalde context diepgaand te kunnen analyseren en uitleggen (Yin, 2013).

3.1.1 Case study

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een case study. Deze case study heeft als doel om inzicht te krijgen in het fenomeen in dezelfde periode om een verklaring te geven over het hoe en waarom de afhankelijke variabele (Organisatiestructuur) de onafhankelijke variabele (Intern ondernemerschap) beïnvloedt (Bryman & Bell, 2011). Dit onderzoek is een verklarend onderzoek waarmee het fenomeen objectief wordt geanalyseerd door de onderzoeker en er naar antwoorden wordt gezocht op de factoren van de organisatiestructuur die bepalend zijn voor de mate van intern ondernemerschap. Door het uitvoeren van een multiple case study zijn er meerdere cases worden bestudeerd om zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen deze cases inzichtelijk te maken. Op basis van deze bevindingen kan de onderzoeker de verbanden aantonen tussen de beide variabelen. Voor dit onderzoek is de keuze gemaakt om het onderzoek cross sectioneel uit te voeren in plaats van longitudinaal. Middels het cross sectionele onderzoek worden de cases eenmaal op hetzelfde tijdstip geobserveerd en gemeten. Middels longitudinaal onderzoek wordt hetzelfde fenomeen herhaaldelijk in de tijd onderzocht om ook de ontwikkelingen in kaart te brengen (Bryman & Bell, 2011). Omdat dit onderzoek in een tijdsbestek van zes maanden is uitgevoerd behoort dit niet tot de mogelijkheden.

3.1.2 Case selectie

Voor dit onderzoek zijn de cases selectief uitgezocht om op basis van een aantal criteria de juiste cases te kunnen selecteren (Bryman & Bell, 2011). De Rabobank organisatie is als casus gekozen, omdat dit een gevestigde onderneming is waar sprake is van een noodzaak om te vernieuwen. De organisatie is in de afgelopen jaren sterk veranderd om in te kunnen spelen op de veranderingen vanuit de markt en om het businessmodel voldoende rendabel te maken voor de toekomst. De organisatie is daarom vanuit zowel de organisatiestructuur als de visie hoe de organisatie er in de toekomst uit wenst te zien veranderd. De cases zijn geselecteerd binnen de verschillende segmenten van de Rabobank. Hierin zijn de criteria gebaseerd op het realiseren van bepaalde doelstellingen en KPI's. Een ander criteria is de mate waarin het intern ondernemerschap wordt herkend en erkend binnen de afdelingen. Daarnaast is ook de omvang van de afdeling van die als criteria meegenomen, omdat er voldoende interviews moeten worden kunnen afgenomen. In dit onderzoek zijn vier case studies, in de twee aanwezige segmenten binnen de organisatie, uitgevoerd om op basis van de bovengenoemde criteria een diversiteit aan cases te kunnen selecteren. Op basis van deze diversiteit zijn de factoren die van invloed zijn op intern ondernemerschap inzichtelijk gemaakt en is het succes ervan afgeleid.

3.1.3 Data verzameling

Voor dit onderzoek is er op verschillende manieren data verzameld. De primaire informatie is verzameld middels semigestructureerde diepte-interviews en een observatie analyse binnen de verschillende case studies. Daarnaast is er een tweede bron van informatie, bestaande uit de interne documentatie van de Rabobank organisatie gevolgd door de theoretische inzichten vanuit het literatuuronderzoek. Door deze verschillende manieren van data analyse kan er triangulatie plaatsvinden (Yin, 2013).

Allereerst is er een test interview gehouden om te achterhalen of de geformuleerde vragen voldoende diepgang hebben en er daarmee voldoende inzicht kan worden verkregen om de verbanden aan te kunnen tonen. Op basis van deze test is beoordeeld of de vragen duidelijk en relevant zijn voor dit onderzoek. Na het eerste test interview is de vragenlijst aangepast om de volgende interviews met deze aangepaste vragenlijst uit te voeren om de juiste informatie uit de interviews te kunnen verzamelen. De interviews zijn gehouden onder medewerkers van verschillende segmenten, disciplines en verschillende functiegroepen. Door het verzamelen van data uit deze verschillende invalshoeken is er een beeld ontstaan dat is opgebouwd op basis van verschillende perspectieven.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de context van een van de lokale vestigingen van de Rabobank, namelijk Rabobank Westland. De organisatie is van dusdanig grote omvang dat er voldoende inzicht kan worden verkregen in de onderzoekselementen, vanwege de aanwezigheid van voldoende respondenten in de verschillende disciplines. Voor deze case study is Rabobank Westland als case bestudeerd. Binnen Rabobank Westland zijn ruim anno 2019 ruim 200 fte werkzaam binnen de twee segmenten en de onderliggende afdelingen. De organisatie bestaat uit verschillende afdelingen binnen het segment particulieren en het segment zakelijk. In het segment particulieren bestaan er een drietal afdelingen: Private Banking, Financieel advies en dagelijkse bankzaken. Binnen het segment zakelijk wordt er lokaal een afdeling aangestuurd, namelijk de afdeling MKB (middenkleinbedrijf).

Binnen ieder domein zijn medewerkers vanuit verschillende disciplines en functies gevraagd als respondent. Omdat er per individuele case naar de omvang van het personeelsbestand is gekeken is er op basis van deze analyse een aantal respondenten gevraagd. Indien de interviews geen nieuwe inzichten meer geven zullen er geen nieuwe respondenten worden gevraagd. Op een totaal van vier cases zijn er in totaal 16 interviews afgenomen. Door het selecteren van de verschillende respondenten op een aantal criteria, zoals leeftijd en aantal dienstjaren is er voldoende inzicht verkregen in de case, wat een goede afspiegeling geeft van het geheel. Met deze diversiteit aan disciplines is er op basis van verschillende invalshoeken inzicht verkregen in het te onderzoeken fenomeen. De interviews zijn

individueel afgenomen en opgenomen om achteraf de data te kunnen analyseren en te coderen. Ieder interview is in een afgesloten ruimte gehouden en is op basis van anonimiteit verwerkt in het onderzoek en het eindrapport. Als eerste onderdeel van het interview is het onderwerp door de onderzoeker kort toegelicht om de structuur van het interview te bespreken en zijn de eventuele vooroordelen weggenomen.

De observatie analyse heeft plaatsvinden gedurende het interview om ook de non-verbale signalen te kunnen analyseren en verwerken in de data verzameling. Tevens is er gebruik gemaakt van de beschikbare data, zoals jaarverslagen, artikelen op het interne net, rapporten, werkwijzen en protocollen en intern gepubliceerde rapporten. Hieronder volgt een overzicht van de respondenten die in dit onderzoek hebben deelgenomen.

Respondent	Segment	Functie	Aantal dienstjaren	Leeftijdscategorie
1	Particulieren	Adviseur dagelijkse bankzaken	20 - 25	40 - 50
2	Particulieren	Financieel adviseur Buitendienst	10 - 15	30 – 40
3	Particulieren	Financieel adviseur Binnendienst	10 - 15	30 – 40
4	Particulieren	Accountmanager Private Banking	5 - 10	30 – 40
5	Particulieren	Financieel adviseur Binnendienst	0 - 5	30 – 40
6	Zakelijk	Accountmanager MKB	0 - 5	20 – 30
7	Zakelijk	Accountmanager MKB	5 - 10	30 – 40
8	Zakelijk	Manager MKB	20 – 25	50 – 60
9	Particulieren	Financieel adviseur Buitendienst	40 - 45	60 – 70
10	Particulieren	Assistent Accountmanager Private Banking	20 - 25	40 – 50
11	Particulieren	Accountmanager Private Banking	20 - 25	40 – 50
12	Particulieren	Manager Financieel advies	0 - 5	20 – 30
13	Particulieren	Coördinator particulieren	5 - 10	20 - 30
14	Particulieren	Adviseur Dagelijkse Bankzaken	35 - 40	50 – 60
15	Zakelijk	Accountmanager MKB	5 – 10	20 – 30
16	Particulieren	Manager Dagelijkse bankzaken	5 - 10	30 – 40

Tabel 1: overzichtstabel respondenten

3.2 Data analyse

De interviews zijn opgenomen om deze achteraf uit te kunnen schrijven en te coderen. Om alle verkregen informatie volledig te benutten is alle data systematisch geanalyseerd. Na ieder interview is de opname teruggeluid om het interview vervolgens direct en volledig uit te kunnen schrijven. Zodra alle interviews zijn uitgeschreven is deze data daadwerkelijk geanalyseerd door de informatie te clusteren in concepten en thema's door de informatie te coderen. Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage 3. Met de volledige uitgeschreven versie zijn de verschillende thema's geclusterd per interview. Vervolgens zijn alle elementen per thema samengevoegd in een geheel om de hoeveelheid, de interpretatie en de invloed van dit specifieke thema te kunnen bepalen. Middels het coderen van informatie zijn de thema's geclusterd, waardoor de relevantie van de onderwerpen nader is bepaald. Door vervolgens ook deze thema's te coderen is er aangetoond in welke mate de thema's relevant zijn voor het onderzoek.

Coderen heeft plaatsgevonden op basis van interpretaties vanuit zowel de geïnterviewde als de interviewer. Om interpretaties zo veel mogelijk uit te sluiten is er gebruik gemaakt van codering, waarmee een eerste overzicht worden opgemaakt waarin de verschillende thema's, gedragingen, onderwerpen, uitspraken in clusters en aantallen worden weergegeven. Ieder interview is op dezelfde

wijzen gecodeerd om hiermee uniformiteit te creëren. Uit deze informatie zijn onderwerpen geclusterd om verschillende thema's en concepten te distilleren waarmee vervolgens de verklarende factoren inzichtelijk zijn gemaakt (Saldana, 2009; Cobin & Strauss, 2014). Voor de invulling van de interviews is een vragenlijst opgesteld welke is geoperationaliseerd met de elementen die intern ondernemerschap bevorderen aan de hand van het Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) (Hornsby e.a., 2002). De operationalisering van de organisatiestructuur is vormgegeven door middel van een combinatie van artikelen van waaruit de onderzoekselementen zijn geformuleerd (Zahra, 1991; Foss e.a., 2013;2015; Wijen e.a., 2011).

De data is stapsgewijs geanalyseerd om op deze manier de data analyse gestructureerd vorm te kunnen geven. De eerste stap in dit proces is het volledig uitgewerkte interview volledig te analyseren. Het uitwerken van de interviewvragen in een transcript en anderzijds door meerdere malen de uitwerking door te lezen heeft hieraan bijgedragen. Hierdoor is het bewustzijn vergroot met als doel het verkrijgen van inzicht in de verschillende standpunten. Hierna heeft de codering plaatsgevonden. De uitgewerkte interviews zijn middels een conversietabel gerangschikt op basis van belangrijkheid onder de kernconcepten, zoals vermeld in het conceptuele model, met een label. Deze labels komen overeen met de onderzoekselementen welke ook te vinden zijn in het conceptuele model.

Na deze eerste fase is er in de tweede fase gezocht naar de verbanden tussen de verschillende labels van gegevens uit de codering (Corbin & Strauss, 2008). Per label is geanalyseerd door wie, hoe vaak en welke uitspraken zijn gedaan over het betreffende onderwerp. Het doel van enerzijds het clusteren en anderzijds het uitvoeren van tellingen is het beoordelen van de relevantie en het reduceren van de omvang van de gegevens. Vervolgens zijn hierin de causale relaties benoemd en weergegeven in een raamwerk. Na de clustering en telling is er in de volgende stap structuur aangebracht (Corbin & Strauss, 2008). In deze fase is er gebruik gemaakt van afbeeldingen, figuren en pijlschema's en gekleurde teksten om overzicht te creëren. Na het uitwerken van de interviews is ook de interne data geanalyseerd. Alle beschikbare documentatie zijn geanalyseerd en geclusterd op basis van de factoren die gespecificeerd zijn vanuit het conceptuele model. Deze data is op bruikbaarheid geselecteerd en hebben gediend ter ondersteuning en onderbouwing van de resultaten uit de interviews. Ook dit is uitgevoerd aan de hand van de conversietabel. In deze fase is dezelfde werkwijze gehanteerd om zo overeenstemming te hebben met de werkwijze die tijdens de analyse van de primaire data is toegepast. Hiermee is er sprake van een hogere mate van uniformiteit en zijn de gegevens getoetst. De volgende stap in het analyseproces was het toevoegen van de observaties en bevindingen gedurende het uitvoeren van de verschillende interviews. De observaties zijn per thema geclusterd om ook op deze manier de uniformiteit te kunnen vergroten. Na deze stap zijn de resultaten uit bovenstaande bronnen van data samengevoegd. Bij het samenvoegen van deze data zijn zowel de overeenkomsten als de verschillen inzichtelijk gemaakt. Alle relevante citaten, gedragingen en opmerkingen zijn in een model geïntegreerd. Op basis van deze samenvoeging is er per thema een samenvatting geschreven. Uit deze samenvoeging zijn vervolgens de bevindingen geanalyseerd en zijn er conclusies en bevindingen beschreven. Op basis van deze conclusies zijn de inzichten vanuit de bestaande theorie bevestigd en kan er mogelijk aanvullend een nieuwe theorie worden gevormd op basis van deze nieuwe inzichten en verder worden uitgewerkt.

Deelvragen	Concepten	Variabelen	Operationalisering	
Organisatiestructuur die bijdraagt aan het bevorderen van intern ondernemerschap	Besluitvorming	Centraal vs. decentraal	Centrale besluitvorming op het beleid van de organisatie	
			Lokale invulling uit te voeren beleid	
			Formuleren individuele doelstellingen	
			Flexibiliteit management	
			Ruimte om zelf beslissingen te nemen	
			Geen mogelijkheid om van centraal geformuleerd beleid af te wijken	
	Formalisatie	Regels, procedures en werkwijzen	Werken conform gestandaardiseerde werkwijzen en standaard procedures	
			Gedetailleerde werkwijze	
			Gedetailleerde doelstellingen	
			Ondersteunende regels en procedures	
	Cross-functionele integratie	Semi-geïsoleerde subgroepen	Ruimte om af te wijken van standaard werkwijze, procedures en regels	
			Aanmoediging om intern een netwerk op te bouwen	
			Ruimte aan een of meerdere individuen om in een extern netwerk deel te nemen	
			Interne coordinatie vanuit het management op het gebruik van de netwerkstructuur	
			Vertegenwoordiging in het interne netwerk vanuit verschillende disciplines	
			Stimulans om deel te nemen aan het interne netwerk	
Bevoegdheid van het management om te kunnen differentiëren				
Gebruik van externe kennisbronnen	Externe focus	Aandacht voor interne communicatie over het gebruik van het externe netwerk		
		Mogelijkheid om nieuwe manier van werken te introduceren gebaseerd op het externe netwerk		
		Bevoegdheid om samen te werken met externe partijen		
		Mogelijkheid om organisatiespecifieke informatie te delen		
		Ruimte om bevoegdheden aan individuen te geven om informatie op te halen		
Elementen die intern ondernemerschap bevorderen	Innovatievermogen	Ondersteunende organisatiestructuur	Aandacht voor samenwerking met partner (organisaties)	
			Interne coordinatie vanuit het management	
			Vrijheid van besluitvorming	Bevoegdheid om samen te werken met externe partijen
				Gedetailleerde prestatieomschrijvingen
				Gedetailleerde werwijze en protocollen
		Gedetailleerde functieomschrijvingen		
		Ruimte eigen beslissingen te kunnen nemen		
		Risicobereidheid	Steun van het management	Gemaakte fouten leiden tot consequenties
				Ruimte voor creativiteit
				Vrij om eigen inzichten toe te passen
	Ruimte om eigen tijd in te delen			
	Ruimte voor keuze werkmethode			
	Snelle implementatie verbeterde werkmethodes			
	Aanmoedigen van idee-ontwikkeling			
	Open staan voor nieuwe ideeën			
	Mandaat geven voor besluitvorming			
	Actieve betrokkenheid door inbreng expertise			
	beschikbaar stellen geld en middelen voor nieuwe projecten			
	Beschikbaarheid van tijd		Positieve houding tov risico nemen	
			Geven van erkenning	
			Vrije tijd voor medewerkers om een idee uit te werken	
		Geen belang hechten aan eventuele overschrijding van functiegrenzen of organisatiegrenzen		
	Proactiviteit	Beloning	Lange periode waarbij sprake is van een hoge werkdruk	
			Veel tijd beschikbaar om alles gedaan te krijgen	
Geen tijd om buiten kaders te denken				
Promoveren bij goede prestaties				
Extra verantwoordelijkheden geven bij goede prestaties				
Bijzondere erkenning geven bij goede prestaties				
Extra uitdaging geven bij goede prestaties				
Manager deelt goede prestaties met topmanagement				

Tabel 2: Conversietabel

3.3 Betrouwbaarheid onderzoek

Middels het gebruik van semigestructureerde interviews is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Echter heeft kwalitatief onderzoek als kenmerk dat de beantwoording van de vragen subjectief is. Daarnaast kan ook de interpretatie van de onderzoeker leiden tot een hogere mate van subjectiviteit. Dit is ondervangen doordat dezelfde vragenlijst is gehanteerd voor ieder interview. De structuur van het interview geeft echter de ruimte om de onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen toch boven tafel te krijgen door verdiepingsvragen te stellen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is na ieder interview het volledige interview uitgeschreven (getranscribeerd) en geanalyseerd (Corbin & Strauss, 2014). Mocht er informatie ontbreken dan kon de respondent achteraf worden benaderd om van diegene een extra toelichting te vragen.

3.4 Validiteit onderzoek

Doordat de interviews zijn afgenomen vanuit verschillende perspectieven door medewerkers vanuit verschillende niveaus en functie te interviewen is de validiteit geborgd. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het interne netwerk met daarop interne documentatie om de uitkomsten uit het interview hiermee te kunnen controleren en eventueel onderbouwen. Hiermee is de interne validiteit verhoogd (Corbin & Strauss, 2014). De externe validiteit is gewaarborgd, doordat er meerdere cases zijn geselecteerd op basis van een aantal factoren, zoals doelstellingen en KPI's.

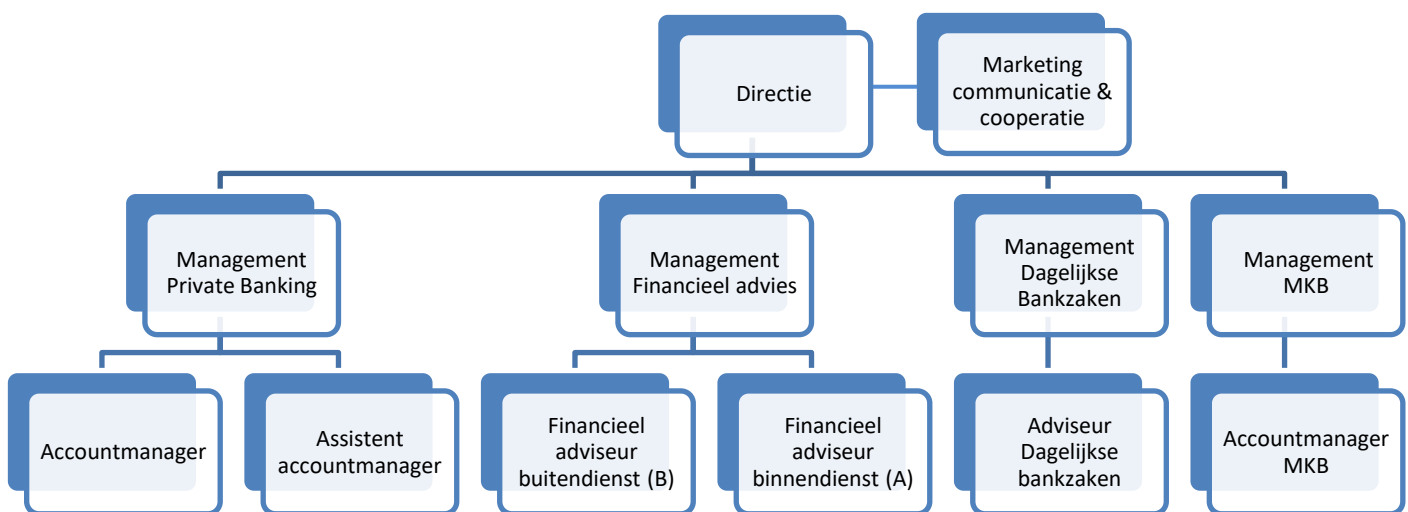
4. Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het veldonderzoek weergegeven. Allereerst wordt er een beschrijving van de individuele case beschreven op basis van onderzoek uit de interne documentatie en de observaties. Deze worden per case (per afdeling uit zowel het particuliere als zakelijke domein) beschreven. Vervolgens worden in de volgende paragraaf de resultaten uit de interviews weergegeven, de empirische bevindingen. Op basis van de interviews wordt er een beschrijving van de analyse van alle uitkomsten uit de verschillende caseprofielen. Zowel de elementen die intern ondernemerschap bevorderen zullen worden beschreven als de elementen van de organisatiestructuur die daaraan bij kunnen dragen.

4.1 Beschrijving caseprofielen

In deze paragraaf worden de bevindingen vanuit de observatie en het documentenonderzoek beschreven. Om een volledige weergave van de invloed van de organisatiestructuur op intern ondernemerschap te onderzoeken in een gevestigde onderneming wordt de gehele interne organisatie beoordeeld. Hieruit volgen een viertal cases uit zowel het zakelijke als particuliere domein binnen de organisatie. Op basis van deze verschillende cases en mogelijk contrasterende inzichten kan inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de organisatiestructuur van invloed is om intern ondernemerschap. Hieronder volgt allereerst een weergave van de interne organisatie waarbij de eerste drie afdelingen onder het domein particulieren vallen en de laatste afdeling onder het zakelijke domein vallen. Vanuit de gehele organisatie wordt gewerkt vanuit dezelfde gedachte. De Rabobank heeft als missie: Growing a better world together; samenwerken aan een betere wereld, dat is wat de Rabobank zich tot doel stelt (Rabobank intranet, 2019). De organisatie heeft dit doel specifiek gemaakt door te beschrijven hoe zij dit willen aanpakken. Op het interne web is daarover het volgende geschreven (Rabobank, 2019): Onze manier van werken wordt concreet in onze waarden en gedragingen. Deze hebben directe invloed op de manier waarop het Rabobank merk wordt beleefd door onze klanten en stakeholders. Hiervoor zijn een viertal elementen benoemd bestaande uit: 'ik zet een stap extra voor mijn klant, ik doe het goede buitengewoon goed, jij wordt beter door mij en ik durf het verschil te maken in de maatschappij. Uit de interne documentatie blijkt dat er een anno 2017 nog ruim 600 fte werkzaam waren voor deze op dat moment lokale Rabobank. Door de wijzigingen die de organisatie heeft doorgevoerd van een decentrale organisatie naar een centraal aangestuurde organisatie in 2018 is het personeelsbestand gereduceerd tot in de huidige situatie nog 80 fte. In de afgelopen jaren zijn er voldoende krantenkoppen verschenen met verschillende ontslagrondes bij diverse banken. Dit heeft ertoe geleid dat er op dit moment een keuze is gemaakt voor een centraal aangestuurde organisatie, waarbij de frontoffice werkzaam is bij de decentrale organisatie en de backoffice is verschoven naar de centrale organisatie. Dit betekent tevens dat de centrale organisatie meer beslissingsbevoegdheid heeft gekregen ten opzichte van de decentrale organisatie onderdelen. Dit heeft diverse voordelen en nadelen die ook in de interviews met de verschillende respondenten inzichtelijk zullen worden gemaakt. Ondanks de centrale organisatie blijkt uit het intranet dat er lokaal zeker nog ruimte is om zelf activiteiten te organiseren, lokale doelen te sponsoren door budget dat door de centrale organisatie beschikbaar wordt gesteld voor iedere lokale bank en er voor een gedeelte eigen invulling kan worden gegeven aan de dagelijkse werkzaamheden. Deze werknemers zijn onderverdeeld in de verschillende segmenten die in onderstaand overzicht worden weergegeven middels een organogram van de organisatie. De interviews zijn afgenomen bij Rabobank Westland, een van de grotere regionale kantoren van de Rabobank. De Rabobank is al langere tijd een centraal gestuurde organisatie, waar de besluitvorming plaatsvindt te Rabobank Nederland gevestigd in Utrecht. De lokale besluitvorming is hierdoor verder ingeperkt om efficiencyvoordelen te

kunnen realiseren en een eenduidig beleid te kunnen voeren. Medio 2019 heeft er binnen de Rabobank wederom een nieuwe structuurwijziging plaatsgevonden. Binnen de Rabobank wordt er met verschillende lokale Rabobank kantoren samengewerkt in de zogenoemde 'kring'. Dit houdt in dat meerdere lokale banken die voorheen zelfstandig waren nu worden aangestuurd door Rabobank Nederland, maar ook synergievoordelen kunnen halen door samen te werken met verschillende vestigingen in een regio. Dit heeft geresulteerd in het samenvoegen van afdelingen en het verschuiven van de aansturing van specifieke afdelingen. De specialistische afdelingen zijn samengevoegd in deze zogenoemde kring en worden centraal aangestuurd. De overige afdelingen blijven lokaal worden aangestuurd door de directievoorzitter en ondersteunend management. Deze afdelingen vormen de basis van dit onderzoek waarin de invloed van de organisatiestructuur op intern ondernemerschap nader wordt onderzocht. Hieronder volgt een overzicht van de organisatiestructuur van Rabobank Westland.



Figuur 3: organogram

Binnen de particuliere afdelingen worden er binnen Private banking diensten aangeboden op het gebied van betalen, sparen, beleggen en specialistisch advies op het gebied van financiële planningen voor een onbezorgde toekomst (Rabobank intranet, 2019). Binnen de afdeling financieel advies worden producten en diensten geleverd die gerelateerd zijn aan de pensioenopbouw en het kopen van een woning door middel van hypotheekadvies. Klanten hebben hierin de mogelijkheid om via het directe kanaal via de eigen adviseurs producten aan af te nemen of via een onafhankelijke tussenpersoon. De laatste particuliere afdeling is gericht op service en productaanbod gericht op betaaldiensten en verzekeringen. Vanuit de interne documentatie blijkt dat klanten transparante, eenvoudige en duidelijke producten wensen. Binnen het particuliere domein wordt er gewerkt vanuit verschillende thema's om zo een bijdrage te kunnen leveren aan specifieke klantsituaties. Binnen het zakelijke domein ligt de focus op de doelgroep midden en kleinbedrijf waarin de focus ligt op het ondersteunen van deze ondernemers door het verstrekken van financieringen en kredieten voor het bedrijfsleven en de focus op leasing. Door de focus op beide elementen kan de Rabobank als MKB afdeling van onderscheidende waarde zijn, doordat zij met de ondernemer naar een optimale constructie willen werken voor de financiering van het bedrijf bestaande uit eigen kapitaal, leningen bij de bank en eventueel leasing.

Uit de interne documentatie (Rabobank Intranet, 2019) blijkt dat iedere afdeling eigen specifieke doelstellingen heeft, maar ook een aantal gezamenlijke doelstellingen. Dit betekent dat de afdelingen onderling er ook bij gebaat zijn om samen te werken om de eindklant optimaal te kunnen bedienen en doelstellingen te kunnen realiseren. Voor de gehele organisatie zijn in totaal 41 Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld, waarvan er drie tot vier de basis vormen voor de invulling van de dagelijkse werkzaamheden per segment binnen de organisatie.

4.2 Empirische bevindingen

In deze paragraaf worden per case, in dit onderzoek een viertal cases, de bevindingen weergegeven van de invloed van de vier elementen uit de organisatiestructuur: Besluitvorming, formalisatie, cross functionele integratie en gebruik van externe kennisbronnen op de mate van intern ondernemerschap. Vervolgens wordt het effect van deze vier elementen op de drie elementen van intern ondernemerschap beschreven om vast te kunnen stellen in welke mate deze hierop van invloed zijn. De elementen die vanuit de literatuur intern ondernemerschap kunnen bevorderen of tegenwerken zijn: innovatievermogen, risicobereidheid en proactiviteit. Hierna wordt per paragraaf per case eerst de bevindingen over de mate van intern ondernemerschap in het algemeen weergegeven. Hierna zal per element een beschrijving worden gegeven in hoeverre de respondenten deze elementen bevorderend vinden of juist vinden dat dit intern ondernemerschap tegenwerkt.

4.2.1 Private Banking

Besluitvorming

Volgens de respondenten van de case Private Banking wordt aangegeven dat er sprake is van een centrale besluitvorming. Rabobank Nederland bepaalt het beleid wat lokaal kan worden uitgevoerd. Ieder van de respondenten geeft aan zelf de tijd en ruimte te ervaren om een eigen invulling te geven aan de dagelijkse werkzaamheden. Zoals een van de respondenten aangeeft: 'ik ben ondernemer van mijn eigen portefeuille en kan zelf bepalen hoe, wanneer en met welke regelmaat ik mijn klanten bedien, zolang ik maar wel minimaal conform het beleid van Rabobank Nederland werk'. Kijkende naar de doelstellingen van de organisatie en het individu dan geven de respondenten aan dat zij beoordeeld worden op de gezamenlijke doelstellingen. Er zijn volgens de respondenten geen individuele specifieke doelstellingen. Er wordt wel gekeken naar de inbreng van het individu voor de groepsdoelstellingen om zo de collega's met elkaar te kunnen vergelijken om van elkaar te leren. De respondenten geven echter wel allen aan dat zij het jammer vinden dat er geen individuele doelstellingen zijn, omdat er nu niet specifiek wordt gekeken naar het individu en de mogelijkheden voor de eigen ontwikkeling. Zij ervaren op dit moment te veel ruimte, vrijheid en vrijblijvendheid.

Formalisatie

De manier van werken conform gestandaardiseerde werkwijzen en protocollen wordt door de respondenten zowel positief als negatief ervaren. Er is in enige mate sprake van formalisatie. Voor de afwikkeling van specifieke dossiers zijn er werkwijzen en protocollen voorgeschreven op het zogenoemde procesweb binnen de organisatie. De formulieren, brieven en overige documentatie is voorhanden en die dient gebruikt te worden voor de afwikkeling van een dossier. Daarnaast zijn ook de processtappen beschreven vanaf het aannemen van de klantvraag tot de afronding van het dossier. Echter is hier wel sprake van ruimte om de activiteiten naar eigen invulling in te richten. Echter kan er voor de volledige afronding van een dossier niet worden afgeweken van de benodigde documentatie. Hier is wel een verschil terug te zien tussen de accountmanagers en de assistent accountmanagers. De assistent accountmanager geeft aan dat de standaard werkwijzen er toe bijdragen dat er veel efficiënter

kan worden gewerkt en de meest gestandaardiseerde werkzaamheden zijn reeds verplaatst naar de centrale backoffice. De dagelijkse werkzaamheden van een assistent accountmanager zijn ondersteunend en daar wordt gewerkt conform beleid en proces, waar volgens hen niet van kan worden afgeweken, omdat de systemen hier ook op zijn ingesteld, waardoor de foutkans wordt geminimaliseerd. Een van de andere respondenten geeft het volgende aan over de standaard werkwijzen: 'We zijn nu te veel tijd kwijt met het afhandelen van dossiers en we focussen hierdoor te weinig op de commercie. Ik wil minder tijd kwijt zijn met het afwikkelen van dossiers of herstellen van dossiers en andere administratieve taken. Dit behoort niet tot de commerciële functie, maar bij een administratieve functie. Dit is de richting die de organisatie heeft gekozen en daar hebben wij zelf weinig invloed op. Dit is een bewuste keuze vanuit de organisatie om tijd te besparen. Echter ervaren wij dit niet altijd op die manier. Het is beter om concreet te kijken wat er nu echt gebeurt op de werkvloer. Het zou helpen als de collega's die het beleid bepalen ook een keer meelopen met een gesprek om te kunnen ervaren hoe het echt werkt en hoe het werk efficiënter kan worden ingericht. Ik merk nu dat de afstand tussen de organisatie onderdelen te groot is. De binding wordt hierdoor ook minder. Er zitten ook zeker voordelen aan bepaalde dingen worden echt sneller en efficiënter opgepakt, maar bepaalde veranderingen werken niet in ons voordeel'. Een van de andere respondenten heeft een iets andere kijk op de werkwijzen en protocollen. Zo geeft een van de respondenten aan: 'Ik zie wel veel wijzigingen in de werkwijzen en protocollen. Dit verandert continu. De wijzigingen volgen elkaar eigenlijk te snel achter elkaar op. Kies nou is een bepaalde richting en ga daar een bepaalde periode mee aan de slag. Tussentijds worden ook wel is de regels veranderd vanuit de overheid. Recentelijk is hiervan een voorbeeld benoemd. Zo worden er aanpassingen gedaan in ons beleid waar wij dit moeten gaan aanpassen met terugwerkende kracht. We denken dat we alles goed vastleggen, maar met een nieuwe zienswijze moeten we dit weer gaan aanpassen en in het vervolg hier ook mee aan de slag gaan. Het zou beter werken om het vanaf de datum van aanpassen zo in te voeren en niet met terugwerkende kracht'.

Cross functionele integratie

Voor dit onderdeel worden meerdere elementen vanuit de literatuur beoordeeld door de respondenten te beginnen met de interne samenwerking, gevolgd door de bevoegdheden van het management. Voor zowel de interne als de externe samenwerking geven de respondenten aan dat zij niet worden uitgedaagd of gestimuleerd om een intern of een extern netwerk op te bouwen om klanten nog beter te kunnen bedienen. Vanuit de organisatie is er wel een initiatief opgezet, zo geven zij aan, genaamd het marktteam Westland. Hierin zijn collega's vanuit verschillende afdelingen en disciplines vertegenwoordigd om gezamenlijk de marktontwikkelingen te bespreken en initiatieven op te kunnen zetten en ten uitvoer te brengen. De respondenten geven echter wel aan zelf proactief aan de slag te gaan met het opbouwen van een intern netwerk. Dit gebeurt met name vanwege de gezamenlijke klanten die bediend worden door verschillende afdelingen, waarbij ze aangeven dat ze de collega's dan altijd opzoeken voor overleg. Een van de respondenten geeft hierin het volgende aan: 'Omdat ik al wat langer bij de organisatie werk ken ik al heel wat mensen en dat werkt in mijn voordeel. Mensen verschuiven van afdeling en dat kan wel is helpen, omdat je toch iemand kent die van specifieke zaken de kennis heeft, wat bij ons ontbreekt. We zijn als lokale organisatie ook kleiner geworden dat maakt het makkelijker om elkaar op te zoeken en we weten ook wie er binnen de organisatie werken. Met de centrale organisatie is het netwerk beperkt, omdat je hen eigenlijk niet of niet vaak tegenkomt, behalve de mensen die je nog kent die er nog werken en die kant op zijn gegaan. Ik zou wel meer invloed willen kunnen uitoefenen binnen de organisatie, maar dat is lastig vanwege de grootte van de organisatie. Intern lokaal werken we vanuit een marktteam samen met collega's vanuit verschillende afdelingen. Hier wordt informatie gedeeld over het werkgebied en kunnen wij gezamenlijk initiatieven bedenken, opzetten en uitvoeren. Dit is heel mooi en werkt heel positief. Hier kunnen wij lokaal wel invloed op uitoefenen, verder is het meeste wel centraal georganiseerd'. Van een extern netwerk wordt volgens

alle respondenten onvoldoende gebruik gemaakt. Wel wordt er wel is op een verjaardag met mensen uit je netwerk gesproken, maar het opbouwen van een relatie met externe partijen gebeurt volgens hen onvoldoende.

Gebruik van externe kennisbronnen

Zoals ook al in de vorige paragraaf is beschreven vinden de respondenten dat er onvoldoende tijd en aandacht wordt besteed aan het opbouwen van een extern netwerk door de samenwerking met externe partijen. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Vanuit mijn functie werken we niet direct samen met externe partijen en dit wordt ook niet van mij direct verwacht. Mijn werkzaamheden zijn er met name op gericht om mijn klanten optimaal te bedienen en we hebben bepaalde doelstellingen waar wij op beoordeeld worden, daar ligt nu met name de focus op. Met social media is het makkelijker geworden om klanten, familie en vrienden te volgen. Je kunt zien waar je klanten mee bezig zijn en daar actief op inspelen'. De respondenten geven allen ook aan dat de interne communicatie over dit externe netwerk actief wordt besproken binnen de marktteams, omdat daar echt naar de ontwikkelingen in het werkgebied wordt gekeken om daar actief op in te kunnen spelen. Op de afdeling of in gesprekken met de manager komt dit volgens hen niet aan bod.

Innovatievermogen

Volgens de respondenten is de organisatie in zekere mate in staat om zichzelf te vernieuwen en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Echter geven de respondenten wel allen aan dat zij de afgelopen periode weinig vernieuwende producten hebben zien ontstaan, terwijl er weer veel aanpassingen aan bestaande producten, diensten en voorwaarden zijn gedaan. Met deze aanpassingen sluiten de producten beter aan op de wensen van de klanten. Ook geven de respondenten aan dat het innovatievermogen bij de centrale organisatie ligt. Hier willen zij echter allen wel graag meer invloed op uitoefenen. Ook al is het vanuit de organisatie een bewuste keuze om innovatie centraal te organiseren, geven de respondenten aan dat er binnen de lokale organisatie ook innoverende ideeën worden bedacht. 'Ik vind dat de medewerker nu wel met ideeën kan komen, maar alles wordt al bepaald door de centrale organisatie. Dus eigenlijk hebben we daar weinig ruimte voor terwijl het wel heel mooi is als je dit bij je eigen medewerkers voor elkaar zou kunnen krijgen. Hierdoor worden ook zij in hun kracht gezet, daar waar de kwaliteiten liggen, komt iets moois naar voren'. Lokaal worden de respondenten niet uitgedaagd en wordt er geen tijd specifiek beschikbaar gesteld voor het ontdekken van nieuwe kansen buiten de gestelde kaders. Wat opvalt is dat de werkwijzen regelmatig veranderen, zoals ook eerder aangegeven. De respondenten geven hierbij aan: 'Dit betekent dat wij vaak hiernaar op zoek moeten om te onderzoeken of we nog conform de werkwijze van Rabobank Nederland werken. Er is zeker ruimte voor eigen invulling, maar de basis en manier van wegschrijven moet uniform zijn. Wat een verbetering zou zijn voor de organisatie is om ook informatie bij de lokale organisaties op te halen. Nu wordt er vanuit centraal iets bedacht en dat wordt ingevoerd binnen de organisatie. Echter vindt er onvoldoende afstemming plaats met de lokale banken om te achterhalen of dit ook aansluit bij de wensen van de klant. Wij als accountmanager spreken dagelijks klanten en weten wat er speelt en wat onze klanten willen. Hier wordt denk ik nog onvoldoende gebruik van gemaakt. Dit geldt ook voor de veranderingen in werkwijzen. Deze worden geïmplementeerd zonder vooraf bij de lokale banken langs te gaan om te vragen en te onderzoeken hoe er daadwerkelijk gewerkt wordt en wat voor ons efficiënt zou zijn of wat ons beter zou werken. Nu wordt er een verandering doorgevoerd, wij gaan er mee aan de slag en als het niet werkt dan kunnen we dat wel terugkoppelen, maar de vraag is wat er mee gebeurt en ik heb het gevoel dat het alleen wordt aangepast als veel collega's er mee zitten en er over klagen. Dit geldt ook voor nieuwe ideeën dit kunnen wij via ons intranet terugkoppelen naar Rabobank Nederland we horen alleen nooit wat er mee gebeurt of ik hoor nooit dat een idee vanuit een lokale Rabobank medewerker is geïmplementeerd, dat zou mij extra kunnen motiveren'.

Risicobereidheid

Alle respondenten zijn het erover eens dat zij de tijd en ruimte kunnen gebruiken om nieuwe ideeën of werkwijzen te bedenken die passen binnen de gestelde kaders. Zowel de organisatie als het management staat volgens hen open voor nieuwe ideeën om de klant beter te kunnen bedienen. Een van de respondenten geeft hierin aan: 'Hier krijgen wij vanuit de organisatie en het management veel ruimte in. Het management geeft ons de ruimte om zelf na te denken over manieren om klanten aan je te binden. Zij bieden ons ook de mogelijkheden aan om nieuwe activiteiten te ondernemen of extra activiteiten op te pakken. Hier wordt ruimte en tijd voor gegeven. Ik ben eigen ondernemer van mijn portefeuille. Hiervoor krijg ik de ruimte om ook met andere afdelingen te communiceren en van hen te leren en vice versa. Om af te wijken op het product of tarievenbeleid daar ervaar ik weinig ruimte in en kunnen we weinig risico's nemen. De marges zijn al niet erg hoog dus de ruimte die we daarin hebben om een klant over de streep te trekken die is beperkt. Wellicht dat dit voor andere afdelingen wel weer mogelijk is, maar voor de producten en diensten die wij aanbieden niet'.

Proactiviteit

De respondenten geven aan dat zij zelf initiatieven nemen om de dagelijkse werkzaamheden in te vullen. Doordat zij specifieke doelen hebben die ieder naar eigen invulling kan proberen te realiseren ervaren de respondenten veel vrijheid om zelf bepaalde keuzes te maken en de tijd in te delen hoe dit voor hen en de klant het beste uit komt. Echter vindt hier volgens hen onvoldoende stimulans vanuit het management plaats. Zij zijn allen van mening dat er te veel naar de beschikbare data wordt gekeken: 'Er wordt nu vooral gekeken naar de KPI's en in mindere mate naar mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik zou graag zien dat de manager hier meer invloed op uitoefent door mij te inspireren en je aan het denken kan zetten door dingen te benoemen waar je zelf nog niet aan hebt gedacht. Ik zou graag nog willen zien wat ik persoonlijk kan verbeteren en dat vraag ik nu zelf bij collega's. Je moet hier wel de tijd voor nemen, die krijgen we wel, maar je ziet toch dat gezien de werkdruk hier niet altijd de ruimte voor wordt benut'.

4.2.2 Financieel advies

Besluitvorming

Binnen deze casus blijkt uit de interviews met de respondenten dat zij allen hetzelfde denken over de mate van centralisatie en decentralisatie. Alle respondenten hebben aangegeven dat de processen en het beleid vanuit centraal worden bepaald en georganiseerd. Hierin is de decentrale invloed beperkt. Aan de andere kant geven alle respondenten aan dat zij wel ruimte ervaren om zelf initiatieven op te zetten en nieuwe kansen te ontdekken en ten uitvoer te brengen. Dit wordt gestimuleerd door het management en die heeft meer bevoegdheden, waar de manager ook gebruik van maakt, om bepaalde keuzes te maken om lokale invulling te geven aan evenementen en acties. Een van de respondenten geeft hierbij het volgende voorbeeld: 'De mate van decentralisatie zorgt er wel voor dat we dingen kunnen en mogen doen. De manager staat hier ook echt voor open. Zo hebben we zelf een commerciële groep opgericht. Dit hebben we eerst voorgelegd aan de manager. Die staat daar altijd achter en stimuleert dit en geeft na overleg vaak haar goedkeuring. Dit vinden ik en ook de collega's echt leuk. We hebben zelf een filmpje kunnen maken en mogen bij makelaars op kantoor gaan zitten. Hier worden ook echt tijd en middelen voor beschikbaar gesteld. We mogen zelf dingen bedenken, uitwerken en voorleggen aan de manager. Zodra we hier goedkeuring voor hebben ontvangen kunnen we dit ten uitvoer brengen'.

Formalisatie

Binnen deze casus is er sprake van een hoge mate van formalisatie. Voor de afwikkeling van specifieke dossiers zijn er werkwijzen en protocollen voorgeschreven op het zogenoemde procesweb binnen de organisatie. De formulieren, brieven en overige documentatie is voorhanden en die dient gebruikt te worden voor de afwikkeling van een dossier. Daarnaast zijn ook de processtappen beschreven vanaf het aannemen van de klantvraag tot de afronding van het dossier. Voor de complexe dossiers zijn er werkwijzenkaarten gepubliceerd op het interne web waarbij stap voor stap wordt toegelicht wat er gedaan dient te worden en welke documentatie er gebruik dient te worden voor eigen gebruik en welke documentatie naar de klant gestuurd dient te worden. Hier kan ook niet van worden afgeweken, omdat de werkwijzen in vergaande mate zijn gestandaardiseerd. Daarnaast vinden er regelmatig controles door de business controllers plaats op de risicovolle dossiers om de volledigheid en kwaliteit te kunnen borgen. De manier van werken conform gestandaardiseerde werkwijzen en protocollen wordt door de respondenten zowel positief als negatief ervaren. Echter is wel een verschil te zien ten opzichte van de vorige casus. Binnen deze casus geven de respondenten aan dat zij wel ruimte ervaren om de ervaringen te kunnen delen met de centrale organisatie om veranderingen door te kunnen voeren. Dit heeft vooral te maken met de implementatie van nieuwe werkwijzen. Gedurende de gehele implementatie fase wordt er geen ruimte ervaren om af te kunnen wijken van standaard werkwijzen en protocollen. Echter kunnen zij wel de feedback over de manier van werken terugkoppelen, waarna dit wordt meegenomen in de werkwijze waarna in sommige gevallen ook aanpassingen worden gedaan. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Om echt af te kunnen wijken van een proces dat ervaar ik als minimaal, omdat de regels en procedures zijn voorgeschreven. Daar dienen we ons aan te houden. Het werkt soms efficiënt als het goed werkt. Zodra processen worden vernieuwd werkt het niet altijd optimaal en dan is er ook geen ruimte om af te wijken. Indien we dit toch doen dan wordt dit wel bijgehouden door de centrale organisatie dat is niet fijn'. Een andere respondent geeft hierop een aanvulling: 'Er wordt vooral in de wekelijkse overleggen gesproken over wat goed gaat en wat beter kan, de manager vraagt specifiek wat er speelt en wat wij beter kunnen doen. Zij haalt informatie op bij de afdeling en weet kritische vragen te stellen. De manager stimuleert ons om na te denken over wat er beter kan worden georganiseerd. We hebben discussie over wat er beter kan en hoe we aanpassingen kunnen doorvoeren en communiceren met de centrale organisatie met verbetervoorstellen'.

Cross functionele integratie

Voor dit onderdeel worden meerdere elementen vanuit de literatuur beoordeeld door de respondenten te beginnen met de interne samenwerking, gevolgd door de bevoegdheden van het management. Alle respondenten geven aan dat zij een intern netwerk hebben wat wel beperkt is gezien de aard van de werkzaamheden. Zij worden echter wel uitgedaagd om dit interne netwerk te vergroten middels een functieoverschrijdend wekelijks terugkerend overleg. Hierin zijn medewerkers vanuit verschillende functies en disciplines vertegenwoordigd. Hier worden gezamenlijke initiatieven bedacht en uitgevoerd door medewerkers vanuit verschillende afdelingen. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat dit een aanvulling is om het interne netwerk te optimaliseren. Een van de respondenten geeft dit als volgt weer: Intern is het netwerk beperkt, vaak heb je per afdeling 1 of 2 contacten. Iedere week hebben we tegenwoordig wel een overleg wat met alle afdelingen is. Verder is het interne netwerk beperkt. Dit komt ook, omdat je niet dagelijks met iedere afdeling te maken hebt. We kunnen er wel meer uithalen, door samen gezamenlijke klanten te bedienen, maar dit gebeurt nu nog niet op een optimaal niveau, vanwege o.a. werkdruk en tijd. We hebben werk wat veel tijd en verantwoordelijkheid vraagt en daarom merk je dat je daar meer tijd aan kwijt bent dan het opbouwen van een intern netwerk. Dit merk je zelfs al binnen de afdeling. Iedereen is druk met zijn eigen werk bezig. Ik heb niet altijd de tijd en ook niet altijd de interesse om met iedereen te praten. Het externe netwerk heb ik zelf beperkt. Ik heb wel in mijn vrienden en kennissenkring mensen die ik vraag om bij ons langs te komen en op verjaardagen

spreek en daarbij ook de organisatie soms naar voren kan schuiven, maar ik heb niet direct contact met externe partijen. Zo nu en dan zitten er ook collega's bij een makelaar op gesprek of komen zij hierheen. Op die manier hebben wij een extern netwerk waar we wederzijdse voordelen uit kunnen halen. Verder merk je dat er mensen zijn aangesteld die dit voor hun rekening nemen. Dit is nog wel beperkt tot enkele mensen, wat meer zou mogen denk ik'.

Gebruik van externe kennisbronnen

Vanuit de centrale organisatie wordt er van de afdeling binnen deze casus verwacht dat zij een extern netwerk opbouwen met partijen waar wederzijdse voordelen behaald kunnen worden. De meerderheid van de respondenten heeft echter wel aangegeven dat dit beleid door de jaren heen regelmatig is gewijzigd. Er zijn periodes geweest waar de nadruk heeft gelegen op dit externe netwerk en de volgende periode moesten de contacten met dit externe netwerk worden verbroken. Momenteel ligt de nadruk er op om met een selectief aantal partijen samen te werken om zo gezamenlijke campagnes te kunnen starten en informatie met elkaar te delen over de marktontwikkelingen om hier wederzijdse voordelen uit te kunnen realiseren. Hier zijn op dit moment een beperkt aantal individuen voor opgesteld die hier invulling aan geven. Een select aantal adviseurs werkt samen met een select aantal externe partijen. Deze partijen zijn geselecteerd door de medewerkers die hiervoor zijn opgesteld en zijn evalueren zelf de samenwerking om de wederzijdse voordelen in kaart te brengen en de intensiviteit van de samenwerking daarop af te stemmen. Specifieke bedrijfsgevoelige informatie wordt niet gedeeld, maar wel informatie over de producten en diensten die beide partijen kunnen aanbieden, zodat iedere partij weet wat de ander te bieden heeft. De manager stimuleert intern ook om dit externe netwerk op te bouwen en geeft iedereen de ruimte om hieraan deel te nemen. Er is ook regelmatig overleg over de voortgang en de samenwerking om te achterhalen welke middelen of informatie de beide partijen nodig hebben om de samenwerking te kunnen verbeteren.

Innovatievermogen

De organisatie is volgens de respondenten gedeeltelijk in staat om te vernieuwen en te innoveren. De organisatie is in staat om nieuwe producten te bedenken en acties op te zetten om nieuwe of extra klanten aan te trekken. Een van de respondenten geeft hierbij het volgende voorbeeld: 'Nieuwe producten worden centraal ontwikkeld door de centrale organisatie. We gaan mee met de markt, we weten wat er speelt in de markt en kunnen erop inspelen. Ik heb het idee dat wij hierin voorloper zijn. Wij hebben als eerste grootbank bijvoorbeeld de groenhypotheek ontwikkeld. Dit komt tot stand door de centrale organisatie. De eigen invloed is beperkt qua ontwikkeling van nieuwe producten. Binnen onze afdeling kunnen we kijken hoe we met een bepaalde werkwijze omgaan en hoe kunnen we dit beter doen. De wijzigingen worden van hoger af opgelegd, we kunnen intern wel kijken wat goed loopt en hoe de taken worden verdeeld, hier kunnen wij zelf op inspelen. De echte wijzigingen worden echter van hogerhand bepaald. Zodra we als afdeling ergens tegen aan lopen kunnen we bij de manager terecht die dit weer door kan spelen naar de centrale organisatie, door de korte lijnen wordt hier vervolg aan gegeven door mogelijke wijzigingen in het beleid'. Echter geven alle respondenten ook aan dat de tijdslijnen waarbinnen vernieuwingen kunnen worden doorgevoerd te lang zijn. Hierin geven zij aan dat dit zowel betrekking heeft op de vernieuwing van de interne systemen, de werkwijzen en in sommige gevallen ook de producten die worden aangeboden. De systemen is voor de vier van de vijf respondenten het grootste struikelblok. Omdat er gewerkt wordt met verouderde systemen, waar al jarenlang van wordt gezegd dat dit wordt aangepast, maar tot op heden nog steeds niet heeft plaatsgevonden is volgens hen geen goede ontwikkeling. Zij geven aan dat andere en nieuwe partijen direct met innovatie systemen kunnen werken en de huidige organisatie vasthoudt aan oude systemen en processen. Qua producten zijn alle respondenten het erover eens dat de Rabobank voorloper is met de ontwikkeling van nieuwe producten, maar dat op basis van bijvoorbeeld de tariefstelling in de markt

de organisatie vaak te laat reageert op de marktontwikkelingen. Decentraal geven de respondenten ook aan dat er ruimte is voor ontwikkeling en vernieuwing: 'De manager staat altijd open voor ideeën om de organisatie nog beter in de spotlight te zetten op commercieel gebied. Zij geeft je dan de ruimte en vrijheid om dat te ontwikkelen en uit te breiden. Zij zorgt er vervolgens voor dat je de middelen tot je beschikking krijgt die je wilt als het een passend idee is. Iedereen kan nieuwe ideeën bedenken en voorleggen en er wordt geen onderscheid gemaakt tussen mensen die dingen wel of niet mogen doen. Vaak is het zo dat mensen zich vrijwillig aan kunnen melden of een idee hebben. Dit wordt vervolgens met een kleine groep opgepakt en uitgewerkt om dit vervolgens voor te leggen. Zodra dit akkoord wordt bevonden worden er andere collega's bij betrokken om zo de gedragenheid binnen de afdeling te creëren en de tijd en ruimte goed te verdelen onderling'.

Risicobereidheid

Alle respondenten zijn het er over eens dat er voldoende steun van het management is om nieuwe initiatieven op te zetten en mee te denken met de ontwikkelingen van de organisatie. Twee van de vijf respondenten zijn er zelfs van overtuigd dat er meer mogelijk is en de manager meer bevoegdheden heeft dan zij nu weten. Alle respondenten geven aan dat zij de vrijheid krijgen om binnen de gestelde kaders te kunnen ondernemen, dit wordt ook gestimuleerd, maar naar eigen zeggen nog te weinig opgepakt. De vrijblijvendheid is volgens twee van de vijf respondenten hiervan mogelijk de oorzaak. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Als lokale organisatie kunnen we zelf nog wel initiatieven opzetten. Presentaties worden wel centraal georganiseerd en gepland. Verder kunnen wij nog wel zelf bepaalde events opzetten en uitvoeren. Qua processen is onze invloed beperkt en daar dienen we ons aan te houden. Iedere klant dient overal op dezelfde manier te worden behandeld. We dienen ook per individu dezelfde risico's te nemen en in te perken. Op het gebied van commercie merk ik juist dat er heel veel kan, mits we dit bespreken. Zelf hebben we echter niet direct de bevoegdheid om risico's te nemen. Dit moet voorgelegd worden aan een hoger bevoegde voor goedkeuring. De manager zelf heeft denk ik meer bevoegdheid, maar ook die zal gebonden zijn aan het beleid van de centrale organisatie. Die kan alleen besluiten nemen binnen de gestelde kaders. Zij kunnen bepalen waarvoor we staan en wat we willen, maar het nemen van risico's is niet onbeperkt, zeker niet voor onze adviseurs'.

Proactiviteit

Van alle respondenten geeft de meerderheid aan dat zij gestimuleerd worden om zelf initiatieven op te zetten en deze uit te voeren. Echter geven zij hierin ook aan de duidelijkheid en de structuur te missen om hier invulling aan te geven. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'We geven met zijn allen aan dat we meer naar buiten willen, deze kansen krijgt iedereen ook, maar wat we er eigenlijk mee bedoelen en hoe we hier invulling aan willen geven dat blijft onduidelijk'. Alle respondenten geven ook aan dat de valkuil de werkdruk en intensiviteit van de werkzaamheden is. Doordat de werkdruk erg hoog ligt geven zij aan dat de dagelijkse werkzaamheden de voorrang krijgen ten opzichte van de ruimte om nieuwe ideeën te bedenken en kansen te ontdekken. De vrijheid om zelf nieuwe kansen te ontdekken werkt volgens alle respondenten zeker in het voordeel en geeft hen extra stimulans om dit op te zetten. Echter geven zij ook aan dat de vrijblijvendheid dit in zekere mate tegenwerkt. Extra aandacht op waardering zou volgens de meerderheid van de respondenten kunnen zorgen voor meer proactiviteit. Dit wordt door een van de respondenten als volgt beschreven: 'Veel dingen die we doen zijn normaal geworden. Het gebruik van social media om de organisatie te promoten doen we extra, maar het wordt nu als normaal gezien dat wij dit horen te doen. Dit werkt nog niet zo binnen iedere organisatie. Verder zijn de meeste dingen die wij in het verleden niet hebben gedaan en nu wel doen wel snel als normaal worden gezien. Het is wel zo dat we echt worden gewaardeerd en we complimenten krijgen als we doelen halen. Bij het halen van doelstellingen ontstaat er ook weer meer ruimte om extra dingen te kunnen ondernemen, zoals het ontwikkelen van een promotiefilmpje van de afdeling. Als er iets niet

goed loopt horen we dat ook op een goede manier, om de puntjes weer op de 'i' te zetten, om het helemaal weer goed op orde te krijgen. Waardering zie ik zowel op de afdeling terug, maar ook binnen onze hele organisatie bij positieve ontwikkelingen en goede doelen. Persoonlijke waardering werkt af en toe wel op de verkeerde manier. Je moet zelf gaan uitleggen en bewijzen dat je het goed doet en een goede beoordeling verdient. De bewijslast om een goed te verdienen komt vanuit de medewerker en dat zou ik liever andersom zien. Nu moeten we het zelf gaan uitleggen. Doe je het niet goed dan kan het wel worden uitgelegd. We doen allemaal heel erg ons best en we kunnen het niet zonder elkaar. Ik zou hier graag meer vanuit hogerhand zien dat zij uitleggen waarom je het goed doet, maar ook wanneer en waarom je het niet goed doet. Je moet nu zelf aandragen wat je goed doet, het zou beter kunnen door iedereen op eigen waarde te beoordelen vanuit het management beginnend vanuit een goede beoordeling waarbij met een eigen beschrijving je een betere beoordeling kan krijgen of met uitleg van de manager waarom je geen goede beoordeling krijgt. Meeste waardering haal ik daarom zelf uit de gesprekken met klanten en dossiers die goed zijn afgerond'.

4.2.3 Dagelijkse bankzaken

Besluitvorming

Binnen deze casus is opgevallen dat alle respondenten hebben aangegeven dat de besluitvorming echt centraal ligt. De keuzes omtrent de strategie, het beleid en de implementatie van processen worden centraal aangestuurd en er vindt weinig terugkoppeling plaats tussen de centrale en de lokale organisatieonderdelen. De implementatie vindt volgens hen plaats via functiegerichte e-learnings of cursussen wat op het interne web wordt gepubliceerd en dient uitgevoerd te worden door de lokale organisatieonderdelen. Decentraal zijn er nog wel mogelijkheden dat de manager zelfstandig besluiten kan nemen, maar iedere respondent geeft aan dat de organisatie top down wordt aangestuurd. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'We kunnen altijd een bijdrage leveren aan de innovaties binnen de organisatie. We kunnen ideeën delen met Rabobank Nederland. Ik heb wel het idee dat het ergens terecht komt, maar dat er vervolgens niks mee wordt gedaan. Ik heb ook het idee dat dit komt door de organisatiestructuur. Het is nu echt top down geregeld en op die manier alles gestructureerd is. Dit willen ze misschien niet zo laten overkomen, maar zo werkt het in de praktijk wel. Als heel veel mensen iets aangeven dan zal het ook wel helpen, maar ik vind dat de processen wel erg lang duren. Je bent een grote organisatie, je wilt een richting op daar wordt goed over nagedacht met behulp van strategen. Je moet als medewerker ook wel het vertrouwen hebben dat er goed over na wordt gedacht. Om de snelheid erin te houden is dit ook echt de goede manier. Om je echt waardevol te voelen als medewerker dan moet je wel wat horen van de ideeën die je aandraagt, dan verwacht ik ook een stukje feedback. Als dat niet het geval is dan vraag je je ook af hoe veel invloed heb je er nou echt op. Er zijn echt leuke initiatieven waar echt je als lokale medewerker echt in wordt uitgedaagd, maar de initiatieven zijn beperkt en die worden vaak vanuit centraal bedacht. De manager moet hierin wel de ruimte te geven om ook die ideeën ten uitvoer te brengen. De manager stimuleert dit ook echt om dit uit te dragen en er samen mee aan de slag te gaan. Je merkt wel dat er veel leuke en goede ideeën zijn, maar Rabobank Nederland bepaalt uiteindelijk of het een goed idee is en hoe zij er mee om gaan. De ideeën die lokaal kunnen worden opgepakt en uitgevoerd dat wordt gestimuleerd en opgepakt, daar waar we geen invloed op kunnen uitoefenen, zoals producten diensten en vestigingenbeleid daar houden we ons ook niet mee bezig. Ik heb ook het idee dat de lokale invloed steeds minder wordt en dat er steeds meer vanuit centraal wordt bepaald wat door de lokale bank moet worden uitgevoerd. Bepaalde beslissingen zijn al genomen en die dienen wij uit te voeren'.

Formalisatie

In deze casus is er sprake van een hoge mate van formalisatie gericht op de vastlegging van een dossier en te gebruiken documenten. Echter is er voor de invulling van de werkzaamheden om de klant te bedienen een lage mate van formalisatie. Voor de afwikkeling van specifieke dossiers zijn er werkwijzen en protocollen voorgeschreven op het zogenoemde procesweb binnen de organisatie. De formulieren, brieven en overige documentatie is voorhanden en die dient gebruikt te worden voor de afwikkeling van een dossier. Daarnaast zijn ook de processtappen beschreven vanaf het aannemen van de klantvraag tot de afronding van het dossier. Echter is hier wel sprake van ruimte om de activiteiten naar eigen invulling in te richten. Echter kan er voor de volledige afronding van een dossier niet worden afgeweken van de benodigde documentatie. Alle respondenten zijn het erover eens dat de dagelijkse activiteiten conform de gestandaardiseerde en gedetailleerde werkwijzen dienen te worden uitgevoerd. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Er zijn erg veel regels en procedures. Bij activiteiten voor klanten niet, daar kunnen we onze eigen draai aan geven. We zijn wel beperkt aan de regels en het beleid van de organisatie. Als we iets willen organiseren dan kan dat. Qua dagelijkse activiteiten dat moet in de juiste systemen, op de juiste manier en volgens het proces. We werken volgens processen en regels vaak interne regels om de manier van werken vorm te geven. Vooral privacy is lastig op dit moment. Dat is echt heftig. Iedereen kan op zijn eigen manier invulling geven aan de dagelijkse activiteiten binnen de gestelde kaders. Dus je hebt wel vrijheid, maar niet ongelimiteerd. We moeten wel werken volgens de regels, vooral kijkend naar wet en regelgeving. Qua invulling van bepaalde andere werkzaamheden hebben we veel meer vrijheid. We worden er niet door belemmerd. Vooral de administratie is volgens de standaard werkwijzen'. Zoals terug te zien is, wordt er veel gestandaardiseerd, wat de efficiency vergroot. Tegelijkertijd ervaren de medewerkers wel de ruimte en vrijheid, vanuit hun functie en vanuit het management om zelf activiteiten te bedenken voor evenementen voor klanten, waarbij zij gebruik kunnen maken van de beschikbare middelen vanuit de organisatie. De invulling dat vinden zij verder vrij voor eigen invulling. Dit ervaren zij allen als prettig. Ook de standaardisatie van de werkwijzen ervaren zij als prettig, omdat de foutkans sterk wordt verminderd door het vereenvoudigen van de benodigde processen en systemen. Ruimte om ervan af te wijken die is er volgens hen niet, wat zij allen als positief ervaren.

Cross functionele integratie

Voor dit onderdeel worden meerdere elementen vanuit de literatuur beoordeeld door de respondenten te beginnen met de interne samenwerking, gevolgd door de bevoegdheden van het management. Wat is opgevallen tijdens de drie interviews met de respondenten dat alle respondenten twijfelachtig tegenover het interne netwerk staan. Aan de ene kant geven zij aan dat zij weten wie ze nodig hebben bij specifieke vragen. Aan de andere kant geven zij ook aan dat ze vinden dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van het interne netwerk. Hiervoor geven zij aan dat de grootte van de organisatie dit nu juist zou moeten bevorderen, maar dat er toch te weinig aandacht aan wordt besteed. Volgens alle respondenten heeft dit ook met de aard van de functie te maken, omdat de medewerkers veelal op pad zijn of op de lokale vestigingen aanwezig zijn, waar de overige collega's in mindere mate aanwezig zijn. Een van de respondenten geeft de volgende verklaring: 'Er wordt op dit moment te weinig gebruik gemaakt van het interne netwerk. Je merkt wel dat zodra iemand een collega kent zij elkaar wel snel opzoeken en weten te vinden. Het is heel belangrijk en er wordt wel steeds meer gebruik van gemaakt. Het kan zeker beter. Je merkt wel dat bij interne borrels iedereen vaak wel bij zijn eigen team blijft staan en niet de verbinding zoekt met collega's van andere afdelingen. Vooral voor de samenwerking is het goed om dit beter te benutten. Het zou ook beter zijn om ook collega's van andere banken te leren kennen en dat zij ook is een keer bij onze bank aanschuiven. Je merkt dat als je iemand kent je hen makkelijker benaderd. Voor onze afdeling kunnen we eigenlijk heel makkelijk mensen wisselen of ruilen, maar dat gebeurt nu nog niet, omdat de afstand op de een of andere manier toch te groot is'.

Vervolgens is er ook gevraagd naar de bevoegdheden van het management. Hierin geven alle respondenten aan dat de manager hen de vrijheid geeft om te netwerken en dit ook stimuleert. Zij geven aan dat er over wordt gesproken in de overleggen die plaatsvinden en er ook naar kansen wordt gekeken om met andere afdelingen beter samen te werken.

Gebruik van externe kennisbronnen

Omtrent het gebruik van externe kennisbronnen zijn de respondenten het erover eens dat het externe netwerk zich voor hen beperkt tot het eigen netwerk van vrienden en kennissen. Om echt gebruik te maken van een extern netwerk door samen te werken met andere partijen/ organisaties. Daarvan geven alle respondenten aan dat zij hier geen gebruik van maken en ook geen idee hebben met wie zij samen op zouden moeten trekken. Dit wordt ook niet specifiek door de manager gestimuleerd. Zij zien daarentegen wel terug dat het bij andere afdelingen binnen de organisatie wel gebeurt. Een van de respondenten geeft hierin het volgende aan: 'Er is een verschil te zien tussen de medewerkers en de managers die wel of geen gebruik maken van een extern netwerk. Je merkt dat iedereen wel in zijn of haar vrienden en of kennissen netwerk daar actief in is, maar echt samenwerken met andere partijen dat gebeurt veel te weinig. Ook daarin is het je eigen leiderschap om dit op te willen pakken. Voor onze werkzaamheden is het ook lastig om partijen te betrekken waar wij interessant voor zijn of die interessant zijn voor ons'. Ook hier stimuleert de manager het gebruik van het netwerk, alleen beperkt dit zich tot het gebruik van de eigen kenniskringen en niet zozeer tot het gebruik van externe kennisbronnen door de samenwerking met externe partijen.

Innovatievermogen

Alle respondenten geven aan dat het innovatievermogen van de organisatie een kleine voldoende verdient, mede doordat er te weinig gebruik wordt gemaakt van de lokale ideeën. Zij geven aan dat de centrale organisatiestructuur hier met name van invloed op is: 'Ik denk dat dit nu wordt belemmerd doordat je werk steeds meer standaard wordt. De centrale deler wordt steeds groter. Het is meer top down, minder invloed van de lokale bank. Dit stimuleert minder nieuwe ideeën. Het zou heel erg stimuleren als ik hoor dat een collega een idee heeft bedacht en dat dit is ingevoerd door de organisatie. Dit ligt zowel aan de communicatie vanuit centraal als de manier waarop dit wordt gestimuleerd en opgepakt. Via ons interne web merk je wel dat het contact makkelijker is, maar dat gaat meer om de incidenten die snel opgelost kunnen worden. Door het gestandaardiseerde werk merk je wel dat de mensen minder betrokken raken en daardoor minder snel nieuwe ideeën willen ontwikkelen en bedenken. De creativiteit wordt hierdoor minder, door het procesmatige werken. We werken eigenlijk nog best wel decentraal, we kunnen echt nog wel ideeën hebben en uitvoeren, zoals dag voor de klas. Je merkt hoe meer specialistisch de werkzaamheden zijn of hoe meer gestandaardiseerd de manier van werken is, dat de creativiteit minder wordt. Dit merk je minder bij onze bank, maar meer bij de specialisten waar wij veel mee te maken hebben. Iedereen is heel proces gestuurd, maar de invulling van de werkzaamheden daar ervaren de collega's wel meer vrijheid in. We merken dat er veel centraal wordt geregeld, maar dat we lokaal nog wel zelf dingen kunnen opzetten vanuit het budget wat beschikbaar wordt gesteld. Het is bijzonder omdat de Rabobank wil dat we heel wendbaar zijn, maar vaak blijkt in de praktijk dat we dat niet zijn. Wijzigingen waarvan de organisatie wil dat die worden doorgevoerd, duren vaak lang voordat deze effectief zijn dat is wel is lastig'.

Risicobereidheid

Binnen deze casus geven de respondenten aan dat er geen grote risico's genomen kunnen worden voor de uit te voeren werkzaamheden. Daar waar risico's genomen kunnen worden is er sprake van veel eigen bevoegdheid en steun van het management. Daar waar door incidenten wel risico's genomen moeten worden, dan vindt er overleg plaats met het management. Het management vertrouwt hier op

de kennis en input van de medewerkers en geeft hen het vertrouwen dat indien zij het een verantwoord risico vinden zij achter hen zal staan. Bij twijfel zal de casus volgens een van de respondenten eerst worden voorgelegd aan het management, voordat het besluit daadwerkelijk wordt genomen. 'We kunnen bijna overal zelf over beslissen. Kijk met name naar klantacceptatie. Dit verschilt wel sterk per afdeling. We hebben ook niet heel grote risico's die we kunnen nemen. We hebben wel te maken met de regels, maar qua risico's kunnen we niet veel risico nemen. Als er sprake is van weinig risico voor de bank dan heeft de manager, maar ook de medewerker de vrijheid om zelf risico's te kunnen nemen. Bij andere afdelingen zal dit echt anders zijn, omdat daar andere risico's worden genomen. Rabobank Nederland heeft voor onze afdeling ook goed afgedekt welke risico's we wel en niet kunnen nemen. Medewerkers worden ook uitgedaagd om hier zelf over na te denken en bij twijfel dit aan de manager voor te leggen. Indien akkoord dan wordt dit risico genomen'. Alle respondenten geven aan dat de steun van het management ertoe bijdraagt dat de medewerkers de vrijheid ervaren om de dienstverlening op hun eigen manier aan te kunnen bieden binnen de gestelde kaders.

Proactiviteit

Er zijn volgens de respondenten een aantal elementen waardoor de proactiviteit van de medewerkers niet optimaal is. Dit heeft te maken met de beschikbaarheid van tijd en personeel. Vanwege een bezettingsprobleem geven de respondenten aan dat zij onvoldoende in staat zijn om extra werkzaamheden, initiatieven of kansen te gaan ontdekken. Daarnaast geven zij aan dat de organisatiestructuur niet bijdraagt aan de creativiteit van de medewerkers. Doordat de ontwikkelingen vanuit centraal worden bedacht en geïmplementeerd is de eigen bijdrage minimaal. De manager staat er echter wel voor open en daagt de medewerkers uit om daar waar mogelijk lokaal wel de initiatieven te blijven bedenken en ontdekken. Volgens een van de respondenten kan de proactiviteit worden vergroot en die geeft hiervoor de volgende verklaring: 'Wat heel gaaf zou zijn als je een organisatie hebt waar je nieuwe ideeën kunt bedenken en waar er wat mee gedaan wordt en waar je als leidinggevende toch een bepaald sturingsniveau hebt. Dit zal heel lastig zijn. Zorg er voor dat de strategieën goed zijn. Het moet duidelijk zijn welke keuze we als organisatie maken en waarom we die keuzes hebben gemaakt. Voor de vraag waarom is een hele interessante. Als iedereen weet waarom we bepaalde keuzes maken dan ontstaat er meer gedragenheid. Dat gaat heel veel helpen. Je moet weten waarvoor je werkt. Ik vraag me af of iedereen dat weet. Rabobank Nederland bedenkt het die moet het doorspelen naar de volgende laag en als management moeten zij dat ook weer aan de medewerkers door kunnen spelen. Zorg voor betrokkenheid van alle medewerkers dat is moeilijk, maar wel erg belangrijk. Rabobank Nederland is op de een of andere manier heel ver, maar toch ook dichtbij. Ze hebben volgens mij geen idee wat er zich lokaal afspeelt. Daar kunnen ze nog wel wat aan doen, door vaker daar ook aanwezig te zijn om input op te halen'.

4.2.4 MKB

Besluitvorming

De besluitvorming wordt volgens de respondenten zowel centraal als decentraal gezien. Zij geven aan dat zij hierin wel het onderscheid zijn tussen de producten, diensten, processen en werkwijzen die volgens hen centraal worden bedacht en geïmplementeerd. Lokaal krijgen alle medewerkers van de managers de vrijheid om de eigen klantenportefeuille op de manier te bedienen waar zij zich prettig bij voelen. Wel zijn zij zich ervan bewust dat zij dit uit dienen te voeren binnen gestelde kaders met de aanwezige werkwijzen, maar er is ruimte genoeg om hier een eigen invulling aan te geven. De respondenten geven ook aan dat iedereen op een andere manier de eigen portefeuille beheert, maar wel op dezelfde manier de administratie bijhoudt. Qua ontwikkeling van nieuwe producten en diensten zijn zij vooral dat er centraal ideeën worden bedacht, waar lokaal mensen zich zo nu en dan voor kunnen

aanmelden. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Er worden best wel wat producten ontwikkeld, zoals funding wat vergelijkbaar is met new10, hiermee kun je online je financieringsaanvraag indienen. Daarnaast worden er nog meer nieuwe producten ontwikkeld waar wij alleen niet veel van meekrijgen. Er is een aparte groep opgericht, moonshot vanuit de rabobank geïnitieerd om daar een idee te pitchen, de beste drie ideeën mogen door en die krijgen een budget en tijd en middelen beschikbaar gesteld om dit soort start up te financieren en te begeleiden. Producten die wij zelf initiëren kan ik zelf niet benoemen. Het wordt met name vanuit rabobank Nederland georganiseerd. Zij geven wel aan kom alsjeblieft met ideeën, maar zij pakken het op en brengen het in de praktijk. Lokaal worden we hiervoor echter te weinig voor uitgedaagd. Moonshot is wel iets wat echt wat teweeg kan brengen daar komen echt mooie en leuke dingen uit. Lokaal doen wij daar veel minder en te weinig mee. Lokaal wordt je er niet echt toe uitgedaagd, je bent veel meer bezig met je eigen werkzaamheden, we doen wel wat extra's, maar niet echt nieuwe producten verzinnen. We zijn wel bezig met het zoeken naar betere manieren van werken en onze klanten beter te kunnen bedienen. Hierin krijgen wij de vrijheid om naar eigen invulling onze klant het best te kunnen bedienen. De manager stimuleert ons wel om te kijken hoe we reageren op de behoefte om te veranderen en te verbeteren om zo beter te kunnen werken'.

Formalisatie

Binnen deze casus is er sprake van een hoge mate van formalisatie. Dit heeft mede te maken met de reorganisatie die heeft plaatsgevonden, waarbij werkzaamheden zijn verschoven naar andere afdelingen, zoals de backoffice. Er is sprake van een strikte scheiding van werkzaamheden waarbij de accountmanagers voor de reorganisatie de vrijheid hadden om zelf invulling te geven aan de werkzaamheden om de klant optimaal te kunnen bedienen. In de nieuwe situatie zijn bepaalde werkzaamheden verschoven en daar kan niet van worden afgeweken, omdat de autorisaties zijn ingetrokken en er dus geen mogelijkheid meer is om specifieke zaken af te wikkelen. Er is hier sprake van een duidelijk voorgeschreven beleid, werkwijzen, protocollen en verantwoordelijkheden per medewerker. Het werken volgens standaard werkwijzen en procedures wordt door de respondenten zowel positief als negatief ervaren. Voor de invulling van de eigen werkzaamheden geven zij aan dat de standaard werkwijzen en regels ondersteunend zijn en zij zelf naar eigen invulling hun dagelijkse werkzaamheden kunnen invullen. Echter geven zij ook aan dat daar waar zij afhankelijk zijn van de collega's die de backoffice activiteiten uitvoeren dat zij daar geen ruimte ervaren om af te kunnen wijken. Dit werkt volgens alle respondenten niet altijd positief, omdat er door specifieke omstandigheden en de striktheid van de regels de klantbelofte niet kan worden nagekomen. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Sinds bankieren 3.0 is het voor ons zoeken wat we nog kunnen en mogen. Je merkt nu dat omdat collega's met achterstanden zitten wij ook achter lopen op de feiten. Hierdoor zullen we van een deel moeten afwijken van het proces, noodgedwongen. De foutgevoeligheid wordt hierdoor wel groter, omdat er goed over na is gedacht, maar vanwege bezettingsproblemen wij niet onze doelen kunnen halen. De processen zijn erop ingericht om het voor de klant goed te doen en sneller te doen. Nu het minder goed gaat daar hoeft de klant niks van te merken, daarom hebben we nu de mogelijkheid om van de huidige werkwijze af te wijken. Als ik de stappen volg die zijn voorgeschreven dan weet ik dat de output die ik lever goed is. Indien ik afwijk en het loopt niet zoals hoort, dan moet je zelf achteraf zien te herstellen wat je hebt gedaan. We merken nu dat er te veel conform beleid en proces wordt gewerkt en er minder ruimte wordt ervaren om van het proces af te wijken. Dit ligt met name centraal waar zij sterker worden gecontroleerd en werken conform proces en beleid'. De regels en protocollen zijn volgens de respondenten ondersteunend en bevorderen de kwaliteit van de te leveren werkzaamheden, maar zij zien graag terug dat er meer afstemming is tussen de centrale organisatie en de lokale organisatie om de effectiviteit en efficiency te kunnen vergroten.

Cross functionele integratie

Voor dit onderdeel worden meerdere elementen vanuit de literatuur beoordeeld door de respondenten te beginnen met de interne samenwerking, gevolgd door de bevoegdheden van het management. Binnen deze casus is te zien dat alle medewerkers binnen deze casus uitgedaagd worden om dit interne netwerk op te bouwen en uit te breiden. Zij worden gestimuleerd om met de collega adviseurs van andere afdelingen gezamenlijke klanten te bedienen en mee te gaan naar de afspraken om zo een betere verbinding te maken en kennis te kunnen delen. Volgens de respondenten wordt hier voldoende tijd en aandacht aan besteed, maar zij zien het graag ook vanuit de andere afdelingen terugkomen. Hieronder volgt de input van een van de respondenten die zijn eigen invulling en beleving van de interne samenwerking beschrijft: 'Ik ben er actief mee bezig om regelmatig bij andere afdelingen over de vloer te komen. Ik merk dat dit ook wederzijds is dus andere afdelingen komen ook bij mij langs. Het zou meer mogen, maar we moeten daar een gezonde balans in zien te vinden, omdat we allemaal ook nog ons eigen werk hebben. Zodra we een gezamenlijke klant hebben gesproken loop ik daarna bij diegene langs om de vervolgstappen met degene die mij heeft geïntroduceerd op de hoogte te brengen van de huidige status. Het gaat op zich goed, de meeste collega's weten inmiddels wie ik ben en dat is andersom ook. Ik merk wel dat de een er beter mee om gaat dan de ander. De een doet zijn ding en draait goede productie en heeft het netwerk daar in mindere mate voor nodig. De ander weet ook de gezamenlijke klanten van andere afdelingen te bedienen door de connectie intern. Degene die te horen heeft gekregen dat het de vraag is of iedereen weet wie hij is, omdat diegene intern niet actief bezig is met het netwerk is daar wel op aangesproken door de manager, dus je wordt er echt in uitgedaagd om dit op te pakken. Ik merk wel dat dit verschilt per manager per afdeling en per individu hoe zij dit oppakken'.

Gebruik van externe kennisbronnen

Alle respondenten zijn van mening dat zij gebruik dienen te maken en aanwezig dienen te zijn in een extern netwerk. Alle respondenten geven hierin aan dat dit onderdeel is van de functie en ook specifiek staat beschreven in de functieomschrijving. De manager besteedt er daarom ook extra tijd en aandacht aan om te achterhalen hoe het externe netwerk wordt benut en welke signalen daar uit voort komen. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Ik ga specifiek naar de events gericht op innovatie. Hier bouw ik een netwerk op met verschillende bedrijven om zo ook hen met elkaar te kunnen verbinden en met de Rabobank organisatie. Hier kunnen we gezamenlijke voordelen behalen, omdat wij ook nieuwe producten op de schappen hebben gekregen, wat de wens is geweest van de start ups om op een nieuwe manier funding te kunnen krijgen. Wij willen ook de start up en scale up bank van Nederland worden en besteden er daarom extra tijd, geld en middelen in. Verder richten we ons op accountantskantoren, boekhouders en klanten op zich door alle events bij te wonen. Dit moet je ook leuk vinden, omdat we ook uitnodigingen krijgen voor events vanuit de klanten mkb bijeenkomsten etc. Door bij je klanten te zijn kun je je klant beter bedienen en nieuwe klanten werven. Buiten lopen de klanten en niet binnen, daarom worden wij ook door de manager gestimuleerd om dit externe netwerk te benutten en te intensiveren. Dit is ook echt een onderdeel van onze functie, het staat zelfs in de functieomschrijving beschreven en naar mijn mening is het aanwezig zijn in een netwerk met ondernemers ook een verplicht onderdeel van de functie. We krijgen hier ook de tijd en de ruimte voor om hierbij aanwezig te zijn'.

Innovatievermogen

De grootte van de organisatie en het aantal lagen binnen de organisatie zijn volgens de respondenten van negatieve invloed op het innovatievermogen van de organisatie. Zij zijn er echter wel van overtuigd dat de centrale organisatie een leidende rol dient te hebben voor de besluitvorming, maar dat de communicatie tussen de centrale organisatie en de lokale organisatie een verbeterpunt is. Lokaal kunnen er initiatieven worden opgestart en daar ervaren alle respondenten ook de vrijheid om dit uit te

kunnen voeren, echter productinhoudelijk geven zij aan dat de lokale invloed beperkt tot minimaal is. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Kijkend naar het grotere geheel, dan zijn we een grote logge organisatie waar de initiatieven vanuit centraal voortkomen, dit komt met name door de bureaucratie. Ik heb geen idee wie ik moet bereiken centraal om iets voor elkaar te krijgen eerlijk gezegd. Uiteindelijk gebeurt het centraal. In mijn eigen rol weet ik wat ik kan doen en welke ruimte ik heb om mijn klanten optimaal te bedienen. Dit komt mede door de manager die geeft aan dat hij ons voor de volle 100% vertrouwt. Als wij dan iets willen doen dan gaat hij er voor zorgen dat dat lukt. Hij staat echt voor zijn mensen. Als hij het niet goed vindt dan zegt hij dat ook. Ik ervaar hier echt de vrijheid om nieuwe dingen op te pakken en een netwerk op te bouwen'. Een andere respondent geeft hierop de volgende aanvulling gericht op de onderlinge communicatie: 'Het is een vrij logge organisatie, dat bevordert niet echt de besluitvorming. Als je het bankbreed bekijkt zie je dat dit echt voor verbetering vatbaar is. Omdat we zo groot zijn merk je dat het soms lang duurt voor er een besluit wordt genomen. Je merkt dat er sprake is van politiek/ bureaucratie wat het benadeelt. De organisatiestructuur is van grote invloed op de besluitvorming, het is erg top down. De lokale bank moet er wat mee doen, maar lokaal geven ze aan dat dit niet is wat de klant wil. Dat wordt teruggegeven naar centraal, maar vervolgens wordt er niks mee gedaan voor mijn gevoel'.

Risicobereidheid

Binnen deze casus geven alle respondenten aan dat de risicobereidheid hoog is. Dit ervaren zij op die manier door het vertrouwen vanuit het management en de wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt. De respondenten geven aan dat zij veel eigen bevoegdheden krijgen van het management en ook vanuit de organisatie. Daar waar twijfel is of een risico verantwoord is vindt er overleg plaats met het management, waarna een besluit wordt genomen. Met de goedkeuring van het management hebben de medewerkers het vertrouwen dat zij geen onverantwoorde risico's hebben genomen. Ook geven zij aan dat zij gestimuleerd worden om risico's te nemen voor de invulling van de dagelijkse werkzaamheden en het ontdekken van nieuwe kansen door bijvoorbeeld de samenwerking op te starten met nieuwe partijen. Een van de respondenten geeft dit als volgt weer: 'Het is toegestaan om risico's te nemen, maar je moet er ook de consequenties van kunnen ervaren, omdat het risico soms anders uitpakt dan van tevoren ingecalculeerd. Soms moet je je daarom verantwoorden waarom je specifieke keuzes hebt gemaakt of toch iets hebt gedaan. Soms zie je bij een controle dat je dossier wordt gecontroleerd en er dan bevindingen zijn die vanuit de manager met mij worden besproken. Zodra de manager denkt dat het kan dan gaan we ervoor. Soms kan het toch anders uitpakken en als de manager ondanks dat we twijfelen toch akkoord geeft dan neemt hij ook de verantwoording op zich. Dat geeft ons het vertrouwen dat we er als afdeling samen voor kunnen gaan. We nemen geen onverantwoorde risico's, omdat deze vooraf goed worden overwogen en besproken met de manager en evt. met het team'.

Proactiviteit

Binnen de gehele organisatie zijn er volgens de respondenten individuen die actief bezig zijn met ondernemen en er is een gedeelte die zich hier niet of in mindere mate mee bezig houden. Dit verschil wordt volgens de meeste respondenten verklaard door het aantal dienstjaren en de wil om te veranderen om mee te gaan met de richting die de organisatie kiest. Twee respondenten geven ook aan dat het management hier ook invloed op heeft. Zij vragen zich af in hoeverre dit echt wordt gestimuleerd door het aanwezige management om actief en op eigen initiatief nieuwe kansen te ontdekken. Alle respondenten geven aan dat zij zich er ook bewust van zijn dat dit niet voor iedereen is weggelegd en dat de organisatie daar ook rekening mee dient te houden. Het krijgen van de kansen en mogelijkheden om te kunnen ondernemen, de waardering en vrijheid zijn volgens de respondenten de benodigde elementen om ondernemerschap en proactiviteit te kunnen bevorderen. Een van de

respondenten geeft hierin het volgende aan: 'Er zit een groot verschil tussen de collega's die wel ondernemen en degene die niet ondernemen. Er is nog een grote groep die bij de laatste groep hoort. Met name de collega's die er al langer zitten, die vinden de verandering vaak moeilijk. De ambitieuze jonge kerels die nemen wel het initiatief en die bemoeien zich er graag mee, omdat dat positieve gevolgen kan hebben voor je resultaten en je carrière en je leert er van. Het is hierbij een beetje de vraag of iedereen nog wel op de juiste plek zit, omdat dit mijn inziens wel bij de functie hoort, je moet het leuk vinden en willen ondernemen. Het is van belang om de goede mensen binnen te houden zeker gezien de dynamische markt waarin we ons bevinden. Er worden nu ook veel externe mensen aangenomen die in verhouding meer verdienen, wat een scheefgroei in salaris teweeg kan brengen of al heeft gebracht. Dus de mensen die er voor hebben gezorgd hoe het nu loopt die worden achtergesteld in mijn opzicht. Hier moet je als organisatie wel mee oppassen. Het is de combinatie wat de bank van jou verwacht wat je doet qua tijd en werkzaamheden ten opzichte van de waardering in de breedste zin, waardoor mensen toch verder gaan kijken bij andere werkgevers. Hier moet de bank mee oppassen om de kwaliteiten binnen te houden'.

4.3 Overige bevindingen

In alle vier de cases is de afstand tussen de verschillende organisatie onderdelen als aandachtspunt benoemd. Het voornaamste struikelblok is hierin de communicatie tussen de centrale en de lokale organisatie. Wat is opgevallen is dat het management van de verschillende cases sinds de nieuwe manier van werken in de zogenoemde kring, waarin meerdere lokale banken met elkaar samenwerken, ook meer onderling contact hebben en op die manier beter in contact weten te komen met de centrale organisatie. Vanuit de verschillende disciplines is ook aangegeven dat zij niet altijd weten wie zij moeten benaderen indien er zaken zijn die voor verbetering vatbaar of werkwijzen die niet aansluiten bij de praktijk. Een ander aandachtspunt wat door de interviews heen steeds terug te horen is geweest is de visie en strategie van de organisatie. Uit de verschillende medewerkertevredenheidsonderzoeken en de interviews blijkt dat het voor een grote hoeveelheid medewerkers niet duidelijk is wat de richting van de organisatie is. Een van de respondenten geeft dit als volgt aan: 'Het moet duidelijk zijn welke keuze we als organisatie maken en waarom we die keuzes hebben gemaakt. Vooral de vraag waarom is een hele interessante. Als iedereen weet waarom we bepaalde keuzes maken dan ontstaat er meer gedragenheid. Dat gaat heel veel helpen. Je moet weten waarvoor je werkt. Ik vraag me af of iedereen dat weet. Rabobank Nederland bedenkt het, die moet het doorspelen naar de volgende laag en als management moeten zij dat ook weer aan de medewerkers door kunnen spelen. Zorgen voor betrokkenheid van alle medewerkers dat is moeilijk, maar wel erg belangrijk. Rabobank Nederland is op de een of andere manier heel ver, maar toch ook dichtbij. Ze hebben volgens mij geen idee wat er zich lokaal afspeelt. Daar kunnen ze nog wel wat aan doen, door vaker daar ook aanwezig te zijn om input op te halen'.

4.4 Samenvatting

Uit de observatie binnen de verschillende cases blijkt dat er ruimte is om zelf invulling te geven is aan de dagelijkse werkzaamheden, maar dat niet iedere case daar op dezelfde manier mee om gaat en de een minder of geen vrijheid ervaart terwijl de ander wel die vrijheid ervaart. Er wordt volgens de respondenten door de organisatie onvoldoende aandacht besteed aan het stimuleren van intern ondernemerschap. Dit is volgens hen ook een bewuste keuze van de organisatie om het businessmodel top down te organiseren. De respondenten zijn echter wel van mening dat er voor de invulling van de lokale activiteiten wel mogelijkheden zijn om te kunnen ondernemen. Hier krijgen zij ook de vrijheid en steun van het management voor. Echter zijn er in de verschillende cases een aantal verschillen te zien in de elementen die intern ondernemerschap kunnen bevorderen, wat ook terug te zien is in de uitkomsten vanuit het empirisch onderzoek. De elementen die intern ondernemerschap kunnen

bevorderen zijn de ondersteunende organisatiestructuur, vrijheid van besluitvorming, steun van het management, beschikbare tijd en middelen en de beloning. In een van de vier cases wordt door alle respondenten aangegeven dat er onvoldoende tijd en aandacht wordt besteed aan ondernemerschap en dat er geen stimulans is om nieuwe ideeën te bedenken en te ontdekken. Daarnaast is de beschikbare tijd ook een element wat door de respondenten als onvoldoende wordt ervaren. Gezien de werkdruk en de verantwoordelijkheid van de eigen functie geven zij aan dat er onvoldoende tijd wordt vrijgemaakt om nieuwe ideeën uit te kunnen voeren. De ondersteunende organisatiestructuur wordt door de respondenten zowel positief als negatief ervaren. De geformuleerde regels en werkwijzen werken ondersteunend en zorgen voor meer efficiency en een effectievere manier van werken. Anderzijds geven de meeste respondenten aan dat bij de implementatie van een nieuwe werkwijze of beleid er geen flexibiliteit is vanuit de centrale organisatie. Indien de processen niet aansluiten bij de praktijk dan kan dit worden teruggekoppeld, maar het duurt erg lang voordat deze signalen worden opgepakt. In sommige gevallen geven de respondenten aan dat er ondanks de signalen er niks mee wordt gedaan. Het laatste onderdeel is de beloning in de vorm van promoveren bij goede prestaties, erkenning geven, extra uitdagingen geven, prestaties die gedeeld worden met het topmanagement en als laatste de beloning in de vorm van een financiële beloning. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij het de waardering en erkenning vanuit het management belangrijkste onderdeel van de beloning vinden. Uit de interviews is gebleken dat de beloning in mindere mate aanwezig is. De respondenten zijn van mening dat zij moeten aangeven waarom zij het goed hebben gedaan en zien dit liever andersom vanuit het management. Op dit moment hebben de respondenten het gevoel dat zij niet goed presteren, tot zij het tegendeel hebben bewezen en hebben weggeschreven in de daarvoor bestemde beoordelingssystemen. Een aantal respondenten geeft aan ook de financiële beloning belangrijk te vinden, maar daar wordt volgens hen geen gehoor aan gegeven.

Ook over de vier elementen van de organisatiestructuur die een bijdrage kunnen leveren aan de mate van intern ondernemerschap worden binnen de verschillende cases verschillend ervaren. De vier elementen die ondersteunend zijn bestaan uit de besluitvorming, de formalisatie, cross-functionele integratie en het gebruik van externe kennisbronnen. Alle respondenten denken hetzelfde over de besluitvorming waarin zij aangeven dat de besluitvorming centraal plaatsvindt en er lokaal mogelijkheden zijn om zelf in beperkte mate beslissingen te nemen. Er is sprake van flexibiliteit van het management om lokaal initiatieven uit te voeren binnen de daarvoor bestemde kaders. Voor wat betreft de formalisatie geven de respondenten aan dat zij geen vrijheid ervaren om van de gestandaardiseerde werkwijzen en standaardprocedures af te wijken. De voornaamste reden waarom er geen vrijheid in wordt ervaren is de controle vanuit de centrale organisatie gericht op het werken conform de gestandaardiseerde werkwijzen en protocollen. Indien een medewerker hier op dit moment van afwijkt dan wordt dit geregistreerd. Dit wordt door de medewerkers niet als positief ervaren. Binnen een van de vier cases geven zij wel aan dat zij momenteel die ruimte ervaren, maar dat is van incidentele aard en geldt voor slechts een klein gedeelte van de werkzaamheden. Voor dit incident is ook overleg gevoerd met de centrale organisatie om af te kunnen en mogen wijken. Voor de invulling van de dagelijkse werkzaamheden ervaren de medewerkers wel de ruimte om naar eigen invulling de klanten optimaal te kunnen bedienen. De cross-functionele integratie wordt binnen de vier cases ieder op een andere manier uitgevoerd en gestimuleerd. De organisatie werkt met een zogenoemd marktteam, waarin wekelijks overleg plaatsvindt met medewerkers vanuit de verschillende afdelingen en verschillende disciplines. Dit overleg wordt door de respondenten zowel positief als negatief ervaren. Zij geven echter wel allen aan dat dit wel het moment is waarop zij meerdere medewerkers van andere afdelingen zien en spreken. Dit onderdeel is door de organisatie zelf georganiseerd en hieruit kan worden opgemaakt dat er tijd en aandacht aan wordt besteed vanuit de organisatie. Echter is er wel een verschil te zien in de aanmoediging vanuit het management. In een van de vier cases vindt er geen aanmoediging plaats

om een intern netwerk op te bouwen en dat wordt om die reden ook onvoldoende opgepakt volgens de respondenten uit de case Private Banking. Vanuit twee andere cases, MKB en Financieel advies vindt er aanmoediging plaats en worden de activiteiten gecoördineerd, waardoor er hier meer sprake is van het opbouwen van een intern netwerk. In de laatste case dagelijkse bankzaken wordt het interne netwerk gestimuleerd, maar geven zij aan dat er beperkt gebruik wordt gemaakt van het interne netwerk. Zodra deze medewerkers een persoon van een andere afdeling kennen dan zullen zij alleen diegene benaderen voor vragen. De voornaamste reden om het interne netwerk niet verder uit te breiden is de aard van de werkzaamheden en de beschikbare tijd. Als laatste onderdeel is het gebruik van externe kennisbronnen binnen iedere case in beperkte mate aanwezig en in een van de vier cases wordt dit ruim voldoende vormgegeven. Het gebruik van externe kennisbronnen wordt door de meeste respondenten ook gezien in het gebruik van de eigen vrienden- en kennissenkring. Daar wordt volgens de respondenten voldoende gebruik van gemaakt. Echter is de samenwerking met externe partijen om gezamenlijke voordelen te realiseren beperkt. De verschillen tussen de cases worden verklaard door enerzijds de aard van de werkzaamheden en anderzijds de invulling van de functieomschrijving. Binnen de case MKB is duidelijk te zien dat de klantgroep er om vraagt om als accountmanager deel te nemen in het externe netwerk. Daarnaast geven de respondenten aan dat dit onderdeel is van de functie en zelfs onderdeel is van de functieomschrijving. Binnen deze case wordt het gebruik van externe kennisbronnen als ruim voldoende vormgegeven volgens de respondenten. Zoals zij zelf aangeven kan het wel altijd beter, maar zij geven het een ruime voldoende. Binnen de case financieel advies wordt het gebruik van externe kennisbronnen ingevuld door enkele individuen. De respondenten geven aan dat het effectiever is om meer medewerkers deel te laten nemen aan het externe netwerk, omdat dit ook onderdeel zou moeten zijn van de functie. Een aantal respondenten geeft echter aan dat gezien de beschikbare tijd zij van mening zijn dat deze verantwoordelijkheden juist beter bij enkele medewerkers belegd kan worden. Binnen de overige twee cases is er onvoldoende aandacht voor het opbouwen van een extern netwerk, vanwege de aard van de werkzaamheden en als tweede onderdeel dat er geen aandacht aan wordt besteed door het management.

Hieronder volgt een overzichtstabel met de resultaten vanuit het onderzoek. De verschillende tekens geven aan of iets in enige mate aanwezig is en of het invloed heeft op intern ondernemerschap. Een '+' geeft aan dat er een positieve invloed is op intern ondernemerschap. Bij een '+/-' is er zowel positieve als negatieve invloed op intern ondernemerschap en bij '-' is er geen positieve invloed op intern ondernemerschap of is het in mindere mate aanwezig.

Intern ondernemerschap	Private Banking	Financieel advies	Dagelijkse bankzaken	MKB
Besluitvorming	-	+	+	+
Formalisatie	+/-	+/-	+/-	+/-
Cross functionele integratie				
Gebruik van externe kennisbronnen	-	+	-	+
Innovatievermogen	+	+	+	+
Risicobereidheid	+	+	+	+
Proactiviteit	+/-	+	+	+

Tabel 3: overzichtstabel empirische bevindingen

Uit de bovenstaande bevindingen vanuit het empirisch onderzoek kan worden aangetoond dat er een positief verband is tussen de besluitvorming en de drie elementen die bijdragen aan intern ondernemerschap: innovatievermogen, risicobereidheid en proactiviteit. Zowel centrale als decentrale besluitvorming hebben een positieve invloed op deze elementen mits er duidelijkheid kan worden

gegeven en de visie van de organisatie helder is. Door duidelijkheid te geven ontstaat er meer betrokkenheid en kunnen medewerkers herkennen waarom keuzes worden gemaakt om hier vervolgens invulling aan te kunnen geven op basis van zowel de centrale als de decentrale besluitvorming.

Formalisatie kent in verschillende vormen ook verschillende invloeden op intern ondernemerschap. Een hoge mate van formalisatie werkt positief in de vorm van standaardisatie op de risicobereidheid. Door standaard werkwijzen wordt de foutkans verkleind en kunnen medewerkers de tijd en middelen op een andere manier invullen. Echter verschillen de meningen en daarmee de resultaten op de invloed van formalisatie op het innovatievermogen en de proactiviteit. Standaardisatie geeft medewerkers enerzijds de ruimte om nieuwe initiatieven te ontwikkelen, omdat zij vanwege de standaard werkwijzen tijd overhouden om nieuwe kansen te gaan ontdekken. Anderzijds is ook gebleken dat indien de standaardisatie niet bijdraagt aan de efficiency van de klantbediening er een negatieve invloed is op het innovatievermogen, omdat medewerkers meer tijd kwijt zijn met het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

Cross functionele integratie leidt volgens de empirische bevindingen tot meer innovatievermogen en proactiviteit. Dit komt doordat kennis vanuit verschillende disciplines wordt gecombineerd en klanten die door verschillende afdelingen worden bediend, kunnen direct gezamenlijk worden bedien waarmee een medewerker van een andere afdeling warm geïntroduceerd kan worden bij een klant in plaats van een koude introductie. Door het gezamenlijke overleg in de vorm van het zogenoemde marktteam binnen de vier verschillende cases waarbij de opzet naar eigen invulling kan worden vormgegeven is ook te zien dat er meer sprake is van proactiviteit. Initiatieven die worden bedacht worden door medewerkers vanuit verschillende afdelingen en disciplines opgepakt, uitgevoerd en vervolgens in het volgende overleg teruggekoppeld wat het resultaat is geweest. Echter is er niet direct sprake van een hogere risicobereidheid door het gebruik van cross functionele integratie. Dit is iets wat per casus verschilt zich nog niet heeft vertaald binnen de zogenoemde marktteams.

Het laatste onderdeel is het gebruik van externe kennisbronnen waarbij een positief verband kan worden aangetoond middels de empirische bevindingen op de mate van intern ondernemerschap. Door het gebruik van externe kennisbronnen wordt er informatie verkregen waar de organisatie zelf niet altijd achter kan komen. Door de samenwerking met externe partijen kan er een duurzaam concurrentievoordeel worden gerealiseerd en worden er nieuwe kansen bedacht en uitgewerkt. Hierdoor is er een positief verband op het innovatievermogen van de organisatie. Daarnaast leidt tot ook tot een hogere mate van risicobereidheid, omdat er nieuwe kansen kunnen worden ontdekt waarvan de uitkomsten nog niet bekend zullen zijn. Als laatste is er ook een positief verband aangetoond met de proactiviteit, omdat de medewerkers die hiervoor zijn aangesteld, hier zelf invulling aan kunnen geven en zelf terugkoppeling geven aan de organisatie over de samenwerking, doordat zij de steun van het management hebben ervaren zij de vrijheid om zelf initiatieven te ontplooien.

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten vanuit dit onderzoek beschreven waarin een viertal casestudies zijn uitgevoerd binnen de Rabobank organisatie. Allereerst wordt de discussie weergegeven met een aantal belangrijke inzichten vanuit het onderzoek in relatie tot de inzichten vanuit de literatuur. Het volgende onderdeel is de bijdrage van dit onderzoek aan de literatuur, gevolgd door de beperkingen van dit onderzoek. Als laatste onderdeel worden de conclusies en aanbevelingen beschreven vanuit zowel de inzichten vanuit de literatuurstudie en de empirische studie.

5.1 Discussie

De uitkomsten uit het onderzoek bevestigen dat de genoemde elementen vanuit de literatuur van invloed zijn op de mate van intern ondernemerschap. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een grote gevestigde onderneming in een dynamische markt, waaruit kan worden opgemaakt dat de theorie ook van toepassing is binnen dit onderzoekskader. Echter zijn er wel een aantal elementen die niet concreet in de literatuur zijn omschreven, maar wel van toepassing zijn op de mate van intern ondernemerschap volgens de empirische bevindingen. Allereerst wordt de overeenstemming met de literatuur beschreven gevolgd door de uitbreiding en tegenspraken. Gedurende de literatuurstudie is vooral opgevallen dat er verschillende inzichten zijn binnen de literatuur gericht op de invloed van de formalisatie op de performance van de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.2. Vanuit het ene perspectief wordt aangegeven dat een hoge mate van formalisatie een positieve bijdrage levert, terwijl uit andere onderzoeken blijkt dat een hoge mate van formalisatie een negatief effect heeft op de performance van organisaties. Deze verschillende inzichten zijn ook teruggekomen in de empirische bevindingen. Het verschil aan inzicht is te verklaren door de wijze waarop de formalisatie is vormgegeven en de flexibiliteit van de organisatie om aanpassingen te kunnen doen indien regels, procedures en werkwijzen niet effectief zijn. Zowel uit de literatuur als uit de empirische bevindingen kan worden opgemaakt dat een hoge mate van formalisatie is effectief wanneer de gestandaardiseerde werkwijzen aansluiten bij de praktijk en er communicatie plaatsvindt tussen de verschillende organisatieonderdelen om aanpassingen tijdig door te kunnen voeren. Een lage mate van formalisatie kan daarentegen ook effectief zijn wanneer er nieuwe ideeën en kansen worden bedacht, waar de omgeving nog onbekend is. Indien de werkzaamheden te gedetailleerd en specifiek zijn en er geen ruimte is om af te wijken, dan kan heeft dit een negatief effect op de creativiteit van de organisatie onderdelen, wat weer een negatief effect kan hebben op de uiteindelijke performance. Hieruit kan worden opgemaakt dat de verschillende inzichten vanuit de literatuur kunnen worden bevestigd, omdat er geen eenduidig antwoord is te geven of formalisatie positief of negatief van invloed is op intern ondernemerschap. Dit is afhankelijk van meerdere variabelen en de context. Nader onderzoek naar de variabelen die bepalend zijn voor de mate van formalisatie kan een aanvulling geven op de literatuur.

Een van de meest opvallende bevindingen is het gebrek aan communicatie tussen de verschillende organisatieonderdelen en met name de centrale organisatie tegenover de lokale organisatie. Uit de observatie is gebleken dat het intranet gebruikt wordt voor de interne communicatie. Hierin wordt er van de medewerker verwacht dat zij alle benodigde informatie ophalen en weten toe te passen in de praktijk. Echter heerst er bij de lokale organisatie het gevoel dat de centrale organisatie geen idee heeft wat er zich lokaal bij de verschillende organisatie onderdelen afspeelt. Dit heeft er volgens de respondenten mee te maken, dat de centrale organisatie niet of nauwelijks zichtbaar is bij de lokale organisatie. Er wordt onvoldoende informatie opgehaald bij de lokale organisatie, waardoor de beleving ontstaat dat er gebrek is aan kennis op basis van de praktijkvoorbeelden. Verbetervoorstellen vanuit de lokale organisatie kunnen via een verbeterknop op het interne web worden geplaatst. Echter vindt er

achteraf volgens alle respondenten geen terugkoppeling plaats. Op basis van deze bevinding kan de literatuur mogelijk verder worden aangevuld met het thema communicatie.

Een andere opvallende bevinding is het gebruik van de externe kennisbronnen. Zoals in hoofdstuk 2.1.4 is beschreven, blijkt uit onderzoek dat het realiseren van kansen het meest waarschijnlijk is wanneer het gebruik van de van externe kennisbronnen en de omvang van decentralisatie en coördinatie hoog zijn (Foss, e.a., 2015). Doordat er verschillen te zien zijn in het gebruik van de externe kennisbronnen en het stimuleren en coördineren ervan, kan worden geconcludeerd dat de inzichten vanuit de literatuur overeenkomen met de praktijk. Een hoge mate van decentralisatie, waarbij het management zelf de vrijheid heeft om te kunnen besluiten om met externe partijen samen te werken en informatie te delen en de coördinatie; door een duidelijke functieomschrijving en het tussentijds evalueren van de resultaten draagt bij aan het intern ondernemerschap. Dit kan worden verklaard door de duidelijkheid die medewerkers hebben over de verwachtingen van de organisatie en de aandacht die aan dit fenomeen wordt besteed, waardoor er sprake is van urgentie. Zoals een van de respondenten heeft aangegeven: 'Daar waar aandacht aan wordt besteed groeit'. Hiermee kunnen de inzichten vanuit de literatuur worden bevestigd.

Doordat er verschillende theoretische inzichten met elkaar zijn vergeleken en met elkaar in verband zijn gebracht zijn er verbindingen ontstaan die reeds in de literatuur staan beschreven. Zoals in de vorige paragraaf staat beschreven zijn er een aantal bevestigingen gevonden waaruit blijkt dat de theorie aansluit bij de praktijk. In dit geval geldt dit ook voor gevestigde ondernemingen in een dynamische markt, omdat voor dit onderzoek deze context is gebruikt. Echter zijn er ook bevindingen vanuit het veldonderzoek waaruit blijkt dat er ook andere elementen van toepassing zijn op het vergroten van de mate van intern ondernemerschap, die tevens onderdeel zouden moeten zijn van de organisatiestructuur, namelijk: communicatie. Gevestigde ondernemingen worden vaak beschreven als een logge organisatie, die weinig flexibel is en waar de besluitvorming top down is georganiseerd. De Rabobank organisatie is volgens de interne documentatie een centrale organisatie waarbij tevens sprake is van decentralisatie. Dit wil zeggen een hybride organisatievorm. De praktijk wijst echter uit dat de organisatie grotendeels centraal is georganiseerd en de decentrale invloed beperkt tot geminimaliseerd is. Uit zowel de observaties als de overige empirische bevindingen kan worden vastgesteld dat een hogere mate van decentralisatie voor een grote gevestigde onderneming de lokale flexibiliteit kan vergroten, waardoor een organisatie beter in staat kan zijn om in te spelen op actuele veranderingen en een betere performance te kunnen realiseren. Tevens kan worden geconcludeerd dat de organisatiestructuur van dermate groot belang is om intern ondernemerschap te bevorderen. Dit onderzoek geeft inzicht in de relatie tussen de verschillende theoretische inzichten vanuit de theorie gericht op intern ondernemerschap in vergelijking met theorie vanuit de organisatiestructuur. Dit onderzoek is een eerste verkenning om de relatie tussen beide componenten aan te kunnen tonen. Om nog concretere uitspraken te kunnen doen zal er vervolgonderzoek gedaan moeten worden bij andere gevestigde ondernemingen in een dynamische markt om de uitkomsten te kunnen bevestigen. De huidige uitkomsten zijn gebaseerd op een onderzoek bij een van de grootbanken binnen de financiële sector. Door nader onderzoek te doen binnen andere sectoren kunnen de verbanden abstract met elkaar worden vergeleken en kunnen de uitkomsten worden bevestigd. De empirische bevindingen laten echter wel zien dat de organisatiestructuur van invloed is op de mate van intern ondernemerschap.

5.2 Beperkingen

Omdat zoals ook in de vorige paragraaf staat beschreven dit onderzoek in eerste verkenning is naar de combinatie tussen de beide theoretische inzichten vanuit de literatuur gericht op intern ondernemerschap en de organisatiestructuur zal vervolgonderzoek nodig zijn om de resultaten te kunnen bevestigen. Tevens is het onderzoek beperkt tot slechts de financiële sector welke in dit geval als uitgangspunt dient voor een grote gevestigde onderneming in een dynamische markt. Door het

onderzoek ook uit te voeren binnen een andere sector kan er op een meer abstract niveau uitspraak worden gedaan over de bevindingen vanuit dit en het mogelijke vervolgonderzoek worden gedaan. Door het onderzoek ook in een andere organisatiecontext uit te voeren zal het referentiekader groter worden en ontstaat er meer gedragenheid, omdat het onderzoek in dat geval ook betrekking heeft op meerdere gevestigde ondernemingen in een dynamische markt. In dat geval zullen de resultaten nog meer generaliseerbaar zijn.

In dit onderzoek zijn meerder cases bij een van de grotere lokale vestigingen van de organisatie uitgevoerd. Vanwege de beperkte hoeveelheid tijd is ervoor gekozen om meerdere cases binnen dezelfde organisatie en dezelfde vestiging uit te voeren. Een onderzoek waarbij verschillende lokale organisatie onderdelen bij verschillende vestigingen als onderzoekskader worden gebruikt kan zorgen voor een nog meer betrouwbaar onderzoek en zal resulteren in een bevestiging van het onderzochte fenomeen of mogelijk de uitkomsten tegenspreken. In beide gevallen kunnen de resultaten meer generaliseerbaar worden gemaakt.

Voor dit onderzoek is de mate van intern ondernemerschap gedefinieerd vanuit de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en manieren van werken. De focus ligt in dit onderzoek op de innovaties, het genereren van nieuwe ideeën, het zien van kansen en het nemen van risico's om zo de performance van de organisatie te verbeteren door de inzet van de medewerkers. Er is in mindere mate gekeken naar het opzetten van een aparte businessunit voor het realiseren van innovaties. Dit is een interessante aanvulling voor vervolgonderzoek.

Het interview is opgenomen in een afgesloten ruimte, waarbij de respondenten is gegarandeerd dat de resultaten anoniem zullen worden verwerkt. Tevens is de opzet van de interviews zodanig ingericht om de kans op gewenst antwoorden te minimaliseren. Echter bestaat er nog steeds de mogelijkheid dat de respondenten gewenste antwoorden hebben gegeven. Voor vervolgonderzoek kan dit risico verder worden verkleind door de interviews af te nemen op een andere locatie om zo de anonimiteit nog verder te vergroten.

Als laatste onderdeel is ook de objectiviteit van de onderzoeker een mogelijke beperking. De onderzoeker zelf is werkzaam voor deze organisatie. Om de objectiviteit te vergroten is er gebruik gemaakt van een externe partij die heeft geholpen bij de analyse van de data. De data zijn zowel door de onderzoeker zelf geanalyseerd en er is een analyse gemaakt door een derde die niet betrokken is bij de organisatie of het onderzoek. Op basis van de combinatie van beide analyses is er een finale analyse gemaakt waarmee de objectiviteit kan worden vergroot. Door ook een externe partij bij de analyse te betrekken wordt de onderzoekers bias verkleind.

5.3 Conclusie

Voor dit onderzoek is er een centrale onderzoeksvraag geformuleerd: Welke organisatiestructuur van een gevestigde onderneming in een dynamische omgeving bevordert intern ondernemerschap? Gevestigde ondernemingen hebben het vaak moeilijk in een dynamische markt, vanwege de toetreding van nieuwe partijen en andere disruptieve veranderingen. Om in te kunnen spelen op deze veranderingen wil de organisatie flexibel en wendbaar zijn, maar dat blijkt in de praktijk niet het geval. Dit heeft te maken met de vier onderdelen die van belang zijn voor de organisatiestructuur en nader zijn onderzocht, bestaande uit de besluitvorming, de mate van formalisatie, cross-functionele integratie en het gebruik van externe kennisbronnen voor toegang tot nieuwe superieure informatie. De besluitvorming binnen een grote gevestigde onderneming dient, goed doordacht, maar gezien de dynamiek van de markt ook in een kort tijdsbestek te kunnen plaatsvinden. Momenteel is de besluitvorming vanuit de centrale organisatie volgens de respondenten traag. Een hybride organisatievorm, waarbij de besluitvorming centraal plaatsvindt, maar de lokale betrokkenheid hoog is, bevordert de mate van intern ondernemerschap. Om intern ondernemerschap te kunnen bevorderen is vooral de betrokkenheid van medewerkers van cruciaal belang om medewerkers het vertrouwen te

geven en het gevoel te geven dat zij weten waarvoor zij het werk op deze manier uitvoeren. Het moet duidelijk zijn welke keuze de organisatie maakt en waarom die keuzes worden gemaakt. De toekomstvisie is van belang om te weten wat de stip aan de horizon is. Vooral de vraag waarom is een hele interessante. Als iedereen weet waarom de organisatie bepaalde keuzes maakt dan ontstaat er meer gedragenheid. Dat gaat heel veel helpen om de betrokkenheid te vergroten. Als tweede onderdeel heeft de formalisatie zowel een positief als negatief effect in de huidige vorm. Het gebrek aan praktijkervaring bij de implementatie van nieuwe werkwijzen, protocollen en wijzigingen in beleid lijkt de beperkende factor om de efficiency en effectiviteit van de dagelijkse werkzaamheden te verbeteren. Door de beleidsbepalers en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de nieuwe processen de input bij de lokale organisatie op te halen, voor de implementatie van een nieuw proces zorgt eveneens voor meer betrokkenheid en begrip bij de lokale medewerkers. Dit zorgt er tevens voor dat de processen beter aan zullen sluiten bij de praktijk, wat de organisatie vele malen efficiënter en wendbaarder kan maken. Het derde onderdeel de cross-functionele integratie is ook een belangrijk onderdeel van de organisatiestructuur voor gevestigde ondernemingen. Het voorbeeld wat hiervoor is benoemd is hier mede onderdeel van. In het onderzoek is de cross-functionele integratie binnen dezelfde vestiging onderzocht, waaruit is gebleken dat dit een belangrijk onderdeel is om gezamenlijke klanten te kunnen bedienen door medewerkers vanuit verschillende disciplines met elkaar samen te laten werken. Dit zorgt er voor dat er kennis wordt gedeeld over de vakgebieden waar de collega's normaal gesproken geen kennis van hebben, omdat ieder zijn eigen specialisme heeft. Daarnaast zorgt dit er voor dat de betrokkenheid wordt vergroot en de medewerkers elkaar eerder zullen opzoeken om nieuwe ideeën en kansen te ontdekken en benutten. Een belangrijk onderdeel van het succes ervan is afhankelijk van de stimulans, gedragenheid, coördinatie en steun van het management, waardoor er urgentie ontstaat en dit een vast onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden. Als laatste onderdeel van de organisatiestructuur is ook het gebruik van externe kennisbronnen onderzocht. De literatuur onderschrijft dit als belangrijk onderdeel voor intern ondernemerschap, omdat door de samenwerking met partner organisaties medewerkers de bevoegdheid hebben om specifieke informatie en kennis op te kunnen halen. Met deze kennis kan er superieur concurrentievoordeel worden gerealiseerd, doordat er synergievoordelen kunnen worden gehaald, waar de concurrentie geen inzicht in heeft. Echter blijkt uit de empirische bevindingen dat dit onderdeel slechts beperkt van invloed is op de mate van intern ondernemerschap. Vanuit de empirische resultaten kan worden geconcludeerd, dat de organisatiestructuur bij kan dragen zodra meerdere individuen de bevoegdheid hebben om deel te nemen aan een extern netwerk. Vanuit de empirie is gebleken dat het niet voor iedere medewerker is weggelegd om deel te nemen aan een extern netwerk en indien zij dit toch dienen uit te voeren, dan geven zij aan de steun van het management te ervaren. Uit het veldonderzoek is eveneens gebleken dat niet iedere casus geschikte externe partijen weet te bedenken om mee samen te werken. Daarom dient een gevestigde onderneming goed te analyseren welke voordelen er te realiseren zijn door samen te werken met externe partijen en welke medewerkers hiervoor de bevoegdheden zullen krijgen.

De interne factoren die intern ondernemerschap bevorderen zijn de ondersteunende organisatiestructuur, vrijheid van besluitvorming, steun van het management, de beschikbaarheid van tijd en de beloning. Vanuit de literatuur is gebleken dat dit vijftal elementen een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van intern ondernemerschap. Door deze elementen in de praktijk middels een kwalitatief onderzoek te onderzoeken kan worden geconcludeerd dat deze vijf elementen volgens de empirische resultaten daadwerkelijk een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van intern ondernemerschap. Een belangrijk onderdeel wat echter niet is benoemd in de literatuur, maar wat wel door de respondenten is aangegeven is de communicatie binnen de organisatie. Het gebrek aan communicatie van de centrale organisatie richting de lokale organisatie en andersom heeft een negatief effect op de relatie van de organisatiestructuur op intern ondernemerschap. Dit heeft als verklaring dat

door de gebrekkige communicatie er in mindere mate sprake is van begrip en dus ook de betrokkenheid. Medewerkers willen het gevoel hebben dat zij onderdeel zijn van het grotere geheel en dienen te weten waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

5.4 Aanbevelingen

Hieronder volgen op basis van de inzichten vanuit de literatuur gecombineerd met de resultaten uit de empirische studie een aantal praktische aanbevelingen voor de organisatie om intern ondernemerschap te kunnen bevorderen.

Managers dienen de medewerkers niet te veel vrijheid te geven voor de invulling van intern ondernemerschap. Wat uit de empirische bevindingen is gebleken is dat een te hoge mate van vrijblijvendheid er voor zorgt dat medewerkers geen structuur en geen richting hebben, waardoor medewerkers geen idee hebben wat ze moeten doen en waar ze moeten beginnen. Zorg er dus als manager voor dat je de medewerkers steunt daar waar nodig en vooraf aangeeft wat de doelen zijn die gerealiseerd moeten worden, maar geef medewerkers wel de ruimte om hier een eigen invulling aan te geven. Dit kan worden ondervangen door te zorgen voor een duidelijke functieomschrijving en coördinatie op de naleving er van met name gericht op het gebruik van externe kennisbronnen. Door medewerkers te stimuleren en een open dialoog te voeren over de invulling van de werkzaamheden, de verantwoordelijkheden die zij krijgen en hebben, ontstaat er meer proactiviteit bij medewerkers, omdat zij handvatten en richting nodig hebben om op gang te komen. Zodra de richting is bepaald kunnen medewerkers met hun eigen creativiteit er voor zorgen dat zij zelf nieuwe ideeën bedenken en kansen gaan ontdekken.

Een ander onderdeel wat is opgevallen is de stimulans vanuit het management om intern ondernemerschap te bevorderen. Alle managers dienen het vertrouwen te creëren en medewerkers te stimuleren om te kunnen ondernemen.

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het fenomeen wat buiten het theoretisch kader om uit de empirische bevindingen tot stand is gekomen. Uit de empirische bevindingen is gebleken dat de communicatie een belangrijk onderdeel is om intern ondernemerschap te kunnen bevorderen. Hier wordt op dit moment onvoldoende aandacht aan besteed. Zorg als organisatie voor betere communicatie tussen de verschillende organisatie onderdelen. Het begint bij het creëren van bewustzijn waar de organisatie voor staat en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Door begrip te hebben als medewerker zal ook de betrokkenheid worden vergroot. Het is van belang om te zorgen voor een structuur die hieraan bijdraagt en laat dit geheel coördineren door medewerkers vanuit verschillende disciplines om meer gedragenheid te creëren en ervoor te zorgen dat dit geborgd kan worden voor de invulling van de dagelijkse werkzaamheden en de nieuwe implementaties van producten, diensten en werkwijzen.

Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om een extra variabele op te nemen wat intern ondernemerschap mogelijk kan bevorderen te weten de interne communicatie. Het gebrek aan juiste communicatie is uit dit onderzoek een onderdeel gebleken wat intern ondernemerschap niet heeft gestimuleerd. Het gebrek aan voldoende communicatie zorgt voor minder betrokken medewerkers. Om te achterhalen of dit onderdeel daadwerkelijk van invloed is zal vervolgonderzoek nodig zijn. Daarnaast zou het onderzoek dan ook nog breder uitgevoerd kunnen worden door meerdere multiple case studies met elkaar te vergelijken. Het onderzoek kan dan worden uitgevoerd bij meerdere lokale banken en door daarnaast de centrale organisatie (Rabobank Nederland) in het onderzoek te betrekken kunnen de verschillende invalshoeken met elkaar worden vergeleken.

Een andere aanbeveling voor de wetenschap is om de variabelen die van invloed zijn op de mate waarin formalisatie een positieve of negatieve bijdrage inzichtelijk te maken. Hier kan middels verschillende

onderzoeken in meerdere contexten worden achterhaald welke individuele variabele in welke context een positieve of negatieve bijdrage kan leveren.

Daarnaast zou hetzelfde onderzoek opnieuw uitgevoerd kunnen worden binnen de gehele organisatie waarbij middels kwantitatief onderzoek vanuit een andere invalshoek de verbanden tussen de verschillende onderzoekselementen verder onderzocht en bevestigd kunnen worden.

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Ahuja, G. & Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. Volume 18, issue 3, 169-254
- Alvarez, S.A., Busenitz, L.W. (2001) The entrepreneurship of resource-based theory, journal of management. Volume 27, issue 6, 755-775
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal vol. 14, 33-46
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of business venturing 16, 495-527.
- Bantel, K.A., Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. Journal of strategic management vol. 10, 107-124
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. Vol 17, issue 1, 97-98
- Barney J.B., Clark, D.N. (2007) Resource based theory: creating and sustaining competitive advantage. Vol. 24, 9-10
- Beckert J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutional practices in organizations. Organization studies 1999, 777-799.
- Besharov, M., Smith, W.K. (2014) Multiple institutional logics in organizations: *explaining their varied nature and implication*. Journal of academic management review. Vol 39, 3.
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations: *the characteristics of subsidiary initiatives*. Strategic management journal. Vol 18, issue 3, 207-229
- Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. MITSloan Management Review, 45(4), pp.47-55.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. Academy of Management Review, 33(4): 825–845.
- Birkinshaw, J., and M. Mol. (2006) “How Management Innovation Happens.” Sloan Management Review 47 (4): 81–88.
- Brown, J.S., Duguid, P. (1991) Organizational learning and communities of practice: *toward a unified view of working, learning and innovation*. Journal of organization science. Vol. 2, issue 1, 1-147
- Bryman, A. & Bell, E., (2011). Business Research Methods. In., ed. Business Research Methods. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. p.808.

- Burgelman, R.A. & Sayles, L.R., (1986). Inside Corporate Innovation. In Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills. New York: Free Press.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. 4th edition.
- Covin, J.G., Prescott, J.E., & Slevin, D.P. (1990). The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance. *Journal of Management Studies*, 27(5), 485–507.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments." *Strategic Management Journal* 10: 75–87.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—Sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Daft, R.L. & Macintosh, B. (1981) A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units," *Admin. Sci. Quart.*, 26, 207-224.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand A.E. Johnson, J.L. (1998). Meta-Analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*. Vol 19 269-290.
- Damanpour, F. (1987). "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors." *Journal of Management* 13: 675–688.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators." *Academy of Management Journal* 34: 555–590.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents." *Management and Organization Review* 8: 423–454.
- Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational lag." *Administrative Science Quarterly* 29: 392–409.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization, and top Managers." *British Journal of Management* 17: 215–236.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & McKee, J. E. (1999) "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions," *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3): 85–103.
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Butterworth Heinemann, first edition.
- Fang, C., Lee, J. and Schilling, M. A. (2010) "Balancing Exploration and Exploitation through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning," *Organization Science* 21(3): 625–42.

- Foss, N.J., Laursen, K., Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science* 22: 980–999.
- Foss, N. J., Lyngsie, J. and Zahra, S. A. (2013) “The Role of External Knowledge Sources and Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation,” *Strategic Management Journal* 34(12): 1453–1471.
- Foss, N.J., Lyngsie, J. en Zahra, S.A. (2015) Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization* 2015, Vol. 13(1) 32–60.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L., (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods* 16 (1) 15-31.
- Gosselin, M. (1997). “The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activitybased Costing.” *Accounting, Organizations and Society* 22: 105–122.
- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *Journal of plant physiology*, vol. 33, issue 3, 114-135.
- Grant, R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, vol 12 issue S2, 109-122.
- Hall, R. (1962) Intra-organizational Structure Variation, *Admin. Sci. Quart.*, 7, 295-308.
- Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing* 18 165–187
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A., (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business venturing*, pp.253-73.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.29-37.
- Jansen, J.P., Bosch F.A.J., Volberda, H.W. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Journal of management science*. Vol. 52, issue 11, 4-1809
- Kanter, R.M. (1984). *The Change Masters*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster.
- Lee, H., Choi, B. (2003) Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*. Vol 20, issue 1, 179-228
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G., (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), pp.135-72.

- McDonough, E. F. & Leifer, R. (1983). "Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty." *Academy of Management Journal* 26: 727–735.
- McGrath, R. & Macmillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D.J., Fern, M.J. & Cardinal, L.B. (2007). The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.307-26.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). "The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices." *Journal of Business Research* 62: 1269–1280.
- O' Donnel, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management decision* 39/9 749-760.
- O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L., (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, pp.74-81.
- Pinchot, G., (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. In Pinchot, G. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Rauch, A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009) *Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future*.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–268.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. 2nd edition.
- Slevin, D. P. & Covin, J.G. (1997). "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context." *Journal of Management* 23: 189–209.
- Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28–39.
- Smith, W. K. & Tushman, M.L. (2005). 'Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams'. *Organization Science*, 16, 522–36.
- Su, Z., J. Li, Z. Yang, & Li Y. (2011). "Exploratory Learning and Exploitative Learning in Different Organizational Structures." *Asia Pacific Journal of Management* 28: 697–714.
- Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1978), *Information Processing as an Integrating Concept in Organization Design*, an academic management Review 3, 613-624.

Ven, van de, A. H. & Delbeq, A.L. (1974) A Task Contingent Model of Work-Unit Structure Admin. Sci. Quart., 19, 183-197.

Ven, van de, A. H. & Delbeq, A.L. & Koenig, R. (1976) Determinants of Coordination Modes Within Organizations," Amer. Sociological Review, 41, 322-338.

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. & Mihalache, O. R.. (2014). "Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents." Organization Studies 35: 1245–1264.

Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of business venturing 20. 71-91

Yin, R. (2013). Case Study Research: Design and Methods. SAGE Publications, 5th edition.

Zahra, S.A., (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. Journal of Business Venturing, 6, pp.259-85.

Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies. Exploring the effects of ownership and governance systems. Journal of management, vol 26, issue 5, 947-976

Zhongfeng Su, Jie Chen & Donghan Wang (2019) Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration, Technology Analysis & Strategic Management, 31:3, 253-265,

Bijlage 2: Vragenlijst

Het interview wordt opgedeeld in twee onderdelen. Allereerst wordt de context van het onderzoek besproken waarna het interview zal starten.

Het eerste onderdeel zal betrekking hebben op de afhankelijke variabele: intern ondernemerschap. Als eerste zal er naar de invulling van intern ondernemerschap worden gevraagd, waarna de verdiepingsvragen gesteld kunnen worden indien de onderzoekselementen niet volledig aan bod zijn gekomen. Daarna zullen er inventariserende vragen gesteld worden gericht op de organisatiestructuur. Voor dit onderzoek zijn een viertal hoofdvragen opgesteld. Indien de elementen vanuit de theorie die ook zijn opgenomen in het conceptuele model niet door de respondent worden benoemd, dan zal er gebruik worden gemaakt van de verdiepingsvragen.

1. In hoeverre ontwikkelen jullie nieuwe producten en diensten en hoe worden deze vermarkt?
 - a. Op welke wijze word jij uitgedaagd en gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan vernieuwing?
 - b. In hoeverre is het toegestaan om zelf risico's te nemen om kansen te kunnen ontdekken en tot uitvoer te brengen?
 - c. In hoeverre wordt er tijd en middelen beschikbaar gesteld voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën?
 - d. Hoe kijk je naar de waardering die tegenover het realiseren van specifieke doelstellingen staat?
2. Op welke wijze zijn de activiteiten georganiseerd die van invloed zijn op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of ideeën?
 - a. Hoe ervaar je de opgelegde regels, procedures en werkwijzen?
 - b. Hoe kijk je naar de interne samenwerking?
 - c. In hoeverre hebben mensen een extern netwerk? Hoe wordt daar gebruik van gemaakt?
3. In hoeverre beïnvloed de wijze waarop de organisatie is vormgegeven de totstandkoming van nieuwe ideeën?
4. Zijn er nog andere zaken die van belang zijn voor jou die intern ondernemerschap kunnen bevorderen?

Bijlage 3: Data analyse

Onderstaand volgt een volledig uitgewerkt en gecodeerd interview. Het interview is volledig gelabeld om de verschillende elementen aan te kunnen tonen. Alle interviews zijn conform onderstaand overzicht uitgewerkt en gecombineerd om op basis van deze bevindingen de overeenkomsten en verschillen aan te kunnen tonen tussen de verschillende cases en respondenten.

Vragenlijst

Het interview wordt opgedeeld in twee onderdelen. Allereerst wordt de context van het onderzoek besproken waarna het interview zal starten. Het eerste onderdeel zal betrekking hebben op de afhankelijke variabele: intern ondernemerschap. Als eerste zal er naar de invulling van intern ondernemerschap worden gevraagd, waarna de verdiepingsvragen gesteld kunnen worden indien de onderzoekselementen niet volledig aan bod zijn gekomen. Daarna zullen er inventariserende vragen gesteld worden gericht op de organisatiestructuur.

1. In hoeverre worden er door de organisatie nieuwe producten, diensten en werkwijzen ontwikkeld en hoe worden deze vermarkt?

Er worden best wel wat producten ontwikkeld, zoals funding wat vergelijkbaar is met new10, hiermee kun je online je financieringsaanvraag indienen. Daarnaast worden er nog meer nieuwe producten ontwikkeld waar wij alleen niet veel van meekrijgen. Er is een aparte groep opgericht, moonshot vanuit de rabobank geïnitieerd om daar een idee te pitchen, de beste drie ideeën mogen door en die krijgen een budget en tijd en middelen beschikbaar gesteld om dit soort start up te financieren en te begeleiden. Producten die wij zelf initiëren kan ik zelf niet benoemen. Het wordt met name vanuit rabobank Nederland georganiseerd. Zij geven wel aan kom als je blijft met ideeën, maar zij pakken het op en brengen het in de praktijk.

- a. Op welke wijze wordt jij uitgedaagd en gestimuleerd om hier een bijdrage aan te leveren?

Hier worden wij te weinig voor uitgedaagd. Moonshot is wel iets wat echt wat te weeg kan brengen daar komen echt mooie en leuke dingen uit. Lokaal doen wij daar veel minder en te weinig mee. Lokaal wordt je er niet echt toe uitgedaagd, je bent veel meer bezig met je eigen werkzaamheden, we doen wel wat extra's, maar niet echt nieuwe producten verzinnen. We zijn wel bezig met het zoeken naar betere manieren van werken en onze klanten beter te kunnen bedienen. Hierin krijgen wij de vrijheid om naar eigen invulling onze klant het best te kunnen bedienen. De manager stimuleert ons wel om te kijken hoe we reageren op de behoefte om te veranderen en te verbeteren om zo beter te kunnen werken. Kijkend naar het grotere geheel, dan zijn we een grote logge organisatie waar de initiatieven vanuit centraal voortkomen, dit komt met name door de bureaucratie. Ik heb geen idee wie ik moet bereiken centraal om iets voor elkaar te krijgen eerlijk gezegd. Uiteindelijk gebeurt het centraal. In mijn eigen rol weet ik wat ik kan doen en welke ruimte ik heb om mijn klanten optimaal te bedienen. Dit komt mede door de manager die geeft aan dat hij ons voor de volle 100% vertrouwt. Als wij dan iets willen doen dan gaat hij er voor zorgen dat dat lukt. Hij staat echt voor zijn mensen. Als hij het niet goed vindt dan zegt hij dat ook. Ik ervaar hier echt de vrijheid om nieuwe dingen op te pakken en een netwerk op te bouwen.

- b. In hoeverre is het toegestaan om zelf risico's te nemen om kansen te kunnen ontdekken en tot uitvoer te brengen?

Het is toegestaan om risico's te nemen, maar je moet er ook de consequenties van kunnen ervaren, omdat het risico soms anders uitpakt dan van te voren ingecalculeerd. Soms moet je je daarom verantwoorden waarom je specifieke keuzes hebt gemaakt of toch iets hebt gedaan. Soms zie je bij een controle dat je dossier wordt gecontroleerd en er dan bevindingen zijn die vanuit de manager met mij worden besproken. Zodra de manager denkt dat het kan dan gaan we ervoor. Soms kan het toch anders

Opmerking [A1]: Innovatievragen

Opmerking [A2]: Besluitvorming

Opmerking [A3]: Vrijheid van besluitvorming/ steun van het management

Opmerking [A4]: Facilitatie/ ondersteunende organisatiestructuur

Opmerking [A5]: Steun van het management

Opmerking [A6]: Gebruik externe kennisbronnen

Opmerking [A7]: Risicobereidheid

uitpakken en als de manager ondanks dat we twijfelen toch akkoord geeft dan neemt hij ook de verantwoordelijkheid op zich. Dat geeft ons het vertrouwen dat we er als afdeling samen voor kunnen gaan. We nemen geen onverantwoorde risico's, omdat deze vooraf goed worden overwogen en besproken met de manager en evt. met het team.)

Opmerking [A8]: Steun van het management, ondersteunende organisatiestructuur

- c. In hoeverre wordt er tijd en middelen beschikbaar gesteld voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën?

Hierin wordt er van je verwacht dat je een deel in je eigen tijd doet en een deel in de baas zijn tijd. Dit gaat altijd in goed overleg. Je werk mag er namelijk niet onder komen te leiden, omdat we specifieke doelstellingen hebben, maar ik heb wel de vrije rol om zelf activiteiten op te zetten. Je hebt de vrijheid om het zelf in te vullen, maar dit is niet ongelimiteerd. Tijd is met name de grootste investering die de werkgever investeert om te kunnen netwerken en nieuwe ideeën te kunnen bedenken. Het is hierin wel van belang merk ik in het gesprek met de manager dat het wel wat moet opleveren voor de bank. Daar zijn we wel kritischer op geworden. We moeten een concreet doel hebben, dan worden er zeker tijd en middelen beschikbaar gesteld.)

Opmerking [A9]: Beschikbare tijd

- d. Hoe kijk je naar de waardering die tegenover het realiseren van specifieke doelstellingen staat?

Sinds 1 januari hebben wij een nieuwe manager en nieuwe doelstellingen. Voor die tijd waren er wel KPI's, maar er werd niet echt op gestuurd, waardoor wij niet het gevoel hadden dat het erg belangrijk was. Voor dit jaar merk ik wel dat er meer tijd en aandacht wordt besteed aan de doelstellingen. Omdat we dit nu pas echt oppakken zie je dat we meer focus hebben en de manager ook echt stuurt op deze doelstellingen, we moeten zelf echter ook nog een slag maken om deze doelstellingen helder op het netvlies te krijgen. We kunnen tegenwoordig ook minder stappen maken bij het behalen van je doelstellingen om promotie te maken, omdat de organisatie kleiner en platter is geworden. In het verleden kon je eerder en sneller stappen maken. Nu is de ruimte er nog wel. Het is alleen de vraag wanneer je een uitmuntende waardering krijgt, omdat dit open staat voor interpretatie van zowel de medewerker als de manager. Bij goed presteren mag er wel een betere beloning tegenover staan dan in de huidige situatie, vanwege de beperkte cao. Ik verwacht geen bonus structuur, omdat dit perverse prikkels zijn. Er wordt nu wel veel van ons genomen, maar er wordt weinig gegeven. We moeten bijna 24/7 ambassadeur van de bank zijn en wat krijgen we er nu echt voor terug?)

Opmerking [A10]: Beloning

2. Op welke wijze worden de activiteiten georganiseerd die van invloed zijn op de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of ideeën?

Vanuit de centrale organisatie worden de nieuwe producten ontwikkeld en wordt er een proces om heen bedacht waarmee de medewerkers die direct met de klant in contact zijn moeten werken. Wij worden door de manager uitgedaagd om nieuwe manieren van werken te bedenken. Alleen vind ik het jammer dat wij geen aansluiting hebben bij initiatieven van de centrale organisatie, omdat wij in direct contact zijn met klanten. Wij horen en zien wat er speelt en weten wat de klantbehoefte is. Als er iets van een klankbord is en er mensen van de centrale organisatie regelmatig langs komen om input op te halen dat zou mijn inziens logischer zijn. Mochten we verbeteringen zien of wensen dan kunnen wij dit wel aangeven op het intranet met de verbeterknop alleen horen of zien we niet wat er vervolgens mee gebeurt. Dat werkt wel is frustrerend en uiteindelijk denk ik dat mensen daar geen gebruik meer van zullen maken, omdat ze er niks van terugzien. Ik denk ook dat bij de ontwikkeling van nieuwe producten vooral vanuit centraal wordt gekeken naar wat de concurrentie doet. Dat is goed, maar wil je echt onderscheidend zijn dan moet je zelf ook met creatieve oplossingen komen en dat kunnen we zeker.

Opmerking [A11]: Besluitvorming

a. Hoe ervaar je de opgelegde regels, procedures en werkwijzen?

Sinds bankieren 3.0 is het voor ons zoeken wat we nog kunnen en mogen. Je merkt nu dat omdat collega's met achterstanden zitten wij ook achter lopen op de feiten. Hierdoor zullen we van een deel moeten afwijken van het proces, noodgedwongen. De foutgevoeligheid wordt hierdoor wel groter, omdat er goed over na is gedacht, maar vanwege bezettingsproblemen wij niet onze doelen kunnen halen. De processen zijn er op ingericht om het voor de klant goed te doen en sneller te doen. Nu het minder goed gaat daar hoeft de klant niks van te merken, daarom hebben we nu de mogelijkheid om van de huidige werkwijze af te wijken. Als ik de stappen volg die zijn voorgeschreven dan weet ik dat de output die ik lever goed is. Indien ik afwijk en het loopt niet zoals hoort, dan moet je zelf achteraf zien te herstellen wat je hebt gedaan. We merken nu dat er te veel conform beleid en proces wordt gewerkt en er minder ruimte wordt ervaren om van het proces af te wijken. Dit ligt met name centraal waar zij sterker worden gecontroleerd en werken conform proces en beleid.

Opmerking [A12]: Formalisatie

b. Hoe kijk je naar de interne samenwerking?

Ik ben er actief mee bezig om regelmatig bij andere afdelingen over de vloer te komen. Ik merk dat dit ook wederzijds is dus andere afdelingen komen ook bij mij langs. Het zou meer mogen, maar we moeten daar een gezonde balans in zien te vinden, omdat we allemaal ook nog ons eigen werk hebben. Zodra we een gezamenlijke klant hebben gesproken loop ik daarna bij diegene langs om de vervolgstappen met degene die mij heeft geïntroduceerd op de hoogte te brengen van de huidige status. Het gaat op zich goed, de meeste collega's weten inmiddels wie ik ben en dat is andersom ook. Ik merk wel dat de een er beter mee om gaat dan de ander. De een doet zijn ding en draait goede productie en heeft het netwerk daar in mindere mate voor nodig. De ander weet ook de gezamenlijke klanten van andere afdelingen te bedienen door de connectie intern. Degene die te horen heeft gekregen dat het de vraag is of iedereen weet wie hij is, omdat diegene intern niet actief bezig is met het netwerk is daar wel op aangesproken door de manager, dus je wordt er echt in uitgedaagd om dit op te pakken. Ik merk wel dat dit verschilt per manager per afdeling en per individu hoe zij dit oppakken.

Opmerking [A13]: Cross-functionele integratie

Opmerking [A14]: Steun van het management

c. In hoeverre hebben een extern netwerk? Hoe wordt daar gebruik van gemaakt?

Ik ga specifiek naar de events gericht op innovatie. Hier bouw ik een netwerk op met verschillende bedrijven om zo ook hen met elkaar te kunnen verbinden en met de Rabobank organisatie. Hier kunnen we gezamenlijke voordelen behalen, omdat wij ook nieuwe producten op de schappen hebben gekregen, wat de wens is geweest van de start ups om op een nieuwe manier funding te kunnen krijgen. Wij willen ook de start up en scale up bank van Nederland worden en besteden er daarom extra tijd, geld en middelen in. Verder richten we ons op accountantskantoren, boekhouders en klanten op zich door alle events bij te wonen. Dit moet je ook leuk vinden, omdat we ook uitnodigingen krijgen voor events vanuit de klanten mkb bijeenkomsten etc. Door bij je klanten te zijn kun je je klant beter bedienen en nieuwe klanten werven. Buiten lopen de klanten en niet binnen, daarom worden wij ook door de manager gestimuleerd om dit externe netwerk te benutten en te intensiveren.

Opmerking [A15]: Gebruik externe kennisbronnen

Opmerking [A16]: Gebruik externe kennisbronnen, steun van het management

3. In hoeverre beïnvloedt de wijze waarop de organisatie is vormgegeven de totstandkoming van nieuwe ideeën?

Het is een vrij logge organisatie, dat bevordert niet echt de besluitvorming. Als je het bankbreed bekijkt zie je dat dit echt voor verbetering vatbaar is. Omdat we zo groot zijn merk je dat het soms lang duurt

voor er een besluit wordt genomen. Je merkt dat er sprake is van politiek/ bureaucratie wat het benadeelt. De organisatiestructuur is van grote invloed op de besluitvorming, het is erg top down. De lokale bank moet er wat mee doen, maar lokaal geven ze aan dat dit niet is wat de klant wil. Dat wordt teruggegeven naar centraal, maar vervolgens wordt er niks mee gedaan voor mijn gevoel.)

Opmerking [A17]: Besluitvorming/ formalisatie

4. Zijn er nog andere zaken die van belang zijn voor jou die intern ondernemerschap kunnen bevorderen?

Er zit een groot verschil tussen de collega's die wel ondernemen en degene die niet ondernemen. Er is nog een grote groep die bij de laatste groep hoort. Met name de collega's die er al langer zitten, die vinden de verandering vaak moeilijk. De ambitieuze jonge kerels die nemen wel het initiatief en die bemoeien zich er graag mee, omdat dat positieve gevolgen kan hebben voor je resultaten en je carrière en je leert er van. Het is hierbij een beetje de vraag of iedereen nog wel op de juiste plek zit, omdat dit mijn inziens wel bij de functie hoort, je moet het leuk vinden en willen ondernemen. Het is van belang om de goede mensen binnen te houden zeker gezien de dynamische markt waarin we ons bevinden. Er worden nu ook veel externe mensen aangenomen die in verhouding meer verdienen, wat een scheefgroei in salaris teweeg kan brengen of al heeft gebracht. Dus de mensen die ervoor hebben gezorgd hoe het nu loopt die worden achtergesteld in mijn opzicht. Hier moet je als organisatie wel mee oppassen. Het is de combinatie wat de bank van jou verwacht wat je doet qua tijd en werkzaamheden ten opzichte van de waardering in de breedste zin waardoor mensen toch verder gaan kijken bij andere werkgevers. Hier moet de bank mee oppassen om de kwaliteiten binnen te houden.)

Opmerking [A18]: productiviteit

Opmerking [A19]: Beloning