

De rol van ambidexe organisatiestructuren & innovatieve cultuur op het proces van businessmodel innovatie



Rotterdam, 15-05-2020

**Master Thesis – Parttime Master Bedrijfskunde**  
Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management  
Strategisch Management

**Nicky Knotter - 502364**

**1<sup>e</sup> Lezer:** Dr Jurriaan Nijholt

**2<sup>e</sup> Lezer:** Dr Jacomijn Klitsie

## Voorwoord

Hier is hij dan, mijn masterthesis. Het eindstation van 2,5 jaar studeren aan de Erasmus Universiteit. Het begon in januari 2018 met een enkel vak om er alvast een beetje in te komen. Niets vermoedend hoe de sneltrein vanaf september 2018 zou gaan rijden. De tijd is voorbij gevlogen en ik kijk terug op een mooie tijd. Een tijd waarin ik veel heb geleerd, leuke mensen heb leren kennen en bijzondere ervaringen heb opgedaan. Kortom, de studie heeft mij verrijkt als persoon.

Heel traditioneel ben ik ook een aantal dankwoorden verschuldigd. Te beginnen met Ronald Stoel en Serge Verkooijen. Mijn collega's van ING die het vertrouwen in mij uitspraken en mij deze kans gaven om mijzelf verder te ontwikkelen. Ik blijf het bijzonder vinden dat zij mij na amper 1 jaar in dienst bij ING deze mogelijkheid gaven. Nogmaals dank daarvoor!

Een tweede dankwoord gaat uit naar mijn medestudenten en begeleiders. Dank aan mijn medestudenten voor de mooie 2,5 jaar. Het samenwerken in groepen en elkaar verder helpen hebben naast het leereffect ook zeker het plezier vergroot. Uiteraard ook dank aan mijn begeleider Jurriaan Nijholt en tweede lezer Jacomijn Klitsie. Bedankt dat jullie mij door de laatste horde van de studie hebben geholpen. Jullie positief kritische feedback heeft ervoor gezorgd dat ik de drive heb behouden met deze thesis als eindresultaat.

Tot slot wil ik mijn vrouw en familie bedanken. Bedankt voor jullie support en begrip de afgelopen 2,5 jaar. In het bijzonder mijn vrouw, zij heeft mij 2,5 jaar de ruimte gegeven om naast mijn fulltime baan deze studie te doen. Zij bleef mij supporten ook toen ik in 2019 besloot nog een marathon te moeten lopen voor de ontspanning en er tussendoor nog een nieuwe woning moest worden opgeleverd en afgewerkt.

Ik ben trots op mijn vrouw, op deze thesis en op mijzelf. Veel leesplezier en ik ga genieten van de vrije tijd die gaat ontstaan en een herstart maken van mijn sociale leven 😊!

Nicky Knotter

15 Mei 2020

## Abstract

Dit onderzoek bestudeert de rol van structurele oplossingen voor ambidexteriteit en innovatieve cultuur in de verschillende fasen van het proces van businessmodel innovatie (BMI). Het onderzoek is uitgevoerd in de context van een organisatie waarin het innoveren van businessmodellen van belang is voor de toekomstbestendigheid. Het businessmodel van ING staat al enkele jaren onder druk vanwege aanhoudende lage rente en technologische ontwikkelingen. Er wordt binnen ING op verschillende manieren en op verschillende plekken gewerkt aan BMI. In dit kwalitatieve onderzoek zijn 11 respondenten geïnterviewd verdeeld over drie cases. De cases vertegenwoordigen ieder een structurele oplossing waarbinnen een businessmodel innovatie wordt uitgevoerd. Binnen iedere case is onderzocht op welke momenten structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen. Dit is gedaan door in te zoomen op de drie verschillende fasen van BMI. Deze aanpak heeft geleid tot nieuwe interessante inzichten voor de literatuur. Het onderzoek laat zien dat de momenten waarop structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen per fase van het proces van BMI verschillend zijn. Zo loont het om in de beginfase van BMI een structurele oplossing te kiezen die afstand creëert tussen het innoveren en dagelijkse werk. Verder in het proces neemt het voordeel van deze afstand af en is er geen onderscheid tussen de verschillende structurele oplossingen. Tot slot geeft het onderzoek een interessant inzicht hoe de keuze voor een structurele oplossing de mate van een innovatieve cultuur beïnvloed gedurende het proces van BMI.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>1</b> <b>Introductie</b> .....	5
1.1    Introductie onderzoeksonderwerp .....	5
1.2    Structuur van het onderzoek .....	7
<b>2</b> <b>Literatuurstudie</b> .....	8
2.1    Businessmodel .....	8
2.2    Businessmodel innovatie .....	10
2.3    Fasen van het proces van businessmodel innovatie.....	12
2.4    Organisatiefactoren die van invloed zijn op het proces van businessmodel innovatie .....	14
2.4.1    Structurele oplossingen .....	14
2.4.2    Innovatieve cultuur .....	17
<b>3</b> <b>Methodologie</b> .....	<b>20</b>
3.1    Type onderzoek.....	20
3.2    Casestudie .....	20
3.3    Case selectie.....	21
3.4    Dataverzameling .....	23
3.5    Data analyse.....	24
3.6    Validiteit en betrouwbaarheid .....	25
<b>4</b> <b>Resultaten</b> .....	<b>27</b>
4.1    Interviews en cases .....	27
4.2    Within-case analyse .....	27
4.2.1    Case A ING Select Funds .....	28
4.2.2    Case B Invoice Trader .....	32
4.2.3    Case C Suburbia .....	37
4.3    Cross-case analyse .....	41
4.4    Proposities .....	43
<b>5</b> <b>Conclusie &amp; discussie</b> .....	<b>47</b>
5.1    Samenvatting bevindingen .....	47
5.2    Theoretische bijdrage .....	48
5.3    Praktische bijdrage.....	49
5.4    Limitaties.....	49
5.5    Conclusie.....	50
5.6    Aanbeveling vervolgonderzoek.....	51
<b>Bibliografie</b> .....	<b>52</b>
<b>Bijlage 1 PACE Methode</b> .....	<b>56</b>

# 1 Introductie

## 1.1 Introductie onderzoeksonderwerp

Stel je eens voor dat de gemiddelde levensduur van beursgenoteerde bedrijven 12 jaar zal zijn. Het lijkt onwerkelijk maar de gemiddelde levensduur van bedrijven uit de S&P 500 is de afgelopen jaren fors gedaald. Waar een organisatie uit de S&P 500 in 1965 een gemiddelde levensduur had van 33 jaar is dat in 2016 nog gemiddeld 24 jaar. De voorspellingen zijn dat de gemiddelde levensduur van een organisatie uit de S&P 500 in 2027 nog 12 jaar zal bedragen (Anthony, Viguerie, Schwartz, & Landeghem, 2018). Naast de gemiddelde levensduur van organisaties wordt ook de productlevenscyclus korter (Chesbrough H. , 2007). Het lijkt ver weg maar voor wij het weten is dit tijdperk werkelijkheid geworden.

Het huidige economische klimaat is dan ook turbulent en veranderingen volgen elkaar snel op. Met deze dynamiek in de markt kan zelfs een succesvol businessmodel niet als een permanent gegeven worden opgevat (Schneider & Spieth, 2013). In de bestaande literatuur is aangetoond dat het innoveren van businessmodellen van belang is en het leidt tot een duurzamer resultaat (Lindgardt et al., 2009; Schneider & Spieth, 2013; Bouncken & Fredrich, 2016; Amit & Zott, 2012; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014; Eichen, Freiling, & Matzler, 2015).

De literatuur laat zien dat er een procescomponent is binnen BMI. Zo hebben Demil en Lecocq (2010) een raamwerk ontwikkeld dat hulp biedt bij het veranderen van een businessmodel. Sosna et al. (2010) onderscheiden vier fasen in het proces en Casadesus-Masanell & Ricart (2010) hebben een model met twee fasen geïntroduceerd. Deze inzichten uit de literatuur zorgen voor de basis. In dit onderzoek worden er drie fasen voor het proces van BMI gehanteerd. Een strategische fase (1) waarin besloten wordt welk businessmodel er gehanteerd zal worden, een gevolg van de strategische keuzes van een organisatie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Deze fase wordt gevolgd door de tactische fase (2), hier worden keuzes gemaakt aan de hand van het gekozen businessmodel uit de strategische fase. De tactiek is van belang omdat het een belangrijke rol speelt bij de waarde creatie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Tot slot is er de implementatie fase (3), hierbij is het van belang dat er geëxperimenteerd wordt en dat de verandering op de juiste manier geïnterpreteerd wordt (Zott, Amit, & Massa, 2011; Johnson, 2010).

Organisatiestructuur en innovatieve cultuur hebben enkele belangrijke effecten op de uitkomsten van BMI (Bock et al., 2012; Tushman & O'Reilly, 1996; Dobni, 2008). Door de organisatiestructuur te veranderen kan het innoveren van businessmodellen succesvoller worden uitgevoerd. Om deze reden worden er in dit onderzoek drie structurele oplossingen onderzocht die een organisatie kan inzetten om BMI door te voeren. Er wordt bekeken in welke fase van het proces van BMI structurele oplossingen een rol spelen. Het onderzoek gaat in op een gescheiden organisatiestructuur en een tweetal duale organisatiestructuren. De gescheiden structuur zorgt ervoor dat de innovatie geheel los van het moederbedrijf wordt ontwikkeld (Johnson, 2010). Binnen de duale structuren is er een onderscheid tussen structurele ambidexteriteit waarbij er aparte innovatie units worden gecreëerd (Tushman & O'Reilly, 1996) en contextuele ambidexteriteit waarbij er door medewerkers een keuze gemaakt moet worden tussen innovatie en bestaande werkzaamheden (Birkinshaw & Gibson, 2004). Een aparte innovatie unit binnen de organisatie zorgt ervoor dat de innovatie zonder hinder van het bestaande businessmodel kan worden uitgevoerd (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012). De verantwoordelijkheid van het succes van de innovatie kan zo niet verwateren in de bestaande business en de besluitvorming kan effectief worden ingericht, dit zorgt voor een positief effect op het succes van de innovatie (Tushman & O'Reilly, 1996).

Een innovatieve cultuur binnen een organisatie zorgt voor een sterke betrokkenheid van medewerkers in tijden van veranderingen (Hock, Claus, & Schulz, 2016). De innovatieve cultuur zorgt ervoor dat medewerkers risico's durven te nemen, flexibel zijn en er tolerantie van fouten is (Norbom & Lopez, 2016). Dit faciliteert innovatieve oplossingen, met name in turbulente tijden en heeft een positief effect op het succes van BMI (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012).

Echter, wat wij niet weten is welke rol structurele oplossingen spelen in de verschillende fasen van het proces van BMI (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012). Ook zijn de studies naar innovatieve cultuur en het proces van BMI schaars (Hock, Claus, & Schulz, 2016). Aan de hand van deze nieuwe inzichten voor de bestaande literatuur kan er een dieper inzicht in het proces van BMI worden verschaft (Schneider & Spieth, 2013). Dit inzicht wordt verschaft door in kaart te brengen waar structurele oplossingen en innovatieve cultuur invloed hebben in de drie verschillende fasen van het proces van BMI. Dit wordt onderzocht middels beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

*Op welke momenten spelen structurele oplossingen voor ambidexteriteit en innovatieve cultuur een rol in de verschillende fasen van het proces van businessmodel innovatie?*

Chesbrough (2010) geeft aan dat BMI van vitaal belang is maar het in de praktijk lastig te realiseren blijkt te zijn. Om deze reden zorgt een beter inzicht in het proces rondom BMI ook voor relevante kennis voor de praktijk. Door specifiek in beeld te brengen in welke fasen van het innovatieproces organisatiestructuur en/of innovatieve cultuur een rol speelt kan deze kennis bij toekomstige businessmodel innovaties worden ingezet. Hierdoor kunnen structurele oplossingen of culturele aspecten in een bepaalde fase van het proces beter ingezet worden. Dit kan zorgen voor een hogere effectiviteit binnen het proces maar eventueel ook een hogere slagingskans van de innovatie.

Het onderzoek wordt kwalitatief uitgevoerd middels een multicasestudie. De context van het onderzoek is een grote Nederlandse bank waar het innoveren van businessmodellen belangrijk is om in de toekomst ook waarde te kunnen hebben voor klanten en de samenleving. Het onderzoek is gevormd doormiddel van drie cases die ieder een eigen structurele oplossing voor de innovatie van businessmodellen hanteren. Door bij iedere case het proces van BMI als uitgangspunt te gebruiken wordt geïnventariseerd welke rol de structurele oplossing en innovatieve cultuur hebben op de verschillende fasen van het proces van BMI. De inzichten uit het onderzoek dragen bij aan de theorievorming van het proces van BMI.

## **1.2 Structuur van het onderzoek**

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 van dit rapport worden vanuit de bestaande theorie de theoretische concepten geanalyseerd. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodes die in het onderzoek gebruikt zijn. Hierin wordt ook de analyse van de resultaten toelicht en zijn de verschillende cases beschreven. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten aan de hand waarvan proposities zijn opgesteld. Tot slot volgt er in hoofdstuk 5 de conclusie. Hier wordt getoetst of de resultaten van het onderzoek in overeenstemming zijn met de bestaande inzichten uit de literatuur. Ook wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag, zijn er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek en er komen beperkingen van het onderzoek naar voren.

## 2 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten onderbouwd die het theoretisch kader vormen van het onderzoek. De theoretische concepten worden doormiddel van een literatuurstudie uitgewerkt zodat er antwoord op de onderzoeksvraag kan worden gegeven. In de eerste paragraaf wordt het begrip businessmodel uitwerkt. Er worden verschillende definities toelicht en de verschillende onderdelen van een businessmodel worden beschreven. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op businessmodel innovatie. Er wordt omschreven in welke omstandigheden businessmodel innovatie nodig kan zijn en ook hier worden definities van het begrip aangehaald. De derde paragraaf is een weergave van het proces van businessmodel innovatie. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een beschrijving van de twee organisatiefactoren die in het onderzoek worden onderzocht, structurele oplossingen en innovatieve cultuur.

### 2.1 Businessmodel

De term businessmodel wordt in de bestaande literatuur op verschillende manieren en in verschillende contexten gebruikt (Zott, Amit, & Massa, 2011). Dezelfde auteurs hebben een overzichtsstudie naar 103 artikelen uitgevoerd waarbij er onderzoek is gedaan naar de term businessmodel. Hierin zijn verschillende definities geanalyseerd. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er met de term businessmodel drie fenomenen beschreven worden:

1. E-Business en het gebruik van informatietechnologie;
2. Strategische kwesties zoals waarde creatie, concurrentievoordeel en prestaties van de organisatie;
3. Innovatie & technologiemanagement.

In dit onderzoek ligt de focus op strategische kwesties en innovatie & technologiemanagement. Als het over technologiemanagement gaat kan dit als onderdeel gezien worden van key resources in een organisatie (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Binnen een businessmodel is dit volgens Johnson, Christensen & Kagermann (2008), één van de vier onderdelen van het model. Om een goed beeld te krijgen van de verschillende onderdelen van een businessmodel worden zij hieronder nader toegelicht.

Het eerste onderdeel van het businessmodel is de Customer Value Proposition (CV). Dit betreft de manier waarop waarde gecreëerd wordt voor klanten. Het gaat erom dat het



probleem van de klanten kan worden opgelost. Als de huidige opties voor de klant niet naar tevredenheid zijn, dan kan de nieuwe oplossing zorgen voor een grotere CVP. Het tweede onderdeel van het model betreft de Profit Formula, de manier hoe de organisatie waarde voor zichzelf creëert maar tegelijkertijd ook waarde aan de klant biedt. Het kan gaan om het verdienmodel (aantal x prijs), de kostenstructuur (zoals directe en indirecte kosten), marge model (bijdrage van iedere transactie om de gewenste winst te behalen) of de snelheid van resources (zoals de snelheid van de voorraad). Derde onderdeel van het businessmodel betreft de Key Resources. Hierbij kan gedacht worden aan mensen, technologie, producten, kanalen, materialen etc. Het gaat hierbij om belangrijke elementen die waarde voor de organisatie en de klant creëren, maar ook de manier hoe de resources op elkaar in werken. Tot slot het vierde onderdeel, de Key Processes. Het gaat om zowel operationele als leidinggevende processen die er voor zorgen dat er succesvol herhaald en opschaaft kan worden. Er kan gedacht worden aan training van personeel, ontwikkeling van personeel of producten, sales, service en planning. Ook bepaalde regels of normen en waarden binnen een organisatie kunnen een belangrijke rol spelen.

De vier elementen vormen volgens Johnson, Christensen & Kagermann (2008) de bouwstenen van de business van een organisatie. De eerste twee elementen beschrijven de waarde voor de klant en de organisatie zelf. Het derde en vierde element beschrijft hoe de waarde geleverd wordt. Het is een samenhangend systeem waarbij als een van de vier elementen wordt veranderd het grote invloed kan hebben op de andere elementen.

Een definitie die in de literatuur naar voren komt die aansluit bij dit onderzoek is de definitie van Smith, Binns & Tushman (2010). Een businessmodel wordt door hen gedefinieerd als het ontwerp waarmee een organisatie een bepaalde reeks strategische keuzes over markten, klanten en waarde proposities converteert naar waarde voor de organisatie. Hierbij gebruikt de organisatie een bepaalde architectuur van mensen, competenties, processen, cultuur en meetsystemen om deze waarde te creëren en vast te leggen (Smith, Binns, & Tushman, 2010). In deze definitie komen structurele oplossingen, in de vorm van architectuur en cultuur naar voren. Deze factoren worden in dit specifieke onderzoek verder onderzocht. Daarnaast geeft deze definitie ook antwoord op de vraag: "Wat is een businessmodel?"

Nu er helderheid is over een definitie en onderdelen van een businessmodel is het verschil tussen een businessmodel en strategie van belang. Het gaat om strategische keuzes en

strategische kwesties. De termen strategie en businessmodellen worden in de literatuur nog wel eens door elkaar gebruikt. Er is op twee manieren een verschil tussen businessmodellen en strategie. Het eerste verschil is dat businessmodellen een weerspiegeling zijn van de gerealiseerde strategie. De strategie zorgt voor de ontwikkeling van mogelijkheden die de huidige businessmodellen in een bepaalde sector kunnen veranderen. Het gaat bij strategie dus om het bouwen van dynamische capaciteiten om efficiënt te kunnen reageren op toekomstige en bestaande onvoorziene gebeurtenissen. Het tweede verschil is dat een strategie weerspiegelt wat een organisatie wil worden terwijl een businessmodel een beschrijving geeft wat een organisatie echt is op een bepaald moment (Da Silva & Trkman, 2014).

## **2.2 Businessmodel innovatie**

Waar het businessmodel een weerspiegeling van de strategie van een organisatie is (Da Silva & Trkman, 2014), is het in een veranderende omgeving van belang dat een businessmodel wordt geïnnoveerd.

Waar er bij de term businessmodel geen consistentie is over de betekenis is dit voor de term businessmodel innovatie (BMI) niet anders. Het is een verzamelterm voor het veranderen van een businessmodel. Wat echter een gemene deler is in de literatuur over BMI is dat het een positief effect heeft op de prestaties van bedrijven (Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014).

In de literatuur worden globalisering, technologische verandering, nieuwkomers op de markt, voldoen aan onvervulde klantbehoefte, deregulering, economische stabiliteit, rol van organisatorisch leiderschap en geopolitieke factoren als belangrijke drivers van BMI beschreven (Mustafa, 2015).

Om invulling te geven aan deze drivers stelt BMI aanvullende vragen over het vernieuwde effect in de waarde propositie, de logische herindeling en structurele herconfiguraties van organisaties (Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014).

Een definitie van BMI die dit samenbrengt is de ontdekking van een fundamenteel ander bedrijfsmodel in een bestaande organisatie, of als de zoektocht naar nieuwe bedrijfslogica's van de organisatie om waarde te creëren en vast te leggen voor haar stakeholders (Spieth,

Schneckenberg, & Ricart, 2014). Hiermee wordt geacteerd op een veranderende omgeving. Deze definitie geeft ook antwoord op de vraag: "Wat is businessmodel innovatie?"

### **Waarom businessmodel innovatie?**

Kort antwoord op deze vraag luidt; wanneer er geen goed businessmodel wordt ingezet zullen innovaties niet succesvol zijn in het leveren of vangen van waarde van een innovatie (Teece, 2010). Uiteraard is het gecompliceerder en is er onderzoek gedaan naar verschillende omstandigheden, redenen en factoren waarin innovatie van het businessmodel van belang is.

In een onderzoek van Johnson, Christensen & Kagermann (2008) worden er vijf potentiële omstandigheden benoemd die vanuit strategisch perspectief vragen om vernieuwing (innovatie) van het businessmodel, namelijk:

1. Via disruptieve innovatie tegemoetkomen aan de behoefte van grote groepen potentiële klanten die buiten de markt zijn gevallen omdat bestaande oplossingen te duur of te ingewikkeld voor hen zijn;
2. Profiteren van een geheel nieuwe technologie door er een nieuw businessmodel omheen te ontwikkelen of een geteste technologie benutten door deze in een nieuwe markt te brengen;
3. Nieuwe producten of diensten brengen in markten waar deze nog niet bekend zijn;
4. Low-end bedrijven uit de business houden;
5. Reageren op verschuivende concurrentie.

Naast verschillende omstandigheden waarin BMI van belang kan zijn hebben Amit & Zott (2012) drie redenen geformuleerd die het belang van BMI onderstrepen. De eerste reden is dat het een onderbenutte bron van toekomstige waarde vertegenwoordigd. Gevolgd door de tweede reden dat concurrenten het moeilijker vinden om een heel activiteitensysteem te imiteren dan een enkel product of proces. Het is makkelijker om rendement van het product te ondermijnen en uit te hollen. Innovatie op het niveau van het businessmodel kan zich daarom vertalen in een duurzaam prestatievoordeel. Tot slot kan ten derde BMI een potentieel krachtig concurrentie instrument zijn. Managers moeten worden afgestemd op de mogelijke inspanningen van concurrenten. Concurrerende bedreigingen komen vaak van buiten de traditionele industriegrenzen.

Zoals aangegeven kan een nieuw businessmodel er voor zorgen dat het voor concurrenten lastig is om het model te kopiëren. Hiermee wordt er een voorsprong gecreëerd ten opzichte van de concurrenten. Dat dit een belangrijke reden is om het businessmodel te innoveren onderstreept ook Teece (2010). Hij benoemt drie factoren die het imiteren van een businessmodel lastig maken. Anders beredeneerd, drie factoren die van belang zijn bij het ontwikkelen van een nieuw businessmodel om zo concurrentievoordeel te creëren.

Factor 1 is de implementatie van een nieuw model. Het implementeren van een nieuw businessmodel vereist systemen, processen en activa. Deze aspecten zijn vaak lastig te kopiëren voor concurrenten. De tweede factor betreft transparantie. Voor concurrenten en buitenstaanders is het lastig om te begrijpen hoe een businessmodel werkt waardoor het lastig is om het te kopiëren. Tot slot is de derde factor, kannibalisatie. Zelfs als overduidelijk is hoe een businessmodel in elkaar steekt kan het lastig zijn het te kopiëren. De innovatie kan er bij een gevestigde partij voor zorgen dat het bestaande verkoopgebieden of bestaande markten in gevaar brengt.

### **2.3 Fasen van het proces van businessmodel innovatie**

De bestaande literatuur laat zien dat er een procescomponent is voor BMI. Een aantal onderzoekers hebben dit op verschillende manieren beschreven (Demil & Lecocq, 2010; Sosna et al., 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Johnson, 2010). Voor dit onderzoek zijn Sosna et al. (2010), Casadesus-Masanell & Ricart (2010) en Johnson (2010) van belang en deze worden nader toegelicht.

Sosna et al. (2010) beschrijven het gehele proces van BMI. Het wordt in kaart gebracht vanaf het bedenken van het idee tot de uitvoering van de innovatie. Het proces wordt beschreven aan de hand van vier fases.

**Fase 1:** Exploratie, het eerste ontwerp en het testen van businessmodellen.

Het draait om ervaringen van de ondernemer uit het verleden. Deze ervaringen zijn van belang voor de strategische keuzes die gemaakt worden.

**Fase 2:** Exploratie, het ontwikkelen van het businessmodel.

Voordat er wordt opgeschaald wordt er eerst geëxperimenteerd. De aanvaardbaarheid in de markt wordt onderzocht door het testen van nieuwe producten en diensten.

**Fase 3:** Exploitatie, het opschalen van het aanscherpte businessmodel.

Nu het een schaalbaar businessmodel is geworden moet de kennis die is opgedaan tijdens het ontwikkelen gedeeld worden in de organisatie. De kennis van het businessmodel moet organisatorische kennis worden. Er moeten gedeelde afspraken worden gemaakt en interpretaties ontwikkeld worden over de nieuwe collectieve inzichten. Dit is van belang om de strategische keuzes te implementeren.

**Fase 4:** Exploitatie en verdere exploratie.

Het ondersteunen van de groei door organisatie breed leren. Bij het verder opschalen van het businessmodel vindt er fine-tuning plaats doormiddel van trial-and-error leren.

Binnen de vier verschillende fases van het model komt een scheiding tussen exploratie en exploitatie naar voren. Deze scheiding komt ook terug in de twee verschillende fases die Casadesus-Masanell & Ricart (2010) beschrijven. In het onderzoek worden er in plaats van vier fases twee fases verondersteld. Een scheiding tussen de strategische fase, waarin het businessmodel wordt gekozen en een tactische fase, waarin er keuzes worden gemaakt aan de hand van het gekozen businessmodel. De strategische fase heeft overeenkomsten met de eerste fase van Sosna et al. (2010).

### **Strategische fase**

Het doel van deze fase is het kiezen van het businessmodel dat gehanteerd gaat worden. De strategie zelf is niet gelijk aan het businessmodel maar het is een weerspiegeling van de strategie. Een businessmodel kan worden ingezet om de strategisch gestelde doelen te bereiken (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Door het kiezen van het businessmodel wordt er een manier gekozen om bijvoorbeeld de concurrentie aan te gaan, een bepaalde logica van de organisatie of een manier van werken die waarde creëert voor de stakeholders van de organisatie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

### **Tactische fase**

Zodra het businessmodel is gekozen worden in deze fase de tactieken bepaald die de organisatie inzet om te concurreren met andere bedrijven. De tactieken zijn belangrijk omdat de keuze voor de tactiek bepaald welke waarde er wordt gecreëerd (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Het gaat hier om tactische keuzes over bijvoorbeeld prijzen,

intensiteit van reclame, R&D, kleine productaanpassingen etc. Ze zijn in tegenstelling tot de strategische keuzes eenvoudiger te wijzigen.

Deze fase heeft overeenkomsten met fase 2 van het model van Sosna et al. (2010). Er kunnen aan de hand van experimenten eventueel aanpassingen aan de producten worden gedaan. Hiermee kan er bijgestuurd worden op de aanvaardbaarheid van de markt.

Het proces wat ten grondslag ligt aan BMI moet niet, zoals in het verleden, gebaseerd zijn op geluk en inspiratie maar het moet een beheersbaar proces worden (Johnson, 2010). Johnson (2010) voegt aan de eerder beschreven fases een aparte implementatie fase toe. De derde en laatste stap van zijn procesbeschrijving.

Conclusie van deze verschillende procesbeschrijvingen is dat het proces in drie stappen kan worden uitgelegd. Zo begint het proces met een strategische fase (1), in deze fase voor het businessmodel gekozen dat invulling moet geven aan de strategie. De tweede fase kan gezien worden als de tactische fase (2), in deze fase kan aan de hand van experimenten het product worden aangepast om de acceptatie in de markt te vergroten. Tot slot is er de implementatie fase (3) waarin de kennis die is opgedaan uiteindelijk in de organisatie moet worden gedeeld zodat de nieuwe collectieve inzichten uiteindelijk door de gehele organisatie worden gedragen. Doormiddel van trial-and-error leren kan de innovatie worden gefinetuned tijdens het opschalen.

## **2.4 Organisatiefactoren die van invloed zijn op het proces van businessmodel innovatie**

Om het proces van BMI beter te begrijpen wordt er onderzocht welke organisatiefactoren invloed hebben op de verschillende fasen van het proces. Om het onderzoek af te bakenen is er voor twee factoren gekozen. In de volgende paragrafen wordt de relatie van structurele oplossingen en innovatieve cultuur tot innovatie toegelicht.

### **2.4.1 Structurele oplossingen**

Jaren terug is al aangetoond dat structurele oplossingen voor het innoveren van businessmodellen van belang zijn om als organisatie relevant te blijven bij sociale en technologische veranderingen (Sapolsky, 1967). Binnen het onderzoeksdomein van BMI is bevestigd dat dit type organisatieverandering ook wordt beïnvloed door de organisatiefactor structuur (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012). Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar

de structuur van een organisatie bij nieuwe initiatieven om een businessmodel te creëren of te vernieuwen. Er zijn verdeelde visies over dit onderwerp. Er is een visie die veronderstelt dat je nieuwe initiatieven moet scheiden van bestaande business. Hier wordt verondersteld dat wanneer je nieuwe en bestaande innovaties binnen dezelfde structuur toepast er strijd zal plaats vinden om de resources wat de vernieuwing niet ten goede komt (Johnson, 2010). De andere visie veronderstelt dat nieuwe initiatieven plaats moeten vinden binnen de huidige structuur zelf (duale structuren).

### **Gescheiden structuur**

Onder de gescheiden structuur wordt een organisatie verstaan die volledig los staat van het moederbedrijf. Er ontstaat een nieuwe organisatie voor de ontwikkeling van het nieuwe businessmodel dat onder een eigen naam functioneert. Enkel financieel is er een band met het moederbedrijf. In de procesbeschrijving van Johnson (2010) wordt verondersteld dat wanneer het proces van het nieuwe businessmodel anders is dan van het bestaande businessmodel de innovatie los van de bestaande activiteiten moet worden uitgevoerd. Door het nieuwe model eerst te vergelijken met het bestaande model kan worden vastgesteld of er een afzonderlijke eenheid ingesteld moet worden om de nieuwe kans te benutten (Johnson, 2010). De volledige scheiding zorgt ervoor dat de nieuwe business niet wordt gehinderd door de bestaande systemen, processen en culturen van het moederbedrijf. Door de scheiding kan ook de weerstand bij kannibalisatie verminderd worden. De nadelen zijn dat de resources van het moederbedrijf lastig ingezet kunnen worden en dat het moederbedrijf en de nieuwe business uit elkaar kunnen groeien omdat ze te verschillend zijn.

### **Duale structuren**

De duale structuur heeft kenmerken van de gescheiden aanpak. Ondanks dat er ook een nieuwe organisatie wordt opgezet is het verschil dat er bij de duale aanpak wel gebruik gemaakt wordt van de resources van het moederbedrijf. Er zijn dus wel directe banden met het moederbedrijf. Dit wordt aangeduid als de ambidexe organisatie. Dit is een type organisatie dat naast zijn focus op bestaande activiteiten ook focus heeft op nieuwe activiteiten en hier tegelijkertijd invulling aan geeft. Echter zorgt deze combinatie voor tegenstrijdige structuren, culturen en processen. Binnen de ambidexe organisatie kan er

onderscheid gemaakt worden tussen structurele ambidexteriteit en contextuele ambidexteriteit.

Structurele ambidexteriteit creëert afzonderlijke bedrijfseenheden waarbij er gebruik gemaakt wordt van verschillende ontwerpen, culturen en processen. Het wordt door Jansen, Tempelaar, Bosch & Volberda (2009) beschreven als structurele differentiatie. Deze differentiatie helpt ambidexe organisaties om verschillende conflicterende zaken zoals cultuur en processen te handhaven doormiddel van gescheiden structuren. Exploitatie (innovatie) en exploratie (bestaande activiteiten) vereisen fundamenteel verschillende architecturen, anders gezegd organisatiestructuren. Bij exploratie is flexibiliteit, decentralisatie en losse cultuur gewenst waarbij bij exploitatie gebaat is bij efficiency, centralisatie en strakke culturen (Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda, 2009). Deze visie wordt gedeeld door Tushman & O'Reilly (1996). De aparte autonome units creëren een verantwoordelijkheidsgevoel voor het behalen van eigen resultaten. Het stimuleert een cultuur van autonomie en het nemen van risico's wat in een grote gecentraliseerde organisatie niet zou kunnen (Tushman & O'Reilly, 1996). De voordelen van deze structuur zijn dat de organisatie gebruik kan maken van de resources van het bestaande bedrijf, hierdoor kan de innovatie mogelijk versneld worden. Daarnaast kan er van elkaars expertise gebruik worden gemaakt omdat er interactie bestaat tussen beiden.

Bij contextuele ambidexteriteit gaat het om een ondersteunde organisatorische context die individuen in staat kan stellen te kiezen tussen activiteiten op het gebied van exploratie en exploitatie (Birkinshaw & Gibson, 2004). In deze structuur moet er een manier gevonden worden waarop een eventueel conflict tussen lange termijn doelen en korte termijn doelen geoptimaliseerd kan worden. Deze visie wordt gedeeld door (Kotter, 2012). Kotter omschrijft het als bestaande structuren en processen die samen het operationeel systeem van de organisatie vormen. Dit systeem heeft een extra element nodig om de uitdagingen aan te gaan die worden veroorzaakt door toenemende complexiteit en een snel veranderende omgeving (Kotter, 2012). Door in dezelfde organisatie met een tweede operationeel systeem te werken kan hier invulling aangegeven worden. Systeem 1 richt zich op de exploitatie, dit voornamelijk op een efficiënte manier doen. Systeem 2 richt zich vervolgens op exploratie, het ontwerpen en implementeren van de nieuwe strategie. Medewerkers uit de organisatie



kunnen naast hun voornamelijk operationele taken uit systeem 1 ook een rol vervullen in systeem 2.

Het voordeel van deze aanpak is dat de gehele organisatie in beweging wordt gebracht. Dit in tegenstelling tot enkel een businessunit of een apart bedrijf. Een nadeel is dat het veel vergt van de organisatie. De top van de organisatie zal echt de noodzaak tot verandering uit moeten dragen zodat door de gehele organisatie duidelijk is dat de bestaande manier veranderd moet worden.

Samenvattend kan voor structurele oplossingen geconcludeerd worden dat het impact heeft op innovatie binnen organisaties en ook specifiek BMI. De impact van deze factor binnen de verschillende fasen van het proces van BMI zal doormiddel van een multicasestudie onderzocht worden.

#### **2.4.2 Innovatieve cultuur**

Schein (1984) definieert cultuur als: diepgewortelde (vaak onbewuste) waarden en overtuigingen. Deze waarden en overtuigingen worden gedeeld door medewerkers. Op alle niveaus binnen de organisatie en het komt tot uiting in de eigenschappen van de organisatie. Het is een expressieve weergave van het karakter van medewerkers en het wordt gecommuniceerd door symboliek, gevoelens, relaties, gedrag etc. (Schein, 1984). Het is bekend dat een juiste organisatiecultuur kan zorgen voor betere prestaties van organisaties. Er is dan ook veel onderzoek gedaan naar verschillende soorten organisatiecultuur. Cameron en Quinn (2011) schreven een boek over verschillende organisatieculturen en ontwikkelde een model aan de hand van een tweetal dimensies: (1) externe focus vs interne focus en (2) flexibiliteit vs stabiliteit. In dit model komen een viertal organisatieculturen tot uiting. Eén van deze culturen is gericht op innovatie binnen organisaties en wordt omschreven als de "Adhocracy Culture". Binnen deze cultuur draait het om creativiteit en medewerkers worden gestimuleerd om risico's te nemen. De leiders worden gezien als innovators en visionairs. Nieuwe producten binnen de organisatie bepalen het succes en initiatief wordt gewaardeerd. Kwaliteit tools binnen deze cultuur zijn het anticiperen op de behoefte en het creëren van productnormen.

Wanneer een organisatie een verandering in het businessmodel aanbrengt kan dit zorgen voor een wijziging in de culturele orientatie. Een cultuur die geschikt is voor innovatie kan

zoals de vier typen van Cameron en Quinn laten zien dus een andere cultuur zijn dan voor een bestaande business die meer geënt is op efficiency. Door Cameron en Quinn (2011) wordt een specifieke cultuur omschreven die van belang is voor innovatie. Dit beeld wordt bevestigd door Dobni (2008), hij beargumenteert dat een cultuur die innovatie bevordert specifieke gedragingen van personeel vraagt. Zo werken gedragingen als creativiteit, risico's nemen, vrijheid, samenwerking en een oriëntatie op het zoeken van oplossingen stimulerend voor innovatie. Dit type cultuur wordt in dit onderzoek geduidt als een innovatieve cultuur. Dit type organisatiecultuur is extern gefocust en flexibel. Hierdoor kan het inspelen op veranderingen, is het geschikt voor experimenteren en beschikt het over een snelle coördinatie en feedback (Norbom & Lopez, 2016).

Innovatieve cultuur is in de literatuur ook nader onderzocht. In een artikel van Dromboski et al. (2007) worden 8 elementen van een dergelijke cultuur onderscheiden. Innovatieve missie & visie (1) moedigt het belang aan binnen de organisatie. Dit zorgt voor de juiste focus van energie van de organisatie. Democratische en laterale communicatie (2) zorgen voor minder barrières in de communicatie. Hierbij kan gedacht worden aan sterke machts hiërarchieën of negatieve feedback. Wanneer medewerkers van een organisatie worden gestimuleerd om deel te nemen aan besluitvorming en probleemoplossing zullen zij eerder extra rollen op zich nemen. Een veilige omgeving (3) wordt gezien als een belangrijk element voor innovatie. Het zijn vaak gescheiden en goed gefinancierde aparte onderdelen. Door de scheiding kan er zonder beperkingen of grenzen gewerkt worden aan innovatie. Zoals bij structurele oplossingen ook is aangegeven is het mogelijk om dit geheel gescheiden van de bestaande business te doen of meer in een duale structuur. Flexibiliteit (4) kan op verschillende manieren gecreëerd worden. Er kan gedacht worden aan functionele taakrotatie, geografische taakrotatie, baanwisseling etc. Functionele taakrotatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat medewerkers verschillende onderdelen van het bedrijf leren kennen, dit biedt nieuwe perspectieven en voorkomt mogelijke aannames. Boundary spanning (5), innovatie vereist samenwerking over organisatiegrenzen. Het is voor innovatie van belang dat er een goede communicatie en samenwerking over deze grenzen is. Samenwerken met verschillende disciplines om zowel expertise als culturele inzichten te gebruiken voor het realiseren van innovatie. Samenwerking (6), delen en leren tussen verschillende businessunits en allianties kan een effectieve manier zijn om innovatie doormiddel van

samenwerking te realiseren. Het is van belang dat een organisatie een cultuur heeft die samenwerking tussen werknemers, businesspartners en verschillende standpunten stimuleert. Stimuleringsregelingen (7), dit soort regelingen zijn cruciaal bij de bevordering van cultureel afgestemd gedrag. Als er een cultuur is die medewerkers stimuleert om informatie te delen zorgt dit voor een grotere kans op succesvolle innovatie. Een cultuur die individuele inspanningen beloond werkt averrechts. Tot slot leiderschap (8), innovatie zorgt voor verstoring en verandering en dit zorgt vaak voor weerstand binnen een organisatie. Leiderschap voor innovatie moet verspreid worden door het senior managementteam zodat zij erkennen dat zij zowel verantwoordelijk zijn voor de verandering als voor de implementatie.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er voor innovatie een specifieke cultuur is. Deze innovatieve cultuur heeft bepaalde elementen / gedragingen waarbij de belangrijkste elementen zijn: ondernemerschap, open & democratische communicatie, flexibiliteit, tolerantie van fouten, ondersteuning voor het nemen van risico's en verandering, delegatie van besluitvorming en grensoverschrijdend en participatief leiderschap (Norbom & Lopez, 2016).

## 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het type onderzoek toegelicht. Er wordt beschreven hoe de cases zijn geselecteerd en hoe de data verzameld is. Tot slot wordt de manier van analyseren toegelicht en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verantwoordt.

### 3.1 Type onderzoek

Om de rol van structurele oplossingen en innovatieve cultuur op de verschillende fasen van het proces van BMI te onderzoeken is er een inductieve onderzoeksstrategie gehanteerd. In de theorie is weinig bekend over de rol van deze factoren op het proces van BMI en daarom is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Deze onderzoekstechniek is theorievormend waarbij er op basis van dataverzameling een generaliseerbaar model en proposities zijn geformuleerd.

Er is gebruik gemaakt van de Grounded Theory aanpak waarbij de concepten waaruit de theorie is opgebouwd zijn afgeleid van de gegevensverzameling tijdens het onderzoeksproces, deze zijn niet voorafgaand aan het onderzoek gekozen (Corbin & Strauss, 2015). De gegevensverzameling en analyse zijn uitgevoerd in een continue cyclus gedurende het onderzoeksproces (Corbin & Strauss, 2015). De basisstructuren zijn beschreven voordat de dataverzameling is gestart, op deze manier is er richting gegeven aan het onderzoek.

### 3.2 Casestudie

Er is gekozen voor een casestudie. Deze methode richt zich op het begrijpen van de dynamiek binnen een bepaalde setting (Eisenhardt, 1989). De opzet van deze casestudie maakt gebruik van verschillende soorten van dataverzameling. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews, interne documenten, observaties en archieven. Dit onderzoek is uitgevoerd doormiddel van meerdere (multi) cases bij een enkele organisatie.

Er is voor een multicasestudie gekozen omdat deze in tegenstelling tot singlecasestudies een sterkere basis vormen voor het bouwen van theorie (Yin, 2003). Door gebruik te maken van meerdere cases kunnen er vergelijkingen worden gemaakt die zorgen voor meer duidelijkheid of bevindingen eigenaardig zijn voor een enkele case of dat het consistent herhaald wordt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Een nadeel van de multicasestudie is dat er

minder diepgang wordt bereikt dan bij het gebruik van een singlecasestudie, met name als de middelen beperkter zijn (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002).

### **3.3 Case selectie**

Het is voor de geselecteerde cases niet van belang of de businessmodel innovatie succesvol is uitgevoerd. Het is van belang dat de businessmodel innovatie in een bepaalde structurele oplossing heeft plaats gevonden om zo de rol van de structurele oplossing en de innovatieve cultuur in deze structuur in beeld te kunnen brengen. De cases zijn dus niet geselecteerd op basis van willekeurige steekproef maar op basis van inhoudelijke kenmerken van de case, zoals beschreven in paragraaf 2.4.1. Op basis van de verkregen informatie uit de cases is gezocht naar een verklaring voor de verschillen tussen de drie cases (Eisenhardt & Graebner, 2007). Op basis hiervan is er theorie ontwikkeld.

De cases zijn geselecteerd bij de grootste financiële dienstverlener van Nederland, de ING Bank. Deze context is interessant omdat het huidige businessmodel van banken al enkele jaren onder druk staat (Banken.nl, 2016). Trends zoals digitalisering, demografische ontwikkelingen en internationalisering zijn van invloed op de bancaire sector. Er is een transitie nodig van financiële dienstverlening (NVB, 2016). Het financiële stelsel in Nederland loopt gevaar door de aanhoudende lage rente, wanneer dit langer voortduurt nemen de risico's op het mondiale financiële systeem toe (Accountant.nl, 2019). Dit bevestigt de interessante context en binnen ING en zijn er drie cases geselecteerd en onderzocht.

#### **Case A ING Select Funds**

Case C vertegenwoordigt een contextuele ambidexe organisatiestructuur binnen het onderzoek. ING Select Funds is een verandering van het bestaande businessmodel binnen het Investment Office en Private Banking van ING. Het specifieke onderdeel profit formula (2.1) is geïnnoveerd om de fee inkomsten te vergroten. In het huidige model worden er fee inkomsten ontvangen en zijn er voor de klant indirecte kosten bij beleggingsfondsen. In het nieuwe model is het werk van beleggingsfondsen overgenomen waardoor de indirecte kosten aan ING toekomen. Door het werk van de beleggingsfondsen zelf te uitvoeren worden de fee inkomsten vergroot en de kosten voor de klant verlaagd.

Het idee is geboren binnen de afdeling Investment Office en Private Banking. Na goedkeuring voor het idee is er een projectgroep geformaliseerd uit de bestaande business om het binnen de huidige business unit te ontwikkelen.

### **Case B Invoice Trader**

Case B vertegenwoordigt een structurele ambidexe organisatiestructuur binnen het onderzoek. Invoice Trader is ontstaan binnen de afdeling Asset Based Finance (ABF) van ING. Binnen deze afdeling van ING is er gezocht naar nieuwe businessmodellen. Invoice Trader is een geheel nieuw businessmodel voor ING dat zich als platform richt op fee inkomsten. Door een zoekende en vragende partij met elkaar in contact te brengen worden deze inkomsten doormiddel van bemiddeling gerealiseerd. De vragende partij zoekt een financier voor zijn factuur en de zoekende partij wil rendement maken doormiddel van een kortlopende investering.

Het idee is geboren binnen de afdeling ABF en vervolgens in een aparte innovatie unit binnen ING geplaatst: ING Labs. Na het ontwikkelen van het businessmodel is Invoice Trader weer terug in de bestaande business geplaatst voor de implementatie.

### **Case C Suburbia**

Case C vertegenwoordigt een gescheiden organisatiestructuur in het onderzoek. Suburbia is geboren uit wijzigingen binnen de afdeling Financial Markets van ING. Door wijzigende wetgeving kwam het verdienmodel dat gebaseerd was op het verstrekken van informatie onder druk te staan. Deze kosten zaten verdisconteerd in de producten en moesten vanaf een bepaald moment los betaald worden. Hierdoor werd een gedeelte van deze dienstverlening niet meer afgenomen. De dienstverlening van Suburbia is gebaseerd op het verkopen van alternatieve transactie data in Europa. Hierdoor kunnen afnemers profiteren van de voorspellende kracht van data. Een geheel nieuw businessmodel voor ING.

Suburbia is een initiatief van ING dat volledig los van ING functioneert. De band met ING is financieel; ING is de enige geldschieter. De startup is gevestigd in een externe ruimte los van het moederbedrijf.

### 3.4 Dataverzameling

De data is verzameld door middel van semi gestructureerde interviews, het analyseren van interne documenten, observaties van de onderzoeker en gebruik van archieven. Er is gestart met een documentenanalyse van interne documenten binnen de ING. Hieruit zijn de verschillende businessmodel innovaties naar voren gekomen. Deze informatie is gebruikt ter voorbereiding op de interviews. Door de verschillende data met elkaar te combineren ontstaat er een beperkte vorm van triangulatie (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Per case zijn er vier respondenten (figuur 3) geselecteerd, de bewuste selectie van respondenten is gebruikelijk bij het uitvoeren van een casestudie. Het bepalen van de populatie is belangrijk omdat dit van vitaal belang is voor de onderzoeksresultaten (Eisenhardt, 1989).

Interviews			
	Case A	ING Select Funds	Datum
1	A1	Manager Investment Office	18-3-2020
2	A2	Kennismanager	24-3-2020
3	A3	Senior Customer Journey Expert	25-3-2020
4	A4	Investment Proposition Expert	25-3-2020

Verkennde / test interviews			
		Functie	Datum
1	V1	Director Operations	11-2-2020
2	V2	Innovation Driver	28-2-2020
3	V3	Relatiemanager Groot Zakelijk	5-3-2020
4	V4	Businessmanager ING Labs	12-3-2020

	Case B	ING Labs - Invoice Trader	Datum
1	B1	Director Asset Experience	4-3-2020
2	B2	Innovation Lead	19-3-2020
3	B3	Initiative Lead	19-3-2020
4	B4	Product & Proces manager	27-3-2020

	Case C	Suburbia	Datum
1	C1	Director of Operations	20-3-2020
2	C2	Director Sales & Partnerships	20-3-2020
3	C3	Founder and CEO	20-3-2020
4	C4	Director of Data	Cancelled

Figuur 1: Overzicht afgenomen interviews & verkennende/ test interviews

Om zeker te stellen dat de interviews met de juiste respondenten zijn afgenomen zijn er op voorhand pilotinterviews afgenomen met medewerkers die betrokken zijn bij de specifieke cases (figuur 1). De pilotinterviews zijn verder gebruikt om het interviewscript aan te scherpen. Er is naar voren gekomen dat binnen de cases B & C gebruik gemaakt is van een specifiek BMI proces binnen ING, het PACE proces (bijlage 1). In de interviews voor de cases B en C is de koppeling gemaakt met deze fases om zo specifiek de verschillende fases te kunnen bevragen en onderzoeken.

De primaire bron voor dit onderzoek zijn de afgenomen interviews. Dit is bij een casestudie de belangrijkste bron als het gaat om dataverzameling (Yin, 2003). De interviews zorgen er voor dat de reden achter bepaalde keuzes achterhaald kan worden. De interviews zijn

semigestructureerd afgenomen, hiermee is er structuur gecreëerd om vragen te stellen die betrekking hebben op de constructen. Anderzijds zorgt het ervoor dat er mogelijk informatie vergaard kan worden die nog niet bekend is bij de onderzoeker.

## **Interviews**

Tijdens de interviews zijn er vragen gesteld over de constructen om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten. Er zijn vragen gesteld over:

- Het proces van businessmodel innovatie: strategische, tactische en implementatiefase (waar nodig gekoppeld aan het PACE proces);
- Structurele oplossingen: gescheiden structuur, structurele ambidexe structuur en contextuele ambidexe structuur;
- Innovatieve cultuur: ondernemerschap, open & democratische communicatie, flexibiliteit, tolerantie van fouten, ondersteuning van het nemen van risico's en verandering, delegatie van besluitvorming en grensoverschrijdend en participatief leiderschap.

### **3.5 Data analyse**

Er zijn elf interviews afgenomen. Deze interviews zijn opgenomen, teruggeluisterd en vervolgens uitgeschreven. De analysemethode van Corbin & Strauss (2015) is gebruikt en bestaat uit de volgende vier stappen.

De eerste stap in het analyseren van de data is het coderen van de gegevens. Doormiddel van verschillende technieken is geprobeerd een goede conceptuele weergave te geven van de data. De gebruikte technieken zijn het stellen van vragen, vergelijkingen maken en het brainstormen over verschillende betekenissen. Bij het coderen is er een diepgaander beeld gecreëerd van de verzamelde data.

De tweede stap van de analyse is het ontdekken van dimensies en eigenschappen rondom de ontwikkelde concepten. Dit is gebeurd door gericht data te verzamelen en te analyseren rondom de ontdekte concepten. Dit heeft geleid tot het onderscheiden van deze dimensies en eigenschappen.

Vervolgens volgt de derde stap van de analyse. Er is gereflecteerd hoe de ontdekte concepten zich tot elkaar verhouden. Corbin (2015) maakt gebruik van een "paradigma", dit



is een perspectief om de aard van de verhouding tussen de concepten te duiden (Boer, 2011). Naast de verhouding van de concepten is ook de context en het proces geduid. Binnen het analyseparadigma zijn drie componenten onderscheiden; condities, interacties & emoties en consequenties. Met deze componenten is de aard van de relaties tussen de concepten nagegaan en dit heeft voor inzicht in het proces gezorgd.

De laatste stap van de analyse is de theoretische integratie. Er is een keuze gemaakt voor een kerncategorie. Deze categorie is de kern voor de verhaallijn die is gebruikt om de gevonden resultaten weer te geven.

### **3.6 Validiteit en betrouwbaarheid**

Om aan de eisen van wetenschappelijk onderzoek te voldoen is het onderzoek onderworpen aan vier testen. Dit betreffen testen die zijn ontwikkeld om de kwaliteit van onderzoek voor sociale studies te verhogen (Yin, 2003). Casestudies vallen hier ook onder.

#### **1. Construct validiteit**

Construct validiteit betreft de mate waarin de correcte operationele waarden zijn gemeten voor de bestudeerde theoretische concepten (Stuart, McCutcheon, Handfield, Mclachlin, & Samson, 2002). Om deze vorm van validiteit te waarborgen zijn er meerdere bewijsbronnen onderzocht voor elk van de belangrijke stellingen uit het onderzoek. In dit onderzoek is naast het gebruik van semi gestructureerde interviews gebruik gemaakt van interne bronnen, observaties en archieven. Doordat deze verschillende bronnen zijn gecombineerd is er triangulatie ontstaan (Eisenhardt, 1989).

#### **2. Interne validiteit**

Interne validiteit betreft de mate waarin causale relaties gelegd kunnen worden in dit onderzoek. Er dient bewijs van andere factoren geleverd te worden, dit kunnen alternatieve verklaringen zijn voor waargenomen patronen (Stuart, McCutcheon, Handfield, Mclachlin, & Samson, 2002). Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van patroonherkenning. Met patroonherkenning zijn patronen uit de onderzoeksresultaten duidelijk beargumenteerd en onderbouwd met de relevante data uit het empirisch onderzoek.

### **3. Externe validiteit**

Externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten uit dit onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd (Bryman & Bell, 2015). Een veel gebruikt argument tegen casestudie onderzoek is dat dit type onderzoek een lage generaliseerbaarheid heeft (Yin, 2003). Dit wordt gepareerd door (Stuart, McCutcheon, Handfield, Mclachlin, & Samson, 2002), het betreft misverstand tussen verschillende soorten generaliseerbaarheid. Waar meer kwantitatief onderzoek zich richt op statistische generaliseerbaarheid is casestudie onderzoek gebaseerd op analytische generaliseerbaarheid. Hierbij wordt data richting een bredere theorie gegeneraliseerd (Yin, 2003).

De externe validiteit van dit onderzoek had gewaarborgd kunnen worden door gebruik te maken van andere cases in een soortgelijke context. Dit zorgt voor een vergelijking tussen overeenkomsten en verschillen. De externe validiteit van dit onderzoek is echter lastig te verhogen omdat er in dit onderzoek drie cases zijn onderzocht die ieder een eigen structurele oplossing vertegenwoordigen. Hierdoor verschillen de cases van elkaar.

### **4. Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid betreft de mate waarin de studie kan worden herhaald met dezelfde resultaten (Stuart, McCutcheon, Handfield, Mclachlin, & Samson, 2002). In dit onderzoek is de betrouwbaarheid op twee manieren gewaarborgd. Ten eerste is er een casestudieprotocol gemaakt in dit hoofdstuk. De selectie van de cases is omschreven gevolgd door de stappen die er zijn genomen in het onderzoek. Daarnaast zijn de theoretische concepten die zijn ondervraagd gedurende de interviews vastgelegd. Ten tweede zijn de interviews getranscribeerd en samen met de notities die tijdens het interview zijn gemaakt bewaard in een casestudie database. Doordat dit allen is vastgelegd zou een andere onderzoeker deze data kunnen gebruiken om tot eenzelfde resultaat te komen. De getranscribeerde interviews maken geen onderdeel uit van dit rapport, de transcripties kunnen worden opgevraagd bij de onderzoeker.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de resultaten. Voorafgaand zijn de theorie, de thema's en factoren bepaald en beschreven die in de cases zijn onderzocht. Eerst wordt doormiddel van een within-case analyse geanalyseerd in de drie afzonderlijke cases. De within-case analyse wordt gestart met een schematische weergave van de effecten en deze worden vervolgens toegelicht door een beschrijving en onderbouwd met citaten uit de getranscribeerde interviews. Na de within-case analyse volgt een cross-case analyse waarin de data uit de verschillende cases wordt vergeleken. De citaten die worden gebruikt zijn te herleiden naar de respondenten. Achter ieder citaat staat de letter van de case en het nummer van de respondent. Een overzicht hiervan is terug te vinden in figuur 1.

### 4.1 Interviews en cases

Zoals toegelicht in hoofdstuk 3 hebben de gesprekken plaats gevonden met medewerkers die betrokken waren bij de drie verschillende innovaties. Binnen iedere case is een strategisch verantwoordelijke, tactische verantwoordelijke en operationeel verantwoordelijke geïnterviewd. Dit om te waarborgen dat over de drie verschillende fases informatie is vergaard. In totaal zijn 12 interviews ingepland waarvan er uiteindelijk 11 zijn afgenomen.

Het interviewsript is als leidraad gebruikt tijdens de interviews. Binnen twee van de drie cases (B&C) is gewerkt met een speciaal ontwikkeld proces voor businessmodel innovatie, het zogeheten pace proces. Het PACE proces kent vijf stappen. Deze vijf stappen zijn uitgebreid omschreven en zijn terug te brengen naar de drie stappen die in dit onderzoek worden gehanteerd. Hiermee heeft validatie van het proces plaats gevonden. In bijlage 1 is een beschrijving van dit proces terug te vinden.

### 4.2 Within-case analyse

De drie cases zijn per fase van het proces van BMI beschreven en per fase onderbouwd met quotes uit de interviews. Aan het einde van de toelichting volgt een totaaloverzicht van de case met hierin de uitkomsten van structuur en cultuur. De uitkomsten geven een beeld van de rol van de factoren op de specifieke fases van het proces van BMI.

## 4.2.1 Case A ING Select Funds



### Strategische fase

Het idee voor het vernieuwen van de beleggingsdienstverlening speelt al langer bij een aantal medewerkers. Medio 2014/ 2015 wordt er gedacht aan het vernieuwen van het businessmodel omdat, concurrenten het effectiever hebben ingericht. Het verzoek om het businessmodel te vernieuwen wordt niet omarmt binnen de organisatie. De inkomsten uit het huidige model zijn naar tevredenheid en het voorgestelde model zorgt voor extra risico's. Medio 2018 ontstaat er vanuit de salesorganisatie druk, omdat het concurreren met de belangrijkste concurrenten steeds lastiger wordt. Dit is aanleiding om een extern bureau in te schakelen om te onderzoeken of het nieuwe voorgestelde model daadwerkelijk een serieuze optie is. De uitkomst van dit onderzoek is positief, maar het daadwerkelijk kunnen oppakken van de vernieuwing blijft moeilijk. Vanwege een lopend project (United) om Nederland en België (United) samen te voegen. Dit zorgt ervoor dat nagenoeg alle (verander-) capaciteit aan United wordt toegekend.

### Structuur

De medewerkers die het idee hebben bedacht, deden dit naast hun bestaande werk. In het werk ligt de focus op het behalen van de gestelde KPI's. Innovatie maakt geen onderdeel uit van deze KPI's. Het idee om het businessmodel te vernieuwen wordt niet omarmt, omdat de inkomsten op orde zijn. Daarnaast wordt er in de ogen van het management onnodige extra risico's genomen. Belangrijker is United dat tegelijkertijd speelt. Dit project is gericht op het samenvoegen van Nederland en België met als doel het reduceren van kosten en het efficiënter inrichten van daily banking. Het duurt uiteindelijk enkele jaren voordat er medio 2018 wordt besloten dat het businessmodel kan worden vernieuwd.

*“Het idee werd totaal niet omarmd. In de Tribe gaf men aan: “Dan gaan we toch meer risico lopen”. De Tribe vond het echt geen goed idee en wilde er echt vanaf zijn. Zij hebben een externe consultant ingehuurd om het plan te beoordelen. Tot hun verbazing zei de externe consultant: “Dit is eigenlijk wel een heel goed idee.” Die consultant heeft later tegen mij gezegd: “Toen ik het voor het eerst las leek het mij ook niks maar ik moet zeggen, ik ben overtuigd”. Hij heeft een mooi rapport gemaakt.” (#A1)*

*“Ik merkte wel dat ze het bij de Tribe relatief druk hadden, met name met United. Er was daarom niet altijd ruimte om ons initiatief echt op te pakken.” (#A2)*

## Cultuur

Het voorstel om het businessmodel te vernieuwen stuit op weerstand. De aandacht gaat uit naar de bestaande business waar de focus ligt op het United. Het vernieuwen van het businessmodel wordt gezien als het nemen van onnodige risico's. Met name de manager die verantwoordelijk is voor het onderdeel waar het businessmodel vernieuwd moest worden is tegen verandering en de “extra risico's” die de verandering met zich mee brengt. Quotes uit de interviews die hier een beeld van geven zijn:

*“We denken er al veel langer over na, het is ook niet een gek idee als je er even over nadent. Het eigenlijk harstikke logisch. Alleen omdat de organisatie heel groot is met heel veel mensen is het lastig. Er zat op dat moment een manager die focus had op het managen van risico's en niet op het creëren van kansen. Dat zijn twee verschillende type managers is mijn ervaring.” (#A4)*

*“Het idee werd totaal niet omarmd. Met name in de Tribe werd gezegd: Dan gaan we toch meer risico lopen.” (#A1)*

## **Tactische fase**

Er wordt een multidisciplinair team opgericht om de innovatie van het businessmodel verder vorm te geven. In dit team zijn medewerkers uit verschillende afdelingen geplaatst. Een belangrijk kantelpunt is het moment dat de pricing wordt gepresenteerd aan het hoger management. In samenwerking met de financiële afdeling wordt er een prognose batenanalyse gemaakt en gepresenteerd. Het resultaat, een positief saldo voor zowel de klant als voor de bank. Vanaf dit moment komt de innovatie in een stroomversnelling. De

discussies over het verkrijgen van resources valt weg en Select Funds krijgt een hogere prioriteit.

### Structuur

Nadat er duidelijk wordt dat Select Funds een belangrijke financiële bijdrage kan leveren wordt er snel gehandeld. Het financiële belang is dusdanig dat er meer balans wordt aangebracht tussen het meewerken aan Select Funds en United. Op deze manier komen er voor Select Funds meer resources beschikbaar en worden medewerkers vrijgespeeld om zich voornamelijk te focussen op het bijdragen aan Select Funds. Gedurende het project kunnen medewerkers zich volledig focussen op Select Funds. Een uitspraak uit deze fase ter onderbouwing.

*“Het voordeel was dat mensen zagen dat de finish in zicht kwam en de resultaten er waren. Belangrijk daarbij is dat niet alleen gelijkgestemde dat zien maar ook het hoger management doorhad wat er gebeurde. Die hadden ook begrip voor het feit dat het noodzakelijk was dat de mensen meer tijd kregen.” (#A2)*

### Cultuur

Het samenstellen van een multidisciplinair team zorgt voor samenwerking over afdelingen heen. Het succesvol samenwerken met de financiële afdeling zorgt voor een kantelpunt van Select Funds. Het levert een grotere stimulans vanuit het management op, resources worden beschikbaar gesteld en het project krijgt een hogere prioriteit.

Binnen het team is er sprake van open communicatie en er wordt directe feedback gegeven. Dit zorgt ervoor dat de innovatie naar een hoger plan wordt gebracht. Het resulteert ook in snelheid voor de ontwikkeling van de innovatie.

*“Het moet vernieuwd worden, beter voor de klant en beter voor ING. Er zat geen andere agenda achter, weinig politiek, niemand wilde een carrière stap eraan overhouden. Daar hadden we geluk mee. De gesprekken waren behoorlijk open en heel direct.” (#A4)*

### **Implementatie fase**

Begin 2020 wordt Select Funds geïmplementeerd. Tijdens de implementatie wordt het project groter en overstijgt het project, het multidisciplinaire team. Er is meer capaciteit

nodig om het volledig in de organisatie te kunnen implementeren en dit zorgt voor weerstand. Het vrijmaken van extra resources is lastig omdat, United veel capaciteit vraagt. De voorkeur gaat naar United waardoor Select Funds onder druk komt te staan.

### Structuur

Nadat in de tactische fase het multidisciplinaire team Select Funds verder heeft ontwikkeld is er in de implementatie meer capaciteit nodig. Hier ontstaat weerstand omdat er veel capaciteit nodig is voor United. Ook neemt de omvang van het werk toe waardoor mensen steeds meer druk ervaren bij het maken van de keuzes tussen hun dagelijkse werk en het bijdragen aan Select Funds.

*“De omvang van het project wordt zo groot dat je afstand moet kunnen nemen en alleen maar met het project bezig kunnen zijn. Dat is niet voor iedereen even makkelijk.” (#A3)*

### Cultuur

Omdat Select Funds het multidisciplinaire team overstijgt, moeten medewerkers van andere onderdelen bijdragen aan Select Funds. Medewerkers die van United worden afgehaald geven weerstand. Er zijn workshops nodig om draagvlak te creëren om de volledige medewerking voor Select Funds te krijgen. Hierdoor neemt de open communicatie af evenals de flexibiliteit van de medewerkers die van United naar Select Funds komen.

Uitspraken uit deze fase ter onderbouwing:

*“Mensen dachten fuck, waar komt dit vandaan, hoe hebben die gasten dit in hemelsnaam voor elkaar gekregen qua prioriteit.” (#A4)*

*“Mensen die het concept niet snappen. Waarom doe we dit? Je moet alles nogmaals uitleggen en dat heeft veel moeite gekost. De nodige workshops, mensen bij elkaar etc.”*

*(#A4)*

### **Samengevat resultaat case A**

In de strategische fase is het moeilijk om de keuze voor het nieuwe businessmodel voor elkaar te krijgen. De aandacht van de organisatie ligt bij het dagelijkse werk en het denken in nieuwe businessmodellen wordt als risico gezien. Als de keuze uiteindelijk gemaakt is, wordt er een team opgericht dat vrij van het normale werk het model kan uitwerken en kan testen

(tactische fase). In dit team is er ruimte voor nieuwe ideeën, wordt er open gecommuniceerd en kan er scherpe feedback gegeven worden. De organisatie stelt in deze fase de benodigde resources beschikbaar waardoor het project in ca. 1 jaar klaar wordt gestoomd voor de implementatie. Hier wordt het project groter en is het verkrijgen van de extra benodigde resources lastig, omdat deze ter beschikking van het dagelijkse werk staan. Eenmaal beschikbaar is er veel weerstand voor de verandering in werkzaamheden en moet er eerst draagvlak gecreëerd worden voordat men verder kan met de implementatie.

Overzicht van de resultaten Case A

	Structuur	Cultuur	Uitkomst	Quotes
Strategische fase	Onderdeel van de bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trage doorlooptijd</li> <li>• Risicomijdend</li> <li>• Focus op exploitatie</li> </ul>	<p>"Daily banking had grote voorrang, wij zaten er eigenlijk een beetje tussendoor te duwen." #A3</p> <p>"Mensen om mijn heen waren het geduld allang kwijt. Bij nul op het rekest geven ze op en willen ze een ander plan. Een beetje doorzettingsvermogen heeft flink geholpen." #A1</p>
Tactische fase	Onderdeel van de bestaande business	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle doorlooptijd</li> <li>• Toegang tot benodigde resources</li> <li>• Volledige focus op innovatie</li> </ul>	<p>"Toen er managementsupport was, moest het goed aangepakt worden en wilden we het z.s.m. regelen. Collega's zijn in hun team ook vrijgespeeld om de klus te klaren." #A2</p> <p>"We bleven goed met elkaar in gesprek en daagde elkaar goed uit in wat we vonden en of het een goede keuze was. Dat is met name belangrijk omdat wij niet wisten hoe het exact moest omdat het nog nooit gedaan was." #A4</p>
Implementatie fase	Onderdeel van de bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weerstand</li> <li>• Verminderde toegang tot resources</li> <li>• Focus op exploitatie</li> </ul>	<p>"De omvang van het project wordt zo groot dat je afstand moet kunnen nemen en alleen maar met het project bezig kunnen zijn. Dat is niet voor iedereen even makkelijk." #A3</p> <p>"Mensen dachten fuck, waar komt dit vandaan, hoe hebben die gasten die in hemelsnaam voor elkaar gekregen dat ze qua prioriteit." #A4</p>

Figuur 2: Resultaten case A

#### 4.2.2 Case B Invoice Trader





## **Strategische fase**

In Q4 2018 ontstaat het idee voor een nieuw businessmodel, een platform gericht op fee inkomsten. Het idee ontstaat binnen een bestaande businessunit van ING (ABF). Na het ontstaan van het idee wordt er besloten om het idee verder te ontwikkelen in een speciale innovatie unit: ING Labs. In deze innovatie unit wordt er gewerkt met een speciaal proces voor businessmodel innovatie, PACE (zie bijlage 1).

In de eerste twee fases van PACE, Discovery & Problem fit wordt het nieuwe businessmodel bedacht. Er wordt een gevalideerd klantprobleem geformuleerd en op basis van de uitkomsten uit deze fasen wordt de beslissing genomen om verder te gaan met de ontwikkeling van het businessmodel.

## Structuur

De snelle keuze voor de innovatie unit zorgt ervoor dat er veel vrijheid wordt ervaren en er binnen de innovatie unit “out of the box” mag worden gedacht. Vanuit de directie wordt gestimuleerd om in nieuwe businessmodellen te denken en er wordt hiervoor een speciaal budget beschikbaar gesteld. Binnen de innovatie unit zijn medewerkers enkel bezig met Invoice Trader en hebben geen andere werkzaamheden waardoor zij zich volledig kunnen focussen op de ontwikkeling van Invoice Trader. Quotes uit deze fase ter onderbouwing:

*“Wij worden door onze directeur gestimuleerd om out of the box te denken, beyond banking en om aan nieuwe verdienmodellen te denken.” (#B1)*

*“Een ander groot voordeel is dat ik budget heb om de innovatie aan te wenden. Dat budget krijg ik aan het begin van het jaar en daar hoef ik geen verantwoording over af te leggen. Behalve dat ik het verantwoord uit geef.” (#B1)*

## Cultuur

Er mag “out of the box” gedacht worden en er is binnen ING Labs ondersteuning voor het verder uitwerken van het eerste idee van het businessmodel. Experts staan ter beschikking en er worden methodieken aangereikt om Invoice Trader verder te brengen. Ook werken er binnen ING Labs meerdere andere initiatieven (startups). Er wordt met deze startups samengewerkt zodat er van elkaar geleerd kan worden. Uitspraken ter onderbouwing:

*“Mensen worden niet terug in hun hok geschopt als ze met een apart idee komen.” (#B1)*

*“Ze zijn met vergelijkbare dingen bezig en hebben soms al methodieken en zaken gebruikt waar je van kunt leren. Wat heeft wel en niet gewerkt en dat kun je vervolgens kopiëren, dat scheelt een hoop tijd en geld. Dat heeft voor ons heel erg positief gewerkt in de beginfase.”*

*(#B2)*

### **Tactische fase**

Nadat de eerste fases van het PACE proces succesvol zijn doorlopen wordt het businessmodel naar de volgende fase van het PACE model gebracht. In deze fase (Solution fit) wordt de oplossing gedefinieerd voor het geïdentificeerde klantprobleem. Vervolgens wordt er een gevalideerde MVP gebouwd (Minimum Viable Product/ Market Fit).

Binnen ING Labs is er ondersteuning op het gebied van Legal en compliance en dit werkt positief voor de ontwikkeling van Invoice Trader. Bij het valideren van het klantprobleem wordt er samengewerkt met relatiemanagers uit de bestaande business. Deze samenwerking verloopt minder soepel omdat er weerstand is om klanten te benaderen om Invoice Trader te testen.

### **Structuur**

Binnen ING Labs is er veel support en er wordt snel geïnnoveerd omdat mensen volledig gefocust zijn op Invoice Trader. Er is geen afleiding van andere dagelijkse werkzaamheden en de functies en bijbehorende KPI's zijn volledig gericht op het innoveren van businessmodellen. Dit zorgt voor een geïsoleerde omgeving waarin er snelheid wordt gemaakt met de ontwikkeling van Invoice Trader. Uitspraken ter onderbouwing:

*“Labs is positief. In de huidige business wordt er ook geïnnoveerd, dat is de gewone structuur van ING en daar kan je niet zo snel gaan als je zou willen. Binnen innovatie is snelheid gewoon key. Dat is sowieso in een grote corporate al lastig, dus ja ik merk een groot verschil tussen Labs en de business.” (#B2)*

*“Binnen Labs ben je dedicated en heb je niks met day to day business te maken.” (#B3)*

## Cultuur

De medewerkers die betrokken zijn bij Invoice Trader worden volledig vrijgemaakt van andere werkzaamheden en focussen zich op Invoice Trader. Dit zorgt voor een gemeenschappelijke drive in het team. De benodigde ondersteunde partijen werken binnen ING Labs en zij weten dat snelheid belangrijk is voor innovatie. De vragen worden snel beantwoordt en hierdoor loopt het proces van innoveren soepel voor Invoice Trader. Er wordt veel uitgewisseld met de andere initiatieven binnen het lab en dit zorgt voor een stimulans over en weer.

*“Iedereen stimuleert elkaar in de innovaties. Ben je bekend met de risico’s processen? Want daar heb je vrij veel mensen nodig die wat vinden van het product dat je maakt, die heb je in Labs sneller bij elkaar en ze zijn sneller genegen om medewerking te verlenen omdat ze het ook interessant en leuk vinden. Daar wordt minder scherp op de snede beoordeeld. Op moment dat je naar buiten gaat heb je te maken met andere risk officers die het veel zwaarder gaan wegen, dan wordt het een nadeel.” (#B2)*

## **Implementatie fase**

In Q3 2019 besluit het management van ING Labs om Invoice Trader te implementeren in de bestaande business, een zogeheten “spin in”. De keuze om het nieuwe businessmodel binnen ING te implementeren wordt gemaakt omdat de innovatie onder de naam van ING een grotere kans van slagen heeft dan onder de naam Invoice Trader. Het imago van ING als professionele partij bij het screenen van platformklanten geldt hierbij als toegevoegde en cruciale waarde.

## Structuur

De implementatie van Invoice Trader wordt verder uitgevoerd binnen de bestaande business. De medewerkers die bij Invoice Trader betrokken zijn verlaten ING Labs en worden geconfronteerd met dagelijkse werkzaamheden die los staan van Invoice Trader. Het gebruik van de ondersteunde partijen binnen ING Labs vervalst en bij de “reguliere” partijen is er minder urgentie waardoor de snelheid van de innovatie van Invoice Trader afneemt.

*“Daarna land je in de business en moet je gewoon aan de voorwaarden voldoen. En dat zijn er veel. Dat is logisch binnen de bank maar het staat haaks op de snelheid van innoveren.”*

*(#B2)*

## Cultuur

Omdat de volledige focus van innovatie verminderd neemt ook de gemeenschappelijke drive af. De druk van het dagelijkse werk zorgt ervoor dat Invoice Trader minder belangrijk is dan voorheen. Het dagelijkse werk krijgt voorrang en dit zorgt voor vertraging van de implementatie. Voor de implementatie zijn relatiemanagers nodig, maar zij bieden weerstand tegen Invoice Trader. Het aanprijzen van Invoice Trader staat niet in de KPI's van relatiemanagers waardoor het introduceren van de nieuwe dienst bij klanten geen prioriteit heeft.

*“Er wordt gezegd: Je moet denken dat je de nieuwe Uber wordt, maar Uber heeft voor het gemak nog nooit een euro verdiend. We hebben als bank heel vaak niet de horizon om startups op een goede manier rijp te maken voor de markt en een introductie te doen. We hebben niet direct een bedrijf dat tientallen miljoenen gaat opleveren, wel in de vorm van waardering maar niet in de vorm van onder aan de streep in de winst en verliesrekening.”*

*(#B3)*

*“Als je innovatie niet als KPI meeneemt, gaat het ook niet scoren. We vragen het aan een verkooporganisatie. Die mensen werken doelgericht en als innovatie daar niet tussen staat wordt het lastig.” (#B3)*

## **Samengevat resultaat case B**

De strategische en tactische fase worden soepel doorlopen. Doordat Invoice Trader in een speciale innovatie unit wordt geplaatst, is er volledige focus omdat werknemers zijn vrijgespeeld van dagelijkse werkzaamheden. In deze omgeving werkt men aan hetzelfde doel en is er voldoende budget, resources en stimulans beschikbaar om aan Invoice Trader te werken. Zodra men voor de implementatie uit de innovatie unit gaat, neemt dit af. In de reguliere businessunit overheerst de druk van het dagelijkse werk. Daarnaast levert de samenwerking met relatiemanagers om Invoice Trader bij klanten te introduceren weerstand op. Doordat het introduceren van Invoice Trader niet in de KPI's is opgenomen is het voor de sales niet interessant genoeg om met Invoice Trader aan de slag te gaan.

Overzicht van de resultaten Case B

	Structuur	Cultuur	Uitkomst	Quote
<b>Strategische fase</b>	Innovatie unit	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle doorlooptijd</li> <li>• Toegang tot benodigde resources</li> <li>• Volledige focus op innovatie</li> </ul>	<p>"Een ander groot voordeel is dat ik budget heb om de innovatie aan te wenden. Dat budget krijg ik aan het begin van het jaar en daar hoef ik geen verantwoording over af te leggen. Behalve dat ik het verantwoord uit geef." #B1</p> <p>"In de vroege fases van innovatie ervaar ik heel veel vrijheid." #B1</p>
<b>Tactische fase</b>	Innovatie unit	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle doorlooptijd</li> <li>• Toegang tot benodigde resources</li> <li>• Volledige focus op innovatie</li> </ul>	<p>"Labs is positief, in de huidige business wordt ook geïnnoveerd, dat is het "gewone" ING en daar kan je niet zo snel gaan als je zou willen." (#B2)</p> <p>"Die mensen zijn intune met wat jij als startup nodig hebt." #B2</p>
<b>Implementatie fase</b>	Terug in bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weerstand</li> <li>• Verminderde toegang tot resources</li> <li>• Focus op exploitatie</li> </ul>	<p>"Daarna land je in de business en moet je gewoon aan de voorwaarden voldoen. En dat zijn er veel. Dat is logisch binnen de bank maar het staat haaks op de snelheid van innoveren." #B2</p> <p>"Innovatie is hierdoor uit de prioriteiten geschrapt. Hierdoor is het lastig om medewerkers betrokken te krijgen. Zij hebben andere prioriteiten en ik begrijp dat goed want zij worden hierop afgerekend." #B3</p>

Figuur 3: Resultaten case B

### 4.2.3 Case C Suburbia



#### Strategische fase

Het idee voor het verkopen van alternatieve transactie data (nieuw businessmodel) ontstaat bij de huidige CEO van Suburbia. Door wijzigende wetgeving is er een nieuw businessmodel nodig. In november 2017 is het idee ontstaan, op dit moment was de CEO nog werkzaam in zijn oude rol binnen ING. Eind 2017 wordt er besloten het idee, onder de naam Suburbia verder te ontwikkelen als startup, los van het moederbedrijf ING.

## Structuur

Vanwege de keuze om de ontwikkeling als startup vorm te geven, wordt de CEO volledig vrijgemaakt om Suburbia te ontwikkelen. Achteraf gezien is dat het moment waarop het moederbedrijf ING besluit om verder te gaan met de innovatie. Eind 2018 worden er twee medewerkers aan Suburbia toegevoegd. Een medewerker komt vanuit ING en heeft ervaring met het innoveren van businessmodellen, de andere medewerker wordt aangenomen om de sales voor Suburbia op te zetten. Uitspraken van medewerkers ter onderbouwing:

*“Als ING dat gaat verkopen loop je tegen juridische beperkingen aan. Op basis daarvan is het idee van een zelfstandig bedrijf geboren en is er besloten er een startup van te maken die je buiten ING plaatst. Ook gekoppeld aan de gedachten van dat de postbank samen met een andere partij Libertel is gestart en ING direct. Dat gaat veel harder als je een zelfstandig bedrijf opzet.” (#C2)*

## Cultuur

Er is vrijheid om het idee verder uit te werken en de ondersteuning vanuit ING is goed. Het vernieuwende idee wordt omarmt en voor de verdere uitwerking wordt er expertise, funding en Legal support beschikbaar gesteld. In deze fase worden de twee medewerkers aangenomen om het plan naar een hoger niveau te tillen.

*“De ondersteuning vanuit ING was goed. Er heerste ook een innovatieve cultuur vanuit ING.” (#C1)*

*“Hoofd innovatie zei: “Gewoon gaan en als je het fout hebt gedaan vraag je om vergiffenis. Als we gaan afwachten of we iets mogen doen gebeurt er niks bij ING”. De bedragen waren ook nog niet heel groot en de risico’s waren ook beperkt, dus alles kon wat dat betreft.” (#C2)*

## **Tactische fase**

De komst van de twee medewerkers zorgt voor nieuwe expertise binnen het team. De aangenomen salesmedewerker gaat pitchen bij potentiële klanten. Het product wordt positief ontvangen, maar de echte interesse ontbreekt. Op basis van deze inzichten wordt de focus verlegd van de Europese markt naar de Amerikaanse markt. Op een conferentie in de USA wordt er een aangescherpt idee gepresenteerd en dit zorgt voor interesse van grote partijen en daarmee krijgt Suburbia een boost.

## Structuur

De grote interesse in Suburbia zorgt ervoor dat er extra personeel wordt aangenomen. Er worden een aantal IT-Developers aan het team toegevoegd en met de groei van Suburbia wordt er nieuwe huisvesting geregeld, op een externe locatie los van ING. Binnen het team is er veel ruimte om ideeën tot uitvoering te brengen. De externe locatie en volledige focus op Suburbia zorgen voor een goede sfeer. Bij het bouwen van de MVP en naar eigen inzicht kunnen ontwikkelen hoeft er niet voldaan te worden aan de eisen en standaarden vanuit ING wat er voor zorgt dat er snel ontwikkeld wordt wat de innovatie ten goede komt.

*“Na de beginfase zijn wij ook extern gegaan en zaten wij niet in hetzelfde gebouw als ING. Dat was een goeie tijd. De mindset in het team was hier erg goed en ook de effectiviteit van het team.” (#C1)*

*“Doordat wij extern zaten konden wij veel sneller ontwikkelen. We hoefde ons niet aan de standaarden en voorwaarden van ING te houden.” (#C2)*

## Cultuur

De externe locatie zorgt ervoor dat er hecht team ontstaat waar men gezamenlijk de overtuiging heeft dat er iets unieks gebouwd wordt. De medewerkers staan open voor elkaars ideeën en er is voldoende ruimte voor iedereen om bij te dragen. Ook als er resources nodig zijn vanuit ING worden deze beschikbaar gesteld. Een quote ter onderbouwing:

*“We hebben natuurlijk gezamenlijk veel gedaan. Ik heb veel ervaring in sales en had bepaalde ideeën waar zij nog helemaal niet over hadden nagedacht of waar zij heel anders in stonden. Ik heb de ruimte gehad om mijn ideeën tot uitvoering te brengen en aan het voetlicht te brengen.” (#C3)*

## **Implementatie fase**

Eind 2019 breekt voor Suburbia de voorlaatste stap van het PACE proces aan, namelijk de Marketfit. Vanaf dit moment legt ING criteria op waaraan Suburbia moet voldoen. Deze criteria zorgen ervoor dat er in de Scaling fase (de laatste stap van het PACE proces) doelstellingen worden opgelegd op het gebied van financiële groei. Deze deadlines worden gebaseerd op periodes van twee maanden. Aan het einde van deze periode dient er een

presentatie aan de board te worden gegeven. Als de resultaten onvoldoende zijn in de ogen van ING wordt de funding beëindigd. Deze korte termijn doelen zorgen ervoor dat Suburbia meer beslissingen neemt die zijn gefocust op het toewerken naar de meeting met de board, in plaats van dat zij keuzes maken die op de lange termijn beter zijn voor Suburbia.

### Structuur

Op basis van de criteria die het moederbedrijf ING opgelegd, blijkt dat Suburbia geen startup meer is. Zij moeten voldoen aan de criteria van ING. Daarmee wordt de vrijheid die eerder wel ervaren is volledig weggenomen. In april 2020 besluit ING op basis van de gestelde criteria dat Suburbia niet als startup verder gaat maar dat het businessmodel intern wordt geïmplementeerd, een zogeheten “spin in”.

*“Zij hebben aangegeven dat ze te weinig financiële tractie zien voor een zelfstandig bedrijf. Ze zien wel potentie om terug in te spinnen. Er kan waarde toegevoegd worden binnen ING en dat is ook een beetje de nieuwe manier hoe ze het doen. Dat is nu de fase waar we in staan. Het team kijkt nu of we met externe financiers zelfstandig door gaan.” #C2*

### Cultuur

De strikte criteria van het moederbedrijf ING zorgt ervoor dat de vrijheid binnen Suburbia afneemt. De flexibiliteit verdwijnt omdat focus enkel op het behalen van de financiële doelen komt te liggen. Dat gaat ook ten koste van de ruimte voor discussie en de communicatie wordt top-down.

*“Uiteindelijk heeft het er voor gezorgd dat de opbrengsten pas twee maanden geleden op gang kwamen. We moesten keihard doorbouwen en andere producten landsheren om maar opbrengsten te krijgen. Dit was een vereiste. Uiteindelijk hadden wij deze keuzes nooit zelf als directie gemaakt. Daarin zou je dus kunnen zeggen dat wij dus helemaal geen losstaand bedrijf van ING waren.” (#C3)*

*“Je bent veel tijd kwijt aan voorbereiding voor de board om maar die targets te halen.” (#C2)*

### **Samengevat resultaat case C**

In de strategische fase wordt er besloten het idee als startup verder te ontwikkelen. De medewerkers zijn enkel met Suburbia bezig en ING stelt de resources die nodig zijn ter



beschikking. Er wordt een externe locatie gehuurd in de tactische fase en er worden extra medewerkers aangenomen. De ontwikkeling van het idee verloopt voorspoedig en er heerst een gevoel van saamenhorigheid en de overtuiging van een unieke propositie. Naarmate Suburbia wordt opgeschaald worden er criteria vanuit ING gesteld die er voor zorgen dat de startup Suburbia uiteindelijk beëindigd wordt. De focus gaat uit naar het behalen van snelle resultaten, omdat anders de funding beëindigd wordt. Dit gebeurt uiteindelijk in april 2020.

Overzicht van de resultaten Case C

	Structuur	Cultuur	Uitkomst	Quote
Strategische fase	Los van het moederbedrijf - Startup	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle doorlooptijd</li> <li>• Toegang tot benodigde resources</li> <li>• Volledige focus op innovatie</li> </ul>	<p>"Ik kan zeggen dat de externe structuur gunstig is." #C1</p> <p>"De ondersteuning vanuit ING was goed. Er heerste ook een innovatieve cultuur vanuit ING. Het was erg nieuw, erg vroeg, het was verkennend en veel zaken moesten uitgezocht worden." #C1</p>
Tactische fase	Los van het moederbedrijf - Startup	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle doorlooptijd</li> <li>• Toegang tot benodigde resources</li> <li>• Volledige focus op innovatie</li> </ul>	<p>"Doordat wij extern zaten konden wij veel sneller ontwikkelen. We hoefde ons niet aan de standaarden en voorwaarden van ING te houden." #C2</p> <p>"Ik heb ruimte gehad om daar mijn ideeën ook tot uitvoering te brengen en aan het voetlicht te brengen. Ik heb binnen Suburbia die ruimte wel echt gevonden." #C3</p>
Implementatie fase	Terug in moederbedrijf	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op exploitatie</li> <li>• Beëindiging startup</li> </ul>	<p>"Zij hebben aangegeven dat ze te weinig financiële tractie zien voor een zelfstandig bedrijf." #C2</p> <p>"Het idee is dat we er zijn om problemen op te lossen die gezien worden door een gebruiker, de realiteit was echter een top/down beslissingsproces. Wat de gebruiker wilde was niet belangrijk." #C1</p>

Figuur 4: Resultaten case C

### 4.3 Cross-case analyse

Na uitvoering van de with-in case analyse wordt, door de overzichten van de cases samen te voegen, getracht om patronen en causaliteit tussen de cases te ontdekken. Op basis van de overzichten uit de with-in case analyse is er een totaaloverzicht opgesteld waarin alle drie de cases zijn verwerkt. Figuur 5 geeft inzicht in de rol van structurele oplossingen en innovatieve cultuur binnen de verschillende fasen van het proces van BMI. Het overzicht vormt de basis voor de proposities in dit onderzoek.

Cross-case analyse

	Strategische fase			Tactische fase			Implementatie fase		
	P1								
	Structuur	Cultuur	Uitkomst	Structuur	Cultuur	Uitkomst	Structuur	Cultuur	Uitkomst
Case A	Onderdeel bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trage doorlooptijd</b> Het duurt ca. 5 jaar voordat de beslissing is genomen om het businessmodel te innoveren</li> <li>• <b>Risicomijdend</b> Het innoveren van het businessmodel wordt gezien als het nemen van onnodige risico's</li> <li>• <b>Focus op exploitatie</b> De nadruk ligt op dagelijks werk en niet op innoveren</li> </ul>	Onderdeel bestaande business	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Snelle doorlooptijd</b> De ontwikkeling duurt ca. 1 jaar</li> <li>• <b>Toegang tot benodigde resources</b> Er is een multidisciplinair team opgericht dat de innovatie verder vorm geeft</li> <li>• <b>Volledige focus op innovatie</b> Het multidisciplinaire team is vrijgespeeld van andere werkzaamheden</li> </ul>	Onderdeel van de bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weerstand</b> De collega's die mee moeten werken zien de toegevoegde waarde niet</li> <li>• <b>Verminderde toegang tot resources</b> Er zijn meer collega's nodig maar deze zijn nodig voor United</li> <li>• <b>Focus op exploitatie</b> Medewerkers moeten aan innovatie en dagelijkse werk bijdragen, de nadruk ligt op het dagelijkse werk</li> </ul>
Case B	Innovatie Unit	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Snelle doorlooptijd</b> Het duurt ongeveer een kwartaal voordat de keuze voor het nieuwe businessmodel gemaakt is</li> <li>• <b>Toegang tot benodigde resources</b> Binnen ING labs zijn er resources beschikbaar voor de ontwikkeling van het businessmodel</li> <li>• <b>Volledige focus op innovatie</b> Binnen ING Labs zijn er geen andere werkzaamheden</li> </ul>	Innovatie Unit	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Snelle doorlooptijd</b> De ontwikkeling duurt ca. 2 kwartalen</li> <li>• <b>Toegang tot benodigde resources</b> Binnen ING Labs zijn er resources beschikbaar voor de verdere ontwikkeling van het businessmodel</li> <li>• <b>Volledige focus op innovatie</b> Binnen ING Labs zijn er geen andere werkzaamheden</li> </ul>	Terug in bestaande business	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weerstand</b> Het introduceren van Invoice Trader bij klanten stuit op weerstand bij de sales. Het staat niet in de KPI's</li> <li>• <b>Verminderde toegang tot resources</b> In de bestaande business kan je niet terug vallen op de resources van het Lab</li> <li>• <b>Focus op exploitatie</b> Naast innoveren moet er ook weer bijgedragen worden aan het dagelijkse werk.</li> </ul>
Case C	Los van het moederbedrijf - Startup	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Snelle doorlooptijd</b> Het duurt ca. 1 jaar voordat de keuze voor het nieuwe businessmodel is gemaakt</li> <li>• <b>Toegang tot benodigde resources</b> Er worden twee medewerkers aangenomen om het businessmodel verder vorm te geven</li> <li>• <b>Volledige focus op innovatie</b> Er zijn geen andere werkzaamheden dan het innoveren van het businessmodel</li> </ul>	Los van het moederbedrijf - Startup	Innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Snelle doorlooptijd</b> De ontwikkeling duurt ca 1 jaar</li> <li>• <b>Toegang tot benodigde resources</b> Er worden wederom extra werknemers aangenomen en een externe ruimte gehuurd</li> <li>• <b>Volledige focus op innovatie</b> Er zijn geen andere werkzaamheden dan het verder ontwikkelen van het businessmodel</li> </ul>	Terug in moederbedrijf	Niet innovatief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strikte criteria</b> Er moet voldaan worden aan doelstellingen anders stopt de funding</li> <li>• <b>Beëindiging startup</b> De financiële tractie wordt als te klein beoordeeld voor een zelfstandige startup</li> </ul>
	P2			P3			P4		

Figuur 5: Cross-case analyse

#### 4.4 Proposities

Op basis van de patronen die in dit onderzoek zijn ontdekt, zijn er proposities opgesteld. Deze proposities hebben betrekking op de momenten waarop structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen in de verschillende fasen van het proces van businessmodel innovatie. De factoren structuur en cultuur (onafhankelijke variabelen) spelen een rol in het proces van BMI (afhankelijke variabele).

##### **Propositie 1. Structurele oplossing en innovatieve cultuur**

De eerste propositie heeft betrekking op alle drie de cases. Binnen de drie gehanteerde cases in dit onderzoek komt naar voren dat de keuze voor een structurele oplossing de mate van een innovatieve cultuur beïnvloedt.

Case A laat zien dat wanneer er geïnnoveerd wordt in de bestaande business binnen ING, de nadruk ligt op het dagelijkse werk en niet op het innoveren van businessmodellen. In de strategische fase stuit het voorstel om het businessmodel te vernieuwen op weerstand. In deze fase zijn er geen kenmerken van een innovatieve cultuur aanwezig, in tegendeel juist. Zo wordt het nemen van risico's afgeraden, is er weinig tot geen flexibiliteit en is er geen stimulans vanuit het hoger management om te innoveren. Deze cultuur is een direct gevolg van het feit dat binnen deze structurele oplossing de nadruk op het dagelijkse werk ligt.

In case B zorgt de innovatie unit van ING (structurele oplossing) ervoor dat medewerkers zich volledig kunnen richten op het innoveren van businessmodellen. Hiervoor worden (voldoende) resources beschikbaar gesteld wat bijdraagt aan de mogelijkheden om snelle beslissingen te nemen, in dit geval voor een nieuw businessmodel. Deze structurele oplossing bevat de kenmerken van een innovatieve cultuur. Zo moedigt de directie het denken in nieuwe businessmodellen aan, is er binnen de innovatie unit samenwerking met andere startups en is er flexibiliteit en ruimte om met nieuwe "risicovolle" ideeën te komen.

Wanneer de structurele oplossing een positieve of negatieve uitkomst heeft op het proces van BMI, dan volgt de innovatieve cultuur deze uitkomst. Ongeacht of deze positief of negatief is, ongeacht de fase van het proces van BMI en welke case. Deze propositie werkt door op proposities 2 tot en met 4.

**Propositie 1:** De gekozen structurele oplossing beïnvloedt de innovatieve cultuur in het proces van businessmodel innovatie.

### **Propositie 2. De rol van structuur en cultuur in de strategische fase**

De rol van een structurele oplossing en een innovatieve cultuur heeft een positieve uitkomst voor de strategische fase van het proces van BMI. In case B en C is er sprake van een gescheiden en structureel ambidexe organisatiestructuur. De respondenten van deze cases geven aan dat er in deze structurele oplossingen meer afstand van het dagelijkse werk (exploitatie) is. Dit zorgt ervoor dat er met volledige focus kan worden gewerkt aan het innoveren van businessmodellen (exploratie). In deze structurele oplossingen is er ook een betere toegang tot de benodigde resources voor het innoveren in de strategische fase. De focus en toegang tot resources zorgen ervoor dat de strategische fase sneller wordt doorlopen ten opzichte van een structurele oplossing waar er geen scheiding van het dagelijkse werk is aangebracht. Dit wordt onderschreven door de observaties in case A. De respondenten van case A benadrukken dat de focus op het bestaande werkzaamheden ligt en dat innovatieve ideeën als risicovol worden bestempeld. Toegang tot benodigde resources is hier beperkt. Vanuit de cross-case analyse volgt daarom de volgende propositie.

**Propositie 2:** Hoe groter de afstand van het dagelijkse werk met betrekking tot het innoveren van businessmodellen, hoe sneller de doorlooptijd van de strategische fase van het proces van businessmodel innovatie.

### **Propositie 3. De rol van structuur en cultuur in de tactische fase**

De drie onderzochte cases binnen ING tonen geen onderscheidende uitkomst van structurele oplossingen of innovatieve cultuur in de tactische fase van het proces van BMI. Ongeacht de gekozen structurele oplossing wordt er in alle cases een werkwijze gevonden om de innovatie verder te ontwikkelen. In case A is er in de strategische fase nog weerstand tegen het innoveren van het businessmodel. Dit zorgt voor een trage doorlooptijd en verminderde toegang tot resources. In de tactische fase is er binnen iedere structurele oplossing volledige focus op de innovatie en is er toegang tot de benodigde resources. In het

geval van case A is er in de tactische fase een multidisciplinair team opgericht waarin men tijd en ruimte heeft voor de innovatie. Dit is een keuze die binnen de bestaande business voor dit innovatieproject gemaakt is.

Cases B en C hadden in de eerste (strategische fase) meer afstand van het dagelijkse werk ten opzichte van het innoveren van businessmodellen. Deze afstand is er ook in de tactische fase waardoor de focus op innoveren voorgezet wordt. De benodigde resources zijn bij cases B en C ook in de tactische fase beschikbaar. De uitkomsten van de drie cases komen overeen en dit leidt tot een gewenste doorlooptijd in de tactische fase voor alle drie de cases.

**Propositie 3:** Structurele oplossingen en innovatieve cultuur spelen geen onderscheidende rol in de tactische fase van het proces van businessmodel innovatie.

#### **Propositie 4. De rol van structuur en cultuur in de implementatie fase**

De drie onderzochte cases binnen ING tonen geen rol van structurele oplossingen of innovatieve cultuur aan binnen het proces van BMI gedurende de implementatie fase.

Binnen ING zijn er twee keuzes het implementeren van innovaties. Het terug brengen in de bestaande business (spin in) of een aparte juridische entiteit oprichten om de innovatie extern voort te zetten. Het extern voortzetten wordt enkel gedaan bij aantoonbare financiële tractie, wat voldoende moet zijn voor een zelfstandig functionerend bedrijf. Dit is bij innovaties vaak niet het geval omdat er in de eerste jaren vaak verlies wordt gedraaid.

In case A is er geen wijziging van de structuur omdat de innovatie in de strategische en tactische fase ook onderdeel uit maakt van de bestaande business. Echter, zorgt de overgang naar de implementatie fase voor een verminderde focus op het innoveren. Er zijn voor het implementeren meer resources nodig dan het multidisciplinaire team aankan. Deze resources moeten komen vanuit het bestaande werk, maar hier loopt gelijktijdig een groot project waardoor er een strijd ontstaat. De resources die worden vrijgespeeld zorgen voor extra weerstand.

In cases B en C kiest ING ervoor om de structurele oplossing te beëindigen gedurende de implementatie fase. Door het terugbrengen van de innovatie naar de bestaande business ontstaat er een strijd met dagelijkse werkzaamheden. Er staan hierdoor minder resources

ter beschikking en de focus op innovatie verminderd. Dit wordt veroorzaakt door de KPI's die gehanteerd worden in de bestaande business. Innovatie maakt hier geen onderdeel van uit. Gevolg hiervan is dat ook de innovatieve cultuur afneemt in de implementatie fase. De bestaande business is meer gericht op efficiency, is minder flexibel en de stimulans voor innoveren ontbreekt. Dit resulteert in de laatste propositie van dit onderzoek.

**Propositie 4:** Structurele oplossingen en innovatieve cultuur spelen geen rol in de implementatie fase van het proces van businessmodel innovatie.

## 5 Conclusie & discussie

### 5.1 Samenvatting bevindingen

Al met al is er op basis van de data zichtbaar op welke momenten structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen in de verschillende fasen van het proces van BMI.

Allereerst kan er worden geconcludeerd dat de keuze voor een structurele oplossing van invloed is op de innovatieve cultuur, ongeacht welke fase van het proces. Als de uitkomst van de structurele oplossing positief is voor BMI dan zijn de kenmerken van een innovatieve cultuur duidelijk aanwezig. Als de uitkomst negatief is voor BMI dan zijn deze kenmerken niet of tegengesteld aanwezig.

Ten tweede toont het onderzoek aan dat er met name in de strategische fase verschillende uitkomsten zijn tussen structurele oplossingen. Als de structuur meer afstand heeft van de bestaande business, doormiddel van een innovatie unit of externe structuur is de doorlooptijd van de strategische fase sneller. De snellere doorlooptijd is het gevolg van een verbeterde toegang tot de benodigde resources en meer focus op innovatie gedurende de strategische fase.

Structurele oplossingen en innovatieve cultuur spelen in de volgende twee fasen van het proces van BMI een andere rol. De data laat zien dat er in de tactische fase, ongeacht welke structurele oplossing er is gekozen geen verschil in uitkomst is. Wanneer de keuze voor het innoveren van het businessmodel eenmaal is gemaakt (strategische fase) is er in de drie onderzochte structurele oplossingen toegang tot de benodigde resources en is er voldoende focus op het innoveren van het businessmodel. Dit leidt tot een gewenste (snelle) doorlooptijd van de innovatie. Hiermee spelen structurele oplossingen geen onderscheidende rol in de tactische fase.

Tot slot toont de data aan dat er geen verschil in structurele oplossingen en innovatieve cultuur is gedurende de implementatie fase. De innovaties worden in deze fase teruggebracht naar de bestaande business. Hoewel dit voor één case geen wijziging van structuur is, is de uitkomst voor alle drie de cases gelijk. Doordat de bestaande business betrokken wordt bij de implementatie ontstaat er weerstand. De focus ligt in de bestaande business op exploitatie en niet op innovatie. Dit zorgt dat de benodigde resources verminderd beschikbaar zijn. Doordat alle innovaties van dit onderzoek in de bestaande

business landen is er geen rol van structurele oplossingen en innovatieve cultuur waargenomen gedurende de implementatie fase van het proces van BMI.

## 5.2 Theoretische bijdrage

Dit onderzoek richt zich op de momenten waarop structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen in het proces van BMI. Het is bekend dat organisatiestructuur en innovatieve cultuur een rol spelen bij innovatie (Bock, Opsahl, George & Gann, 2012; Hock, Claus & Schulz 2016). Op welke momenten in het proces van BMI is niet eerder onderzocht. Dit onderzoek toont aan dat er verschillen zijn in de momenten waarop deze factoren een rol spelen in het proces van BMI.

De eerste belangrijke bijdrage van dit onderzoek is dat de rol van structurele oplossingen en innovatieve cultuur verschilt per fase van het proces van BMI. In de strategische fase zorgen structurele oplossingen die afstand hebben tussen het bestaande werk en innovatie voor een positieve uitkomst voor BMI. Deze positieve uitkomst bevestigt de bevindingen van Johnson (2010) en Jansen, Tempelaar, Bosch & Volberda (2009). Zij stellen dat een gescheiden structuur en structureel ambidexe structuur zorgt voor afstand van het dagelijkse werk. Deze afstand tot het dagelijkse werk zorgt dat er gewerkt kan worden met andere processen, ontwerpen en culturen. Dit is positief voor het innoveren van businessmodellen.

In de tweede en derde fase (tactische en implementatie) is er echter geen verschil in uitkomst voor structurele oplossingen en innovatieve cultuur. In de tactische fase zijn de uitkomsten voor BMI in de structurele oplossingen gelijk (alleen positief). De contextuele ambidexe organisatie structuur die Birkinshaw & Gibson (2004) beschrijft zorgt hier ook voor een positieve uitkomst voor BMI. Gedurende de implementatie fase zijn de uitkomsten negatief, ongeacht de gekozen structurele oplossing. Een belangrijke contributie van dit onderzoek is dat er verschillen per fase van het proces van BMI zijn. De rol van een structurele oplossingen kan gedurende het proces van BMI veranderen en dit inzicht is niet eerder getoond in de literatuur.

De tweede bijdrage van dit onderzoek is dat de keuze voor een structurele oplossing invloed heeft op de innovatieve cultuur gedurende het proces van BMI. Wanneer de structurele oplossing leidt tot positieve uitkomsten voor BMI zijn de eigenschappen van een innovatieve



cultuur omschreven door Norbom & Lopez (2016) nadrukkelijk aanwezig. Wanneer de structurele oplossing leidt tot negatieve uitkomsten voor BMI dan zijn er tegengestelde eigenschappen van Norbom & Lopez (2016) aanwezig.

Dit bevestigt enerzijds de bevindingen van Johnson (2010) en Jansen, Tempelaar, Bosch & Volberda (2009) dat er binnen een structuur die meer afstand heeft van het dagelijkse werk een cultuur voor innovatie wordt gecreëerd. Anderzijds toont het aan dat in een contextuele ambidexe organisatiestructuur die Birkinshaw & Gibson (2004) omschrijft ook een innovatieve cultuur gecreëerd kan worden. Aangezien de literatuur naar de rol van innovatieve cultuur en het proces van BMI schaars is (Hock, Claus, & Schulz, 2016), geven deze inzichten een eerste aanzet. Het onderzoek toont aan dat ongeacht de structurele oplossing en ongeacht welke fase van het proces van BMI de innovatieve cultuur wordt beïnvloed door de structurele oplossing.

### **5.3 Praktische bijdrage**

Een belangrijke bijdrage voor de managementpraktijk is dat de keuze voor de juiste structurele oplossing kan leiden tot een positieve uitkomst voor businessmodel innovatie. Met name in de beginfase van het innovatieproces (strategische fase) is afstand van het dagelijkse werk bevorderlijk voor het innoveren van businessmodellen. Omdat in een snel veranderende omgeving de keuze voor een nieuw businessmodel niet te lang vooruit moet worden geschoven is dit inzicht interessant voor de praktijk. Om antwoord te kunnen geven op een veranderende omgeving is het van belang dat de keuze voor een nieuw businessmodel op het juiste moment wordt gemaakt. Dit kan ook betekenen dat er op het juiste moment van structuur wordt gewisseld gedurende het proces.

### **5.4 Limitaties**

Dit onderzoek heeft een aantal limitaties. De eerste belangrijke limitatie van dit onderzoek is het feit dat dit onderzoek binnen een enkele organisatie is uitgevoerd. Het onderzoek is grondig opgezet en er zijn drie verschillende cases in verschillende organisatiestructuren onderzocht maar, ondanks deze opzet is het niet uit te sluiten dat er specifieke factoren binnen de onderzochte organisatie van invloed zijn geweest op dit onderzoek. Zo is in twee van de drie cases gewerkt met een specifiek proces voor businessmodel innovatie wat enkel gebruikt wordt binnen de onderzochte organisatie. Wanneer de resultaten uit dit onderzoek worden toegepast op andere organisaties zal hier rekening mee gehouden moeten worden.

Een tweede limitatie van dit onderzoek betreft de zogeheten confirmation bias. Het onderzoek is meer abductief dan inductief. Het is meer abductief omdat er eerst een literatuurstudie is uitgevoerd. Vervolgens is er doormiddel van interviews achterhaald hoe structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen op het proces van BMI in de verschillende cases. Het nadeel van deze abductieve manier van onderzoek is dat er confirmation bias kan ontstaan. Doordat er voorafgaand aan de dataverzameling een literatuurstudie is uitgevoerd kan er (onbewust) bevestiging gezocht worden voor hetgeen wat in de literatuurstudie naar voren is gekomen.

Een derde en laatste limitatie, ondanks dat er een afgewogen keuze is gemaakt om structurele oplossingen en innovatieve cultuur samen te onderzoeken is dat innovatieve cultuur een onderzoek op zich had kunnen zijn. Doordat de cases een structuur vertegenwoordigen is innovatieve cultuur onderdeel hiervan geworden. Wanneer de opzet van de studie niet aan de structurele kenmerken was gekoppeld had er mogelijk een dieper inzicht in de kenmerken van innovatieve cultuur verschaft kunnen worden.

## 5.5 Conclusie

Waar eerdere theorie vooral laat zien wat de rol van structurele oplossingen en innovatieve cultuur op innovatie ansicht is, laat dit onderzoek zien op welke momenten in het proces van BMI deze factoren een rol spelen. Het voegt de kenmerken van deze factoren toe aan het proces van BMI. Dit is gedaan door in te zoomen op de drie specifieke fases van het proces van BMI. Per fase is in beeld gebracht welke rol structurele oplossingen en innovatieve cultuur hierin spelen. De vraag die in dit onderzoek is gesteld: *“Op welke momenten spelen structurele oplossingen voor ambidexteriteit en innovatieve cultuur een rol in de verschillende fasen van het proces van businessmodel innovatie”* kent een eenvoudig en een complex antwoord. Het eenvoudige antwoord is dat met name in de strategische fase van het proces van BMI structurele oplossingen en innovatieve cultuur een rol spelen. In deze fase is er namelijk een verschil in uitkomsten voor BMI naar voren gekomen. Het is niet nieuw voor de literatuur dat een structuur die afstand creëert tussen dagelijks werk en innovatie zorgt voor een positief effect op innovatie. De complexiteit van het antwoord op de onderzoeksvraag komt naar voren doordat de rol van deze kenmerken per fase verschillend is.

In de strategische fase zorgt afstand van het bestaande werk ten opzichte van innovatie ervoor dat de keuze voor het innoveren van een businessmodel sneller wordt gemaakt. Wanneer de keuze voor het innoveren van een businessmodel eenmaal gemaakt is maakt het voor de tactische fase geen verschil in welke structurele oplossing het businessmodel verder aangescherpt en getest wordt. In iedere structurele oplossing wordt er een werkwijze gevonden en ontstaat er een cultuur om dit te realiseren. Wanneer het geïnnoveerde businessmodel geïmplementeerd moet worden ontstaat er weerstand omdat de bestaande business andere prioriteiten heeft, zowel in KPI's als in de resources die beschikbaar zijn.

## **5.6 Aanbeveling vervolgonderzoek**

De eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is het vergroten van de generaliseerbaarheid van de proposities uit dit onderzoek. Door het testen van de proposities uit dit onderzoek in een ander type organisatie en een andere sector kan achterhaald worden of de proposities afhankelijk zijn van de onderzochte organisatie en sector van dit specifieke onderzoek. Bij voorkeur kan dit onderzoek kwantitatief uitgevoerd worden om bewijs en of tegenargumenten te verzamelen op de theorie.

De tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek komt voort uit de derde limitatie van het onderzoek. In een vervolgstudie kan er dieper inzicht in de rol van innovatieve cultuur ansicht verschaft worden. Door in een vervolgstudie structurele kenmerken buiten beschouwing te laten en enkel te focussen op de kenmerken van innovatieve cultuur kan dit diepere inzicht verkregen worden.

De laatste aanbeveling betreft een vervolgonderzoek naar de overgang van de verschillende procesfases. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de rol van structuur en cultuur per fase verschillend is. Dit geeft een aanzet om de gewenste structuur per fase in te zetten om zo het eindresultaat van BMI positief te beïnvloeden. In dit onderzoek is echter geen aandacht besteedt aan de effecten van een overgang van structuur gedurende het proces van BMI. Interessant voor vervolgonderzoek is de overgang van structuur gedurende het proces van BMI. Hiermee kan aangetoond worden of je tijdens het proces kan switchen om de uitkomst van BMI positief te beïnvloeden.

## Bibliografie

Accountant.nl. (2019, December 23). *DNB-president vreest aanhoudende lage rente*.

Opgehaald van Accountant: <https://www.accountant.nl/nieuws/2019/12/dnb-president-vreest-aanhoudende-lage-rente/>

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 40-49.

Anthony, S., Viguerie, S., Schwartz, E., & Landeghem, J. v. (2018). *2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating*. Lexington: Innosight.

Banken.nl. (2016, November 22). *Inkomsten banken onder druk, vijf nieuwe*

*verdienmodellen*. Opgehaald van bank.nl:

<https://www.banken.nl/nieuws/8401/inkomsten-banken-onder-druk-vijf-nieuwe-verdienmodellen>

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

Bock, A., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 279-305.

Bock, A., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 279-305.

Boer, F. d. (2011). De Grounded Theory Approach: een update. *Kwalon*, 25-33.

Boot, A. (2015, Juni 5). Het toekomstige businessmodel van banken. *Financieel Dagblad*.

Bouncken, R., & Fredrich, V. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research*, 3584-3590.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

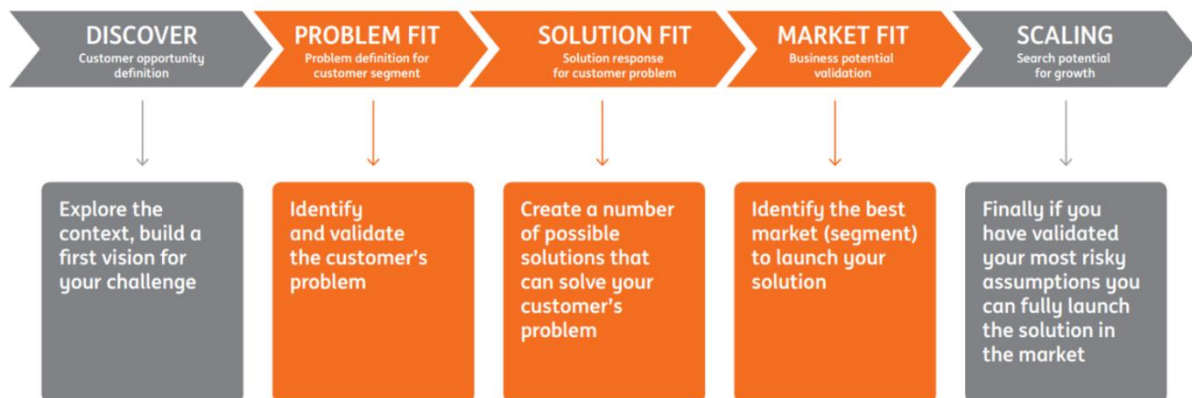
Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 195-215.

- Chesbrough, H. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 21-28.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning* , 354-363.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research* . California: Sage Publications.
- Da Silva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 379-389.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 227-246.
- Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 539-559.
- Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 190-202.
- Eichen, S. v., Freiling, J., & Matzler, K. (2015). Why business model innovations fail. *Journal of Business Strategy* , 29-38.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 25-32.
- Hock, M., Claus, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 433-450.
- Jansen, J. (2019, Oktober 14). *Ambidexter Leiderschap voor superieure prestaties*. Rotterdam.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Bosch, F. v., & Volberda, H. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms . *Organization Science*, 797-811.

- Jassawalla, R., & Sashittal, H. (2003). The DNA of cultures that promote product innovation. *Ivey Business Journal*, 1-6.
- Johnson, M. (2010). The time has come for business model innovation. *Leader to leader* , 6-10.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 51-59.
- Kotter, J. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 45-58.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. *The Boston Consultancy Group* .
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 64-74.
- Mustafa, R. (2015). Pervasiveness of mobile banking ecosystem and activity system – an illustrative case of Telenor Easypaisa. *Journal of strategy and management* , 342-367.
- Norbom, N., & Lopez, P. (2016). Leadership and innovation: Informal power and its relationship to innovative culture. *Journal of leadership studies*, 18-31.
- NVB. (2016, mei 20). *Financiële dienstverlening in een snel veranderende wereld*. Opgehaald van Nederlandse Vereniging van Banken:  
<https://www.nvb.nl/nieuws/financi%C3%ABle-dienstverlening-in-een-snel-veranderende-wereld/>
- Sapolsky, H. (1967). Organizational Structure and Innovation. *The Journal of Business*, 497-510.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 3-16.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 134-156.
- Smith, W., Binns, A., & Tushman, M. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 448-461.

- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R., & Ramakrishna Velamuri, S. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning* , 383-407.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. (2014). Business model innovation –state of the art and future challenges for the field. *R&D Management* , 234-247.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management* , 419-433.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172-194.
- Tushman, M., & O'Reilly , C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* , 8-30.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Volberda, H. (2014). Re-inventing business: hoe innoveren Nederlandse bedrijven hun businessmodel? *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie* , 112-114.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 195-219.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research Design, Design en methods*. London: Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The businessmodel: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 1019-1042.

## Bijlage 1 PACE Methode ING



### Discover

Je hebt een uitdaging en in deze fase wordt de uitdaging in de context geplaatst. Het gaat om scannen van de bredere omgeving om kansen, bedreigingen en beperkingen te identificeren die uiteindelijk een visie vormen om de uitdaging aan te gaan. Kijken naar trends in consumenten gedrag, markten, technologie ontwikkeling, regelgeving, concurrenten en wat intern gebeurt om potentiële klant kansen te ontdekken.

#### Belangrijkste uitkomsten:

- Lijst met potentiële kansen, bedreigingen en oplossingen;
- Overzicht van veel belovende uitkomsten;
- Businessmodellen

### Problem fit

Het doel van deze fase is het definiëren van het probleem en of dit de moeite waard is om het op te lossen. Veel initiatieven mislukken niet omdat ze niet werken maar omdat ze het probleem niet oplossen wat er is. Door te bepalen hoe groot het probleem is wordt er ook gevalideerd of het al dan niet een zakelijke kans vertegenwoordigt. In deze fase bouw en test je prototypes en worden er vereisten gedefinieerd voor het bouwen van een MVP. Prototypes worden snel en met zo weinig mogelijk investeringen gemaakt aangezien ze doorgaans weggegooid worden als ze zijn getest.

#### Belangrijkste uitkomsten

- Gevalideerd klantprobleem;
- Klant (ik heb dit probleem en ik wil het opgelost hebben).



## **Solution fit**

Het doel van deze fase is de oplossing definiëren die het klantprobleem oplost. Doormiddel van experimenten ontwerpt en valideert men verschillende functies van de oplossing, waarbij er wordt teruggekeerd naar de oplossing die de voorkeur geniet van de klant. Dit helpt bij het beslissen over de te bouwen MVP om vervolgens aan te bieden en te testen bij klanten.

### Belangrijkste uitkomsten

- Gevalideerde oplossing (aanbod en waarde);
- Klant (ik wil deze oplossing, waar kan ik het kopen?).

## **Market fit**

Tijdens deze fase wordt het product gebouwd en gelanceerd (inclusief bijbehorende services). Hiermee kan het businessmodel van het initiatief in de werkelijke markt valideren en het commerciële potentieel van het initiatief vaststellen. Dit is vaak de meest moeilijkste en onzekerste fase van het PACE proces. Je itereert tegelijkertijd een oplossing en zoekt naar een schaalbaar en herhaalbaar businessmodel.

### Belangrijkste uitkomsten

- Gevalideerde MVP en markt;
- Klant (ik gebruik en beveel de oplossing aan, aan anderen).

## **Scaling**

In deze fase bepaalt je de snelste en meest efficiënte manier om de gevalideerde markt te penetreren om het product of de dienst te commercialiseren.

### Belangrijkste uitkomsten

- Geïmplementeerd product en gevalideerde groei
- ING: Ik heb een winstgevend, schaalbaar businessmodel en optimaliseer voortdurend de conversieratio's.