



STRATEGISCHE FLEXIBILITEIT DOOR INTEGRATIE-INNOVATIE

Begeleider: René Olie

Studentnummer : 519278
Studentnaam : Rene Stougje
Docent : Dhr. R. Olie
Datum : 21-08-2020
Vak : Afstudeerscriptie

Auteur René Stougje

Studentnummer 519278

Document Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam

Document titel Strategische flexibiliteit door integratie-innovatie

Onderwerp De invloed van integratie-innovatie in een bureaucratische omgeving.

Datum 21 augustus 2020

Versie 21082020

Status Definitief

Opleiding Parttime Master Bedrijfskunde, Rotterdam School of Management

Universiteit Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider Dr. R. Olie

Meelezer Dr. J. Meijaard

Voorwoord

Met dit document sluit ik twee mooie jaren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af. Twee jaar waarin ik veel geleerd heb en mijzelf verder heb kunnen ontwikkelen. Bij het afsluiten van een hoofdstuk begint weer een nieuw hoofdstuk. Een hoofdstuk waarin voor mij een belangrijke stap gemaakt kan worden. Inmiddels lopen er gesprekken met mijn huidige werkgever Rabobank om een volgende stap in mijn carrière te kunnen maken.

Graag wil ik allereerst mijn werkgever bedanken voor de mooie kans die ik heb gekregen. Dankzij de Rabobank kan ik deze opleiding volgen. Deze erkentelijkheid wil ik laten blijken in een nieuwe uitdaging.

Uiteraard wil ik mijn coach Dr. R. Olie en meezeer Dr. J. Meijaard ook bedanken. Dankzij hun feedback en persoonlijke begeleiding heb ik deze scriptie kunnen schrijven. Het was een bijzondere periode. We begonnen met klassikale sessies, welke overgingen in Zoom, teams en telefonische meetings. Bovenal ben ik gegroeid in het doen van het onderzoek en het werken met de data. In mijn werk kan ik inmiddels met een meer wetenschappelijke blik kijken naar zaken.

Als laatste, maar zeker niet minder belangrijk, wil ik Ymke, mijn echtgenote, bedanken. Zij heeft mij heel vaak moeten missen tijdens de studie, doordat ik op school was of met een project bezig was of thuis in de studeerkamer verbleef. Zij heeft mij hier voor de volle 100% in gesteund.

Hellevoetsluis, augustus 2020

René Stougje

Inhoudsopgave

Colofon	1
Voorwoord	2
Samenvatting	4
1. Aanleiding en motivatie	5
2. Literatuuronderzoek	9
3. Empirische methode	20
4. Onderzoek en resultaten	22
5. Discussie	29
6. Conclusie	31
7. Limitaties & aanbevelingen	33
8. Bibliography	34
Bijlage	38

Samenvatting

In deze scriptie wordt het antwoord gezocht op de vraag 'Hoe kan integratie-innovatie bijdragen aan de strategische flexibiliteit in een bureaucratische onderneming?'

Uit het onderzoek blijkt dat dit kan, mits er gelet wordt op twee zaken. De eerste factor is zorgdragen voor gelijke agenda's binnen de organisatie. Iedereen moet weten, wat de verschillende doelen zijn. Op deze manier kan iedereen zijn steentje bijdragen aan de innovatie. Uiteraard moet er ook ruimte voor de medewerkers zijn om innovatie te ontplooiën. Zodoende moeten zij hierin gestimuleerd worden door dit onder te brengen in bijvoorbeeld KPI's.

De andere belangrijke factor is de scheiding tussen exploitatie en exploratie. Exploitatie is het verbeteren en verscherpen van de huidige processen met als doel meer rendement op de korte termijn. Exploratie is vooral bedoeld voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. Deze zijn van belang in een veranderende wereld. Deze splitsing is nodig, omdat wanneer er over exploitatie gesproken wordt, er vooral op korte termijn, snel en efficiënt resultaat geboekt moet worden. Dit resultaat is vooral haalbaar door te toetsen aan de hand van de huidige wet- en regelgeving, kaders en normen van een bedrijf.

Exploratie heeft een veel vrijere omgeving nodig. Hier is meer uitval in de plannen toegestaan en duurt het langer om een plan te ontwikkelen. Om een plan vervolgens te toetsen aan de norm van vandaag heeft geen nut, omdat er dan een grote kans is dat het plan niet past binnen het toetsingskader en afvalt. Terwijl dit plan in de toekomst mogelijk tot een geweldig businessmodel kan leiden voor een bedrijf.

In de literatuur is er al veel te lezen over integratie-innovatie en strategische flexibiliteit. Deze onderzoeken zijn vooral gericht op de beïnvloeding. Dit onderzoek richt zich op de interne processen. In het onderzoek is er gezocht naar de knelpunten bij het inbrengen van innovatieve ideeën en de uiteindelijke procesgang die erop volgt. Wat ging er fout en waarom ging dit fout? Door deze informatie te verzamelen en om te draaien is een mogelijke oplossing gevonden om tot een betere exploratie te komen. De exploratie van vandaag is de exploitatie van morgen! Het is dus van belang dat de twee divisies van elkaar leren qua procesgang, maar zich niet bemoeien met de ontwikkeling van ideeën.

Als een bedrijf vervolgens in staat is het topmanagement er op de juiste manier bij te betrekken, dan is de kans groot dat de strategische flexibiliteit wordt opgevoerd naar een tempo, waarmee de onderneming zich snel kan aanpassen aan de omgeving en future proof wordt!

1. Aanleiding en motivatie

Sinds maart van dit jaar staat Nederland en de hele wereld op zijn kop door het Covid-19 virus. Bedrijven moesten ineens gedwongen sneller digitaliseren dan ze ooit hadden gedacht. Onder druk van overheden moeten mensen thuiswerken. Grootbanken waren bijvoorbeeld, toen de Covid-19 crisis uitbrak, niet klaar voor digitaal thuiswerken. Klanten gingen ineens massaal internetbankieren, het aantal contante opnames nam af en klanten kregen hun financieringsgesprek via beeldbellen. Zelfs het ondertekenen van de aktes ging digitaal. Toen moesten ze vliegensvlug enorme stappen zetten wat betreft digitale oplossingen voor klanten. 'Logge dinosaurussen kunnen opeens snel schakelen als het pijn doet' (Rutger, 2020). Fintechbedrijven hebben nieuwe technieken ontwikkeld, welke voor integratie van nieuwe producten zorgen. MKB-krediet wordt bijvoorbeeld steeds vaker afgenomen bij online leenplatformen als Funding Circle, onlinebanken zoals Bunq nemen het op tegen de gevestigde partijen en online betaaltransacties lopen steeds meer via betaalbedrijven als Adyen. Dit heeft gevolgen, aldus de FSB (Financial Stability Board). Door te kiezen voor niches kunnen de fintechbedrijven efficiënter en effectiever hun klanten bereiken. Ze kunnen werken zonder een groot personeelsbestand en hebben niet te maken met technologische erfenissen uit het verleden. Ze zijn in staat om de geldende praktijk van het bundelen van diensten en het laten subsidiëren van verlieslatende activiteiten door andere bedrijfsonderdelen, zoals gebruikelijk is bij traditionele banken, af te breken (Betlem, 2019). Deze ontwikkeling geldt voor meerdere sectoren. Ontwikkelingen van deze nieuwe technologie is vaak lastig voor deze grote ondernemingen zoals banken. Door samenwerking met de fintechbedrijven kan er sneller en succesvoller geïnnoveerd worden.

Sterker nog, deze digitalisering was al eerder benodigd. Toen echter niet door een pandemie als Covid-19, maar door een veranderende economie. Door de opkomst van nieuwe technologieën wordt het gemakkelijker voor nieuwe toetreders om toegang te krijgen tot deze markt (Yermack, 2016). De omgeving en het traditionele model van organisaties in bijvoorbeeld de financiële sector gaat de komende tien jaar drastisch veranderen. Het is lastig in te schatten wat de functie en plaats van de banken in de toekomst is. Deze wijziging in het economisch landschap kan doorgetrokken worden voor alle bedrijfssectoren. De opkomst van nieuwe technologieën is op bijna al de sectoren van toepassing. Deze wijziging is waarschijnlijk het lastigst te volgen voor grote logge ondernemingen zoals banken, telecombedrijven, energiebedrijven etc. Er is nog nooit zoveel strategische flexibiliteit benodigd geweest om in de toekomst nog relevant te zijn als onderneming.

Strategische flexibiliteit is het vermogen van een onderneming om de kansen buiten zijn eigen grenzen en bestaande mogelijkheden te zoeken. De huidige strategie van banken is het aanbieden van zoveel mogelijk producten. Met als doel de klant te binden en uiteindelijk zoveel mogelijk winstgevende producten te verkopen. Er wordt wel ingespeeld op de veranderende omgeving, dit zijn echter implementaties van producten die door een ander zijn bedacht. Bijvoorbeeld Apple Pay. Deutsche Bank is een samenwerking aangegaan met Google om zo de transformatie te versnellen. Google Cloud stelt Deutsche Bank in staat om versneld zijn dienstverlening naar de cloud te brengen en de vruchten te plukken van data-analyse, machine learning en kunstmatige intelligentie (Bentlem, 2020). Om de gekozen strategie te wijzigen op basis van de veranderende omgeving is voor ondernemingen best lastig. Ondernemingen zijn vaak geneigd de gekozen strategie te continueren. Het aanpassen van de strategie aan de omgeving is een proces waarin het bedrijf zich eerst open dient te zetten voor het herkennen van kansen in hun omgeving, andere kansen dan zij zelf in hun onderneming zien. Vervolgens moeten deze zichtbare kansen worden omgezet in actie alvorens men de gekozen strategie kan aanpassen op de kansen buiten de bestaande grenzen van de onderneming (Evans, 1991). Vervolgens is het aan de onderneming om sneller te anticiperen op de veranderende omgeving en zo in staat zijn het duurzame concurrentievoordeel te behouden (Hitt, Keats, & DeMarrie, 1998).

Vanuit het actie ondernemen op basis van herkende kansen in de omgeving kan innovatie ontstaan in de ondernemingen. Dit is wel op een nieuwe manier innoveren dan, zij reeds gewend zijn. Bedrijven moeten het vermogen vinden om buiten de eigen organisatiegrenzen de innovatie te zoeken en te vinden om voor de langere termijn nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Deze grensoverschrijdende innovatie kan bijdrage aan de strategische flexibiliteit. Deze manier van innoveren vraagt integratie met de omgeving van de eigen onderneming. Bedrijven innoveren vanuit de gesloten innovatie (1.0) binnen de eigen grenzen van de onderneming. Bedrijven kunnen wel de stap naar open innovatie (2.0) maken, waarin vooral sprake is van samenwerking binnen de eigen keten met als doel resultaat op de korte termijn in de vorm van procesverbetering. In beide gevallen wordt er vooral gekeken naar resultaat op de korte termijn. Minder kosten en meer resultaat door middel van kleine aanpassingen. Integratie-innovatie, te zien als innovatie 3.0, is vooral bedoeld om relaties voor langere termijn met bedrijven buiten de bestaande bedrijfs- en/of branchegrenzen aan te gaan om unieke producten te ontwikkelen, welke een duurzaam concurrentievoordeel geven. Vaak duurt het jaren voor er resultaat komt vanuit deze samenwerking (Hafkesbrink, et al., 2010; Mardi, et al., 2016; Jansen, et al., 2009; Dyer, et al., 1998).

Het unieke van integratie-innovatie (embedded innovatie) is dat er een vrije kennisstroom ontstaat, waardoor de snelheid en kwaliteit van het lerende en innovatieve vermogen omhoog gaat (Mardi, Arief, Furinto, & Kumaradaja, 2016). Integratie-innovatie is anders dan werken vanuit de gesloten of open manier van innoveren. Gezien de open of gesloten innovatie dicht tegen de huidige strategie van de onderneming aan ligt past deze manier vaak beter bij de gekozen strategie. De lange termijnvisie in integratie-innovatie is één van de belangrijke factoren die weerstand kan opleveren bij bedrijven. Vooral wanneer deze niet gewend zijn aan het inzetten van strategische flexibiliteit en wanneer de ondernemingen te bureaucratisch zijn, waardoor beslissingstrajecten lang duren (Gulati, et al., 2000; Dyer, et al., 1998). Daarnaast geeft het sociale karakter van integratie-innovatie ook mogelijkheden om interne samenwerking te bevorderen die vervolgens de samenhang van de eigen organisatie bij de ontwikkeling van nieuwe producten kan versterken (Dyer, et al., 1998; Mardi, et al., 2016). Zodoende heeft integratie-innovatie een positieve invloed op zowel de korte als de lange termijn voor een onderneming. Het kan de flexibiliteit van ondernemingen verhogen.

Eerder in dit stuk is gesproken over de invloed van Covid-19 en de druk die op het aanpassingsvermogen van ondernemingen hiermee is gekomen. Echter zien we al langer dat er sprake is van factoren die de strategische flexibiliteit en innovatie integratie van ondernemingen vergen zoals de globalisering van markten, snelle technologische verandering, verkorting van de levensduur van producten cycli en de toenemende concurrentie. vereisen dat bedrijven sneller reageren en flexibeler zijn (Grant & Bush, 1996). Hierdoor is het van belang dat bedrijven nieuwe producten ontwikkelen voor de toekomst, maar tegelijk zorgen dat hun huidige producten ook mee ontwikkelen. De producten moeten hedendaags zijn tegen een goede prijs. Dit wordt in de literatuur organisatorische ambidexteriteit genoemd. Ambidexteriteit bestaat uit de tweedeling exploitatie en exploratie. Bedrijven hebben baat bij een interactie tussen exploitatie en exploratie. Aan exploitatie kleven de termen: product en/of service, verfijning, productie, selectie, efficiëntie, proces implementatie, keuzes en uitvoering. Aan exploratie kleven de termen: variatie aanbrenge, ontdekking, onderzoeken, risico's nemen, ontwikkelen, experimenteren, flexibiliteit en innovatie. In het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie ontstaat wel het zogeheten prisoners dilemma. Dit dilemma ontstaat door (mogelijke) tegenstrijdige belangen die zich voordoen tussen exploitatie en exploratie. Een nieuw idee voor de toekomst kan mogelijk leiden tot kannibalisatie van de huidige business (Jansen, et al., 2009; March, 1991). Bedrijven focussen vaak op de exploitatie. Deze, open of gesloten innovatie is vertrouwd en geeft rendement op de korte termijn. Het blijkt echter dat in een dynamische omgeving de flexibelere bedrijven succesvoller zijn (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009). Ook kan de omarming van integratie-

innovatie mogelijk het prisoners dilemma wegnemen, wat mogelijk voortkomt uit weinig flexibiliteit in de strategie. Aangezien deze manier van innoveren zowel intern als extern positief werkt op de samenwerking.

Recent onderzoek naar integratie-innovatie (o.a. Hagel et al., 2010) suggereert dat IT bijdraagt aan integratie-innovatie. Vooruitgang op IT-gebied heeft de mogelijkheid vergroot om mensen op afstand te verbinden en creëert kansen voor nieuwe vormen van het delen van problemen, ideeën en oplossingen binnen en over organisaties heen (McAfee, 2006). IT maakt het mogelijk om de organisatie in contact te brengen met omliggende organisaties, vanuit dit contact kan er samenwerking ontstaan die de innovatiekracht stimuleert welke de strategische flexibiliteit vergroot. Met behulp van goede ondersteuning vanuit de organisatie om de samenwerking met de omgeving te realiseren kan innovatie integratie worden bereikt, dit zorgt voor kennisabsorptie en samenwerkend leren binnen de organisaties (Hafkesbrink & Evers, Innovation, 2010). Het idee van exploitatie absorptie en exploratief samenwerkend leren toont de flexibiliteit en ambidexteriteit van de organisatie aan.

Binnen deze vooruitgang is het door IT mogelijk geworden grotere afstanden te overbruggen waardoor informatie beter en sneller op de juiste plek komt. De invloed van integratie-innovatie is toe te schrijven aan sociale technologie. Sociale technologie maakt nieuwe werkvormen en samenwerking mogelijk. Deze invloed is zowel voor interne als externe samenwerking. Door de betere toegang tot informatie is het mogelijk om beslissingen sneller en beter te kunnen nemen. De informatiesystemen kunnen het mogelijk maken om traditionele hiërarchische lijnen binnen de organisatiestructuur over te slaan en de informatie direct toegankelijk te maken voor medewerkers, waar deze nodig is of deze informatie direct op te halen bij de bron. Het middenmanagement wordt door de nieuwe werkvormen, samenwerking en informatietechnologie overbodig. De informatie en strategie overdracht wordt door systemen gedaan en direct op de juiste plek afgeleverd (Groth, 1999; Kelly, 2009). De traditionele hiërarchische managementlagen zijn kenmerkend voor de logge bureaucratische ondernemingen zoals de bankensector.

De financiële markt is altijd een stabiele markt geweest. Echter door de veranderende technologie dienen de bedrijven in de financiële sector zich ineens flexibel op te stellen om relevant te blijven (Betlem, 2019). Tevens moeten zij gaan innoveren. Deze innovatie zal vooral buiten de bestaande bedrijfs- en branchegrenzen gezocht moeten worden. Door de opkomst van nieuwe technologieën wordt het gemakkelijker voor nieuwe toetreders om toegang te krijgen tot deze markt (Yermack, 2016). Het is lastig in te schatten, wat de functie en plaats van de banken in de toekomst is. Baarsma (2018, 29-33) stelt dat: 'In een markteconomie zal er altijd behoefte zijn aan de primaire bancaire functies: financiële intermediaat, risicobeheer, geldschepping en betalingsverkeer.' Dit betekent echter niet dat deze functies tot in lengte van dagen door alleen banken zullen worden vervuld. De toekomst van banken is immers ongewis en kan ongemakkelijke wendingen nemen onder de invloed van toetreding van partijen uit andere markten, regulering en andere klantvoorkeuren.

De bancaire sector wordt als stabiel omschreven (Betlem, 2019). Deze sector, maar ook andere sectoren, lopen tegen het probleem aan van een jarenlange rustige omgeving qua verandering. Hoe kunnen deze bedrijven die vaak gericht zijn op exploitatie en hiermee innoveren vanuit de gesloten of open innovatie ineens de overstap maken naar integratie-innovatie? De spanning tussen de bestaande stabiliteit en de benodigde flexibiliteit is het aanpassingsvermogen van de onderneming. Er dient sprake te zijn van een constructieve spanning tussen flexibiliteit en stabiliteit (Volberda, 1996; Gilson, et al., 2005). Dit zorgt voor ambidexteriteit, welke kan zorgen voor aanpassingen in de exploitatie, zodat de bestaande bedrijfsvoering doorgaat en zorgt voor geld wat geïnvesteerd wordt in de exploratie, zodat er producten ontstaan welke zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel op de lange termijn (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009).

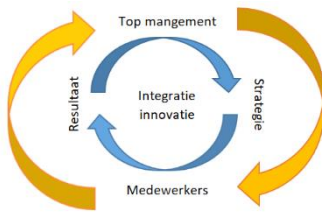
Binnen een aantal sectoren is dus al sprake van een lange stabiele omgeving. De bedrijven in deze sectoren hebben zich vooral gericht op exploitatie en innoveren vanuit de gesloten of open innovatie. In dit soort type organisaties is er vaak sprake van centrale aansturing, dit houdt in dat alle beslissingsbevoegdheid geconcentreerd is op één punt in de organisatie en uiteindelijk bij één persoon plaats vindt. Bij decentralisatie zijn de bevoegdheden over een grotere groep mensen verdeeld binnen de organisatiestructuur. Het grote verschil tussen centralisatie en decentralisatie is te vinden in de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie of organisatieonderdeel. Bij centralisatie ligt de beslissingsbevoegdheid bij één persoon. Beslissingen en kennis komen samen bij deze persoon. Bij decentralisatie liggen de bevoegdheden op een lager niveau in de organisatie. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn ondergebracht op verschillende niveaus binnen de organisatie. Er zijn drie redenen te geven, waarom organisaties kiezen voor (de)centralisatie in hun structuur. De plaats van kennis in de organisatie, de afstand tussen werkvloer en topmanagement qua informatiestromen en het geven van vrijheid aan medewerkers als motiverende factor (*Mintzberg, Organisatie structuren, 1992*). Deze bureaucratische bedrijven moeten flexibeler worden, zodat zij vanuit de integratie-innovatie kunnen zorgen voor nieuwe businessmodellen, welke zorgen voor duurzaam concurrentievoordeel. Deze benodigde verandering komt door de globalisering van markten, snelle technologische verandering, verkorting van de levensduur van producten cycli en de toenemende agressiviteit van concurrenten. Dit eist dat bedrijven verder kijken dan hun eigen bedrijfs- en branchegrenzen. Er is vooral samenwerking intern en extern benodigd. Bedrijven die willen innoveren moeten opletten dat zij intern niet stuiten op weerstand welke de ontwikkeling gaan tegenwerken uit eigen belang. De strategische flexibiliteit is het vermogen van het bedrijf om proactief te zijn of snel te reageren op veranderende concurrentievoorwaarden en daardoor ontwikkel- en/of concurrentievoordeel te behouden (Hafkesbrink & Evers, 2010).

Tegelijkertijd zien we dat innoveren belangrijk is voor bedrijven om relevant te blijven. Integratie-innovatie kan de kennisstroom vrij maken in een onderneming, waardoor het innovatievermogen verbetert. Deze innovatie maakt het ook mogelijk de brug te slaan over de bedrijfs- en branchegrenzen heen (*Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009*). Dit laatste draagt bij aan een duurzaam concurrentievoordeel. In de financiële sector wordt de komende tien jaar een drastische verandering verwacht onder druk van technologische veranderingen. Hoe kan deze conservatieve sector, maar ook andere conservatieve sectoren, sociale technologie inzetten om zichzelf future-proof te maken?

De onderzoeksvraag

Hoe kan integratie-innovatie bijdragen aan de strategische flexibiliteit in een bureaucratische onderneming?

Hieronder, in figuur 1, is de onderzoeksvraag visueel gemaakt op basis van de literatuur. Dit is geen bestaand model, maar een conceptueel model gemaakt op basis van de literatuur. Waarin gezegd wordt dat het topmanagement de strategie bedenkt en de medewerkers op basis hiervan hun werk uitvoeren, wat vervolgens tot resultaat moet leiden. Waarbij de literatuur zegt dat de buitenste rand, de wereld om de organisatie heen, steeds sneller graat draaien. De binnenste cirkel is de onderneming. Waarin integratie-innovatie zorgt dat deze sneller gaat draaien. Met dit onderzoek is het doel te achterhalen, hoe deze blauwe cirkel sneller gaat draaien dankzij integratie-innovatie.



Figuur 1: Conceptueel model

Dit onderzoek wil een aanvulling geven op het inzicht, op welke wijze een aantal variabelen binnen een onderneming ingevuld moet worden om deze vorm van innovatie toegevoegde waarde te laten creëren.

Door de jaren heen is er veel onderzoek gedaan naar de invloed van innovatie op strategische flexibiliteit. Er zijn hierdoor al veel vragen beantwoord. Deze onderzoeken geven echter geen antwoord op hoe integratie-innovatie hier invloed op heeft. Bovenal zijn de onderzoeken vooral gericht op hoe innovatie bijdraagt aan strategische flexibiliteit, maar niet hoe dit proces zich binnen de onderneming gedraagt. Integratie-innovatie kan overal plaats vinden en uiteindelijk de strategische flexibiliteit beïnvloeden, maar komen deze plannen tot ontplooiing in een bureaucratische omgeving? De accountmanager van bijvoorbeeld een bank heeft elke dag contact met zijn klanten en hiermee mogelijke innovatie partners of kennis tot innovatie. Maar ervaart de accountmanager dit ook en weet hij wat hij kan met deze kennis? Als de accountmanager een korte lijn naar boven heeft binnen de onderneming, kan hij mogelijk zorgen voor belangrijke innovatieve stappen binnen de onderneming. Deze innovatie kan de strategische flexibiliteit vervolgens vergroten.

In het volgende hoofdstuk wordt de bestaande literatuur van de thema's die betrekking hebben op het onderzoek namelijk strategische flexibiliteit, integratie-innovatie en bureaucratische onderneming geanalyseerd. In hoofdstuk vier is de methodologische aanpak beschreven. In hoofdstuk vijf zijn de onderzoeksresultaten opgenomen. Hoofdstuk zes en zeven gaan over de discussie, conclusie en aanbevelingen. Als laatste, hoofdstuk acht, worden de limitaties besproken.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen besproken; integratie-innovatie, invloed van de structuur op de innovatie, informatieoverdracht, sociale technologie om af te sluiten met strategische flexibiliteit en een conclusie. Eerst wordt het onderwerp integratie-innovatie toegelicht. Het gaat hier om de werking en voordelen van deze manier van innoveren. Vervolgens wordt het belang van de ondernemingsstructuur besproken. Deze is namelijk van invloed op de snelheid en het vertrouwen van de medewerkers om innovatie tot een succes te maken. Hieruit vloeit de informatieoverdracht voort. Door de lange lijnen of onduidelijke

informatiestructuren gaat er mogelijk veel informatie verloren. Dit is een verdieping op de voor- en nadelen van de gekozen ondernemingsstructuur. Sociale technologie kan vervolgens weer belangrijke barrières wegnemen om communicatielijnen te verkorten. Het gaat hier vooral om hoe sociale technologie kan bijdragen aan samenwerking en gedragenheid van de strategie binnen een onderneming. De strategische flexibiliteit is het laatste hoofdstuk. Hierin wordt een uiteenzetting gegeven van wat strategische flexibiliteit is en vooral wat het belang hiervan is. Al deze onderwerpen worden vervolgens samengevoegd in de conclusie.

Integratie-innovatie

Integratie-innovatie is in het Engels bekend onder de term 'embedded innovation'. In hoofdstuk één is er gesproken over open en gesloten innovatie. Dat is kortweg de huidige manier hoe de meeste bedrijven innoveren. Kort en snel, dichtbij de huidige bedrijfsprocessen. Integratie-innovatie gaat uit van de langere termijn en producten of diensten die mogelijk ver van de huidige corebusiness staan. Het doel bij elk van de drie innovatie vormen is om het duurzaam concurrentievoordeel te behouden. Bij integratie-innovatie kan dit concurrentievoordeel mogelijk sterker en hiermee duurzamer zijn, omdat het om totaal nieuwe producten gaat in plaats van verbeteringen of aanpassingen aan de huidige producten. Gesloten innovatie is binnen de eigen bedrijfsgrenzen. Open innovatie is buiten de bedrijfsgrenzen, maar wel binnen de eigen industrie en bestaande netwerken. Vanuit de open innovatie is het mogelijk de opstap naar integratie-innovatie te maken (Hafkesbrink & Evers, 2010).

De vraag in het huidige debat over innovatie is dan ook hoe de verwerving van kennis zich ontwikkelt. Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in hoe innovatie ingericht moet worden, waardoor er een maximale verwerving van kennis wordt bereikt. Er is sprake van een verschuiving van open innovatie naar integratie-innovatie (Hafkesbrink & Evers, 2010). In integratie-innovatie staat de gebruiker van het innovatiesysteem centraal. Met de gebruiker worden al de mensen bedoeld die bij de innovatie betrokken zijn. Gezien integratie-innovatie grens overschrijdend is kan er geen afkadering plaatsvinden. Door de gebruiker centraal te stellen in plaats van de innovatie zelf blijkt dat de benodigde kennis en innovatie mogelijk buiten de grenzen van de onderneming liggen en gevonden moet worden. Sterker nog de kennis voor innovatie ligt überhaupt niet meer enkel bij de bestaande kennisinstellingen zoals universiteiten, industrie of overheidssamenwerking. Innovatie is overal in de maatschappelijke omgeving te vinden. Hierdoor ontstaat een interactief netwerk in plaats van een lineair model. De innovatie kan hiermee ook bij mensen binnen de bestaande bedrijfsgrenzen worden gevonden. Deze mensen worden in de huidige modellen echter niet betrokken bij de innovatie (Hafkesbrink, et al., 2010; Carayannis, et al., 2010).

Bij open innovatie ligt de nadruk op het combineren van verschillende competenties of technologische mogelijkheden of ze nu binnen of buiten het bedrijf te vinden zijn. Deze worden direct ingezet voor commerciële doeleinden. Tegelijkertijd zien we dat binnen dit paradigma steeds meer kennisstromen beginnen te ontstaan tussen ondernemingen over de huidige grenzen heen. Hierdoor ontstaat een grote verscheidenheid aan informatiebronnen binnen het innovatie paradigma, zoals bijvoorbeeld kennisbronnen van andere ondernemingen, andere bedrijfssectoren, startups, de individuele experts en prospecten. Deze bronnen acteren tegelijk met de bestaande innovatiebronnen zoals universiteiten, onderzoeksorganisaties en interne ontwikkelingen van een onderneming (Reichwald & Piller, 2009). Uiteraard is het van belang dat de onderneming, die wil innoveren, allereerst zelf open staat hiervoor. Het willen leren als organisatie is doorslaggevend en werkt als hefboom als het aankomt op open innovatie in het verbinden van technologie en mensen van verschillende bedrijven en het omringende innovatie-ecosysteem naar nieuwe producten en diensten. Open innovatie dient als de opstap naar

integratie-innovatie. Het grote verschil tussen open innovatie en integratie-innovatie is de reikwijdte van de innovatie. Bij open innovatie is het in de keten en gericht op de commerciële doeleinden op korte termijn. Terwijl integratie-innovatie een grote reikwijdte heeft met als doel nieuwe businessmodellen te ontwikkelen (Hafkesbrink & Evers, 2010).

Integratie-innovatie vereist ook het volledig veranderen van de spelregels. Waar een onderneming van nature alles wil beschermen voor iedereen buiten de onderneming dient er ineens anders gedacht te worden over intellectueel eigendom, geheimhoudingsprincipes en historisch ontwikkelde hiërarchieën. Om gebruik te maken van elkaars kennis en vaardigheden dient men openheid te geven en in elkaars bedrijf te laten kijken. Dit is eigenlijk pas het beginproces. Bij open innovatie wordt namelijk vaak nog wel strikt vastgelegd en gecontroleerd wat men wel en vooral niet van elkaar mag gebruiken en weten. Mogelijk worden er zelfs straffen aan elkaar opgelegd bij overtreding. De organisatie moet ineens de structuren waar men op vertrouwde niet meer als handvat gebruiken. Dit heeft ook een culturele impact gezien men ineens ruimdenkender moet worden over zaken als reputatie, vertrouwen en de kennisdeling van de organisatie (March, 1991; Perkins, et al., 2007). “Een lerende organisatie is afhankelijk van openheid voor nieuwe ideeën en verandering op zowel individueel als organisatorisch niveau” (Perkins, et al., 2007). Bij integratie-innovatie draait alles om vertrouwen. Het is namelijk niet mogelijk de voorwaarden contractueel vast te leggen gezien de reikwijdte groot is en op voorhand het lastig tot onmogelijk is om vast te leggen wat wel en niet van elkaar benodigd is.

Invloed van ondernemingsstructuur

Er is een belangrijk verband tussen het leren van een medewerker, lager in de onderneming, bij het oplossen van problemen en leren van het hoger management. Om als bedrijf het lerend vermogen te vergroten dienen vaak eerst onderliggende structuren, culturele waarden en doelstellingen aangepast te worden. Deze aanpassing is vooral nodig om vanuit open innovatie de slag te kunnen maken naar integratie-innovatie. Gezien de voorwaarden van integratie-innovatie anders zijn dan die van open innovatie. Gezien de medewerker vaak dichter op de samenwerking van innovatie zit durft deze bijvoorbeeld over te gaan tot kennisdeling met nieuwe partners, soms tot voor kort onbekende partners. Het hoger management kent de innovatie partner niet voldoende waardoor deze het delen van informatie niet altijd zal toestaan. Dit heeft tot gevolg dat de innovatiekracht tussen deze twee partijen wordt afgeremd of zelfs onmogelijk wordt (Perkins, et al., 2007). De afstand tussen de innovatie en het topmanagement is dus van invloed op de haalbaarheid van innovatieprojecten. Tevens speelt de factor vertrouwen hier een grote rol in. Indien medewerkers het vertrouwen en de ruimte van het topmanagement krijgen om samenwerkingen aan te gaan, dan zal dit positief uitwerken op de innovatiekracht.

Mintzberg heeft veel geschreven over de organisatiestructuren van ondernemingen en de invloed van de gekozen leiderschapsstrategie op de medewerkers. Om de invloed van het topmanagement en de medewerkers te beschrijven wordt er gekeken naar de gekozen organisatiestructuur en dan voornamelijk naar de invloed van decentrale en centrale aansturing. De bureaucratische onderneming valt hierbij onder de term centraal aangestuurde onderneming. Een log orgaan waar zaken lang duren en worden beïnvloed door mensen met soms een persoonlijk belang.

De organisatiestructuur omvat de formele en informele middelen die organisaties gebruiken om het werk te verdelen en te coördineren om stabiele patronen vast te stellen binnen de onderneming en om structuur aan te brengen, zodat er rol- en taak duidelijkheid ontstaat (Mintzberg, *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, 1979). Het grote verschil tussen centralisatie en decentralisatie is te vinden in de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie of organisatieonderdeel. Bij centralisatie ligt de

beslissingsbevoegdheid bij een team of één persoon hoog in de organisatie. Beslissingen en kennis komen samen bij dit team of deze persoon. Bij decentralisatie liggen de bevoegdheden op een lager niveau in de organisatie. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn ondergebracht op verschillende niveaus binnen de organisatie. Er zijn drie redenen te geven waarom organisaties kiezen voor (de)centralisatie in hun structuur. De plaats van kennis in de organisatie, de afstand tussen werkvloer en topmanagement qua informatiestromen en het geven van vrijheid aan medewerkers als motiverende factor (*Mintzberg, Organisatie structuren, 1992*).

De vraag is of één persoon of team überhaupt in staat is om al de beslissingen te nemen. Daarnaast zitten er nog een aantal belangrijke factoren aan vast. Het is lastig om al de kennis op één plek te concentreren. De persoon moet in staat zijn al deze informatie juist te verwerken en het aanleveren van de informatie dient op de juiste wijze te gaan. Vaak, los van ruis, wordt de informatie beïnvloed door de persoonlijke belangen en achtergronden van de mensen waarlangs deze informatie gaat. Hierdoor krijgt de centrale besluitvormer onvoldoende en onvolledige informatie.

Het snel reageren en inspelen op veranderingen is ook lastiger bij centrale aansturing. De informatie dient vaak een lange weg naar boven te maken in hiërarchisch opzicht. Daarbij is de vraag of deze persoon weet wat de urgentie is of de juiste urgentie afweging maakt. De keuze wordt mogelijk ook nog beïnvloed door de vele informatie die bij hem of haar komt. Vanuit onderaf is er geen zicht op deze toegevoegde informatie. Hierdoor ontstaat mogelijk een diffuus beeld van de situatie. Tevens wordt vaak de informele randinformatie gemist, welke van belangrijke invloed kan zijn. In het hoofdstuk integratie-innovatie werd al gesproken over de werknemers die samenwerking aan gaan met een partij waar kennisdeling mee nodig is. Lager in de onderneming zien zij het belang hiervan en is er sprake van een vertrouwensband. Hoger in de organisatie, waar de beslissingen worden genomen, is dit vertrouwen er (nog) niet. Het topmanagement kiest er dan voor om deze samenwerking niet goed te keuren, waardoor de benodigde innovatie niet op gang komt (March, 1991; Perkins, et al., 2007).

Voor organisaties is het van belang dat werknemers betrokken en gemotiveerd zijn. Hoe lager en meer beslissingsbevoegdheid een werknemer heeft, hoe meer ruimte hij of zij zal ervaren in het ontplooiën van nieuwe ideeën en de mogelijkheid ervaren om zijn eigen capaciteiten in te zetten ten gunste van de onderneming. Door dit laatste zal de kans op het herkennen van innovatie kansen ook vergroten. Gezien de betrokkenheid bij de onderneming zal de juiste vertrouwens afweging ook gemaakt kunnen worden.

De drie bovengenoemde redenen zijn vanuit Mintzberg vaak een onderbouwing voor organisaties om voor decentrale aansturing te kiezen. De keuze voor centraal of decentraal wordt dan ook voornamelijk bepaald door de behoefte aan coördinatie. Waarom organisaties kunnen kiezen voor decentralisatie is hiervoor kort uitgelegd. De eerste reden is dat de coördinatie niet bij één persoon of team kan liggen. Dit kan zijn omdat deze persoon het geheel niet kan overzien vanwege de organisatie omvang of omdat deze persoon niet al de kennis in huis heeft vanwege complexiteit of variatie van benodigde kennisdomeinen. De mate van centralisatie of decentralisatie van een organisatie wordt bepaald door de mate van complexiteit en waar de informatie (kennis) zich in de organisatie bevindt. Vanuit het oogpunt integratie-innovatie kan er mogelijk gesteld worden dat de informatie en benodigde kennis altijd complex is en dat een centrale aansturing niet de juiste aansturing is.

Er zijn diverse mogelijkheden en oorzaken om tot centralisatie of tot decentralisatie over te gaan. Centralisatie kan door het verbeteren van informatie richting de top, het elimineren van tussenliggende taken of het automatiseren van toezicht. Decentralisatie door informatiebeschikbaarheid bij de uitvoering en de specialisatie van werknemers. De informatiesystemen kunnen het mogelijk maken om traditionele hiërarchische lijnen over te slaan en de informatie direct af te leveren waar deze nodig is of deze informatie direct te laten ophalen bij de bron door de

juiste gebruiker. Hierdoor kunnen lager in de organisatie benodigde beslissingen worden genomen in de uitvoering. De keuzes met betrekking tot hiërarchie en strategie worden in de top van de organisatie genomen. Het middenmanagement in een organisatie wordt hiermee overbodig doordat de informatie en strategie overdracht door systemen wordt gedaan (Mardi, et al., 2016; Groth, 1999). Hierdoor wordt de afstand tussen de werkvloer en de top van het bedrijf automatisch verkleind.

Mintzberg (1992) geeft aan dat er drie belangrijke aspecten zijn aan de keuze tussen centralisatie of decentralisatie. In alle drie zit duidelijk het menselijke aspect. Net als bij integratie-innovatie is de gebruiker, de mens, het belangrijkste aspect. De derde, motivatie, zit vooral in de medewerker(s) en hun motivatie voor het werk wat verricht wordt. Mintzberg (1992) zegt hiervan dat decentraal voor een hogere motivatie zorgt doordat mensen het idee hebben ertoe te doen. Hierdoor is de kans op innovatie automatisch groter. Hoe hoger de motivatie hoe groter de kans dat een medewerker een kans herkent.

Bij het bepalen van de organisatiestructuur gaat het voornamelijk om arbeidsverdeling en coördinatie. De keuze voor centrale of decentrale aansturing wordt dan ook grotendeels bepaald door de behoefte aan coördinatie. Eén van de redenen, die wordt gegeven voor decentralisatie, is dat de coördinatie niet bij slechts één team of één persoon kan liggen. Dit kan zijn, omdat deze persoon het geheel niet kan overzien of omdat deze persoon de benodigde expertise niet in huis heeft. Er kan dus ook worden gesteld dat de mate van centralisatie of decentralisatie van een organisatie wordt bepaald door de vraag te stellen waar de expertise zit. Expertise is nodig voor het nemen van beslissingen. Deze expertise is op diverse niveaus van belang en kan op diverse niveaus worden verkregen. Zo kan kennis worden verkregen door training, maar ook door het werken in de praktijk. Hier kan de factor vertrouwen aan toegevoegd worden. Indien er voldoende vertrouwen vanuit het topmanagement is in de lagere delen van de onderneming, dan is het mogelijk snel een samenwerking aan te gaan op lager niveau. Het voordeel hiervan is dat er snel innovatie opgang kan komen zoals genoemd als voorwaarden voor integratie-innovatie (Perkins, et al., 2007). De expertise voor innovatie zit in het geval van integratie-innovatie mogelijk bij elke werknemer, zodoende is vertrouwen een belangrijke factor. Als het vertrouwen er is kan elke medewerker voor innovatie zorgen. Of te wel bij integratie-innovatie is vertrouwen een belangrijk uitgangspunt om de expertise van de medewerkers te kunnen inzetten voor nieuwe producten

Informatieoverdracht

Als de mogelijkheden tot informatieoverdracht beter worden is het mogelijk om beslissingen sneller en beter te nemen. De steeds complexere taken kunnen worden gedaan door mensen met de juiste toegang tot informatie. Om kennis en informatie in een organisatie beter beschikbaar te stellen kan gebruik worden gemaakt van technologische ontwikkelingen. Technologische ontwikkelingen kunnen bijdragen aan het op een snelle en efficiënte manier verkrijgen van bruikbare informatie (Groth, 1999). Door deze ontwikkeling kan er binnen de onderneming ook beter aan innovatie gedaan worden. Door sociale technologie is het gemakkelijker om afdeling overschrijdend aan innovatie te werken (Mardi, Arief, Furinto, & Kumaradjaja, 2016).

De mensen die de beslissingen moeten nemen, kunnen volgens Mintzberg (1992) op twee niveaus zitten. Centraal door het verbeteren van informatie richting de top, het verminderen van taken of het automatiseren van toezicht. Decentralisatie door informatiebeschikbaarheid bij de uitvoering en de specialisatie van werknemers. Systemen maken het mogelijk om traditionele hiërarchische lijnen te omzeilen en de informatie direct af te leveren waar deze nodig is. De IT ontwikkeling heeft gezorgd voor een gemakkelijkere en betere samenwerking over de afdelingen heen en met de omgeving van een bedrijf (Mardi, Arief, Furinto, & Kumaradjaja, 2016). Bij een centraal aangestuurde onderneming dient het vertrouwen in de medewerker omhoog te gaan en meer

beslissingsbevoegdheid gedelegeerd worden waardoor deze meer gemotiveerd raakt. Door de combinatie hiervan kan er meer innovatie plaats vinden en mogelijk de stap naar integratie-innovatie gemaakt worden.

De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle kennisverwerving en exploitatie in deze leergemeenschappen is een gemeenschappelijk belang aangezien de leden werken aan het delen van afspraken, vaardigheden en kennis voor gezamenlijke doeleinden. Als onderdeel van dit breder innovatie-ecosysteem, zijn organisaties een onderdeel van een leergemeenschap. In de digitale economie met grenzeloze communicatiemogelijkheden is dit innovatie-ecosysteem niet langer meer beperkt tot de grenzen van de regio of het land, maar kan het kennisdelingssysteem zich over de hele wereld verspreiden. Een Nederlandse onderneming kan morgen gaan samen werken met een startup uit Australië en een bestaande MKB-onderneming uit Zuid-Amerika. Deze drie kunnen ondanks hun grote verscheidenheid, of misschien wel dankzij hun grote verscheidenheid een totaal nieuw product op de markt brengen (Hafkesbrink & Schroll, 2011). Dit laatste is waar integratie-innovatie om draait. Integratie-innovatie gaat om organisatieleren en de ontwikkeling van kennis via gemeenschappen. Gemeenschappen is een abstract woord in deze context. Dit is ook logisch gezien er geen duidelijke definitie is voor hoe zo'n samenwerking er dan uitziet of tot waar deze reikt. Er zitten geen grenzen aan de verscheidenheid van samenwerkingspartners, sectoren etc.

De digitale economie geeft enkel meer kansen voor samenwerking. Om deze toevoegde waarde van digitale mogelijkheden op innovatie te beschrijven heeft Mardi et al. (2016) de term sociale technologie geïntroduceerd. Gezien de digitale mogelijkheden onbeperkt lijken en deze grote invloed hebben op hoe er gewerkt, gecommuniceerd en hierdoor ook geïnnoveerd wordt is het van belang hier dieper op in te gaan. Zonder de digitale mogelijkheden, waaruit sociale technologie voorkomt, zou integratie-innovatie niet mogelijk zijn in de vorm zoals hiervoor beschreven. Daarbij zit in de literatuur over sociale technologie ook belangrijke informatie over hoe kennisoverdracht tussen mensen plaats vindt. Techniek is een middel, uiteindelijk gaat het nog altijd om de mensen waartussen de kennisoverdracht plaatsvindt. Zonder de mensen is er geen innovatie. Zonder de techniek kan er nog wel innovatie zijn, echter in een andere vorm of in een minder snel tempo.

Sociale technologieën worden steeds populairder binnen de samenleving. Hoewel de term 'sociale technologie' het meest wordt gebruikt om te verwijzen naar nieuwe sociale media zoals Twitter en Facebook vallen hier ook de interne communicatiemiddelen van een bedrijf onder, zoals Skype, Yammer en Microsoft Teams. Hier kunnen zelfs gebouwde softwareprogramma's of informatiedragers onder worden verstaan die op welke manier dan ook worden ingezet om informatie over te dragen binnen een onderneming.

De opkomst van sociale media of sociale technologie heeft de mogelijkheid geopend voor snellere en bredere samenwerking op het gebied van innovatie (Mardi, Arief, Furinto, & Kumaradjaja, 2016). Het absorptievermogen van een onderneming is het vermogen van een bedrijf om de waarde van nieuwe ideeën te herkennen en deze om te zetten om tot commerciële successen te komen. Het absorptievermogen heeft invloed op hoe ideeën en kansen voor innovatie worden gedeeld binnen en tussen organisaties. Dit biedt vervolgens kansen voor bredere concepten van kennisdeling in een organisatie (Cohen et al., 1990; Ashurst, et al., 2012). De opkomst van virtuele gemeenschappen door internet heeft het delen van kennis tussen afdelingen en bedrijven doen versnellen (Koh & Kim, 2004). De opkomst van sociale media bevordert dit verder, aangezien dialoog in sociale netwerken helpt informeel kennis te delen en bekwame mensen gemakkelijker met elkaar in contact brengt (Jordan & Jones, 1997). Vooruitgang op sociaal media gebied heeft de mogelijkheid vergroot om mensen op afstand te verbinden en kansen gecreëerd voor nieuwe vormen van het delen van problemen, ideeën en oplossingen binnen en over organisaties (McAfee, 2006). Door sociale media is het ook op zakelijk vlak normaler geworden om te communiceren via beeld in plaats van altijd face to face. Het snelle absorptievermogen wordt versterkt door de

mogelijkheid om de organisatie in contact te brengen en te houden met bedrijven en mensen buiten de onderneming, tot aan de andere kant van de wereld, om de innovatie te stimuleren. De introductie van sociale technologie opende de mogelijkheid voor een versnelling in innovatie integratie (Hafkesbrink & Schroll, 2011). Door sociale technologie krijgen bedrijven meer mogelijkheden om organisatiestructuren, processen en cultuur te synchroniseren met het innovatie-ecosysteem van omliggende gemeenschappen, netwerken en groepen. Hiermee kan de integratie van externe en interne kennis gecombineerd worden om zodoende tot nieuwe ideeën voor producten of diensten te komen.

Sociale technologie

De benodigde kritische middelen van een bedrijf kunnen de bedrijfsgrenzen overschrijden en kan worden gevonden in de samenwerking met verschillende partijen in een innovatie-ecosysteem. Dit geeft ook een mogelijke onderbouwing, waarom de gekozen bedrijfsstrategie kan verschillen van de innovatiestrategie. De gekozen bedrijfsstrategie is vaak gebaseerd op de beschikbare bedrijfsbronnen met als doel resultaat te behalen op de korte termijn. Terwijl de innovatiestrategie vaak een langere termijnvisie is welke gebaseerd is op externe bronnen. Voor de innovatiestrategie wordt de rol van strategische netwerken dan ook steeds belangrijker. Vooral om integratie-innovatie te bereiken (Gulati et al., 2000; Hafkesbrink et al., 2011; Dyer et al., 1998).

De integratie van sociale technologieën zorgt voor een betere aansluiting tussen de onderneming en de klanten. Het is met sociale technologie mogelijk om beter contact te krijgen met mensen van buiten de onderneming. Klanten kunnen zorgen voor een betere aansluiting van de producten. Ook andere bedrijven kunnen de onderneming gemakkelijker vinden en benaderen om samen te werken. Het is van belang om relaties op te bouwen en gesprekken binnen en buiten de organisatie op gang te brengen om waarde te creëren en de impact voor klanten en het bedrijf te optimaliseren. De belangrijkste criteria voor een succesvolle sociale business strategie zijn tweeledig: duidelijke afstemming op de strategische bedrijfsdoelen van een organisatie en het ondersteunen van de strategie door te zorgen voor afstemming en ondersteuning (Li, Solis, Webber, & Szymanski, 2013). Er is een model voor sociale media ontwikkeld dat onderdeel is van de sociale technologie en dat de stadia van de adoptie van sociale media in het bedrijfsleven laat zien. Uiteindelijk kwamen Li et al. (2013) tot zes fasen waarin bedrijven verkeren in deze groei naar sociale media volwassenheid, welke ze omschrijven in de Social Business Strategy Maturity Matrix.

1. Planning (Leren door te luisteren): Het doel van deze eerste fase is goed luisteren naar de doelgroep om zo sociaal gedrag te ontdekken, testprojecten starten en interne audits uitvoeren om te achterhalen of de organisatie klaar is om sociale media in te zetten. 2. Aanwezigheid (Maak je zichtbaar): Na het aan de zijlijn toekijken en inzichten vergaren, is het tijd om je als organisatie op een formele en volledige manier zichtbaar te maken op sociale mediakanalen. Belangrijke bedrijfsfuncties krijgen een extra dimensie doordat content op sociale netwerken de marketingboodschap versterkt, er meer informatie kan worden verschaft aan klanten na een transactie en meeteenheden per functie of afdeling kunnen worden neergezet. 3. Deelname (Dialoog zorgt voor waardevolle relaties): In deze derde fase wordt sociale media meer dan iets dat 'leuk is om te hebben'. Het wordt een manier om relaties met klanten, partners en anderen te verrijken. Bedrijven in deze fase zijn bezig met het bouwen van communities, het faciliteren van onderlinge relaties, het trainen van de interne organisatie om met deze nieuwe communicatievorm en relatiemarketing om te gaan en ervoor zorgen dat medewerkers zelf meedoen, zowel door interne sociale mediakanalen als op de externe media. 4. Geformaliseerd (Klaarstomen voor schaalvergroting): Om de sociale media experimenten die in de vorige fasen plaatsvonden de kop in te drukken wordt de organisatie geformaliseerd en worden sociale media-initiatieven vanuit een kernteam gecoördineerd en is er ondersteuning

van een of meerdere directieleden. Organisatie brede implementatie van de strategie is noodzakelijk om schaalvergroting te kunnen bewerkstelligen. 5. Strategisch (Een Sociale Business worden): Sociale mediacampagnes in deze fase worden steeds succesvoller en dragen bij aan de organisatiedoelstellingen. De complete directie is warm gemaakt voor sociale media inzet. Sociale media worden in elke organisatie laag geïmplementeerd en er wordt tijd vrij gemaakt om te brainstormen en te overleggen over verdere inzet van sociale mediakanalen, campagnes en werkzaamheden. 6. Samengevoegd (Sociale Business): De uitvoering van sociale media wordt holistisch. Elke medewerker is betrokken of in ieder geval op de hoogte van de sociale mediastrategie. De organisatie ontwikkelt zich continu op sociaal mediagebied en weet snel in te spelen op het veranderende sociale medialandschap. Sociaal en digitaal worden één in deze ultieme fase.

In de derde fase wordt gesproken over het trainen van de interne organisatie om met deze nieuwe communicatievorm en relatiemarketing om te gaan en ervoor te zorgen dat medewerkers zelf meedoen, zowel door interne sociale mediakanalen, als op de externe media. In stap vier wordt het eerdere probleem van het betrekken van het topmanagement ondervangen. Door het betrekken van één van de directieleden komt er een breder draagvlak in de onderneming. Door vervolgens bij stap zes te komen kan elke medewerker betrokken zijn bij innovatiekansen en zal hij of zij deze ook delen in de organisatie met tot gevolg dat er de grootste kans is op innovatiesucces. Uiteindelijk is de inzet van sociale media erop gericht om de duurzame concurrentievoordelen van de onderneming in te zetten voor betere bedrijfsprestaties. Het sociale karakter van sociale technologie geeft ook de mogelijkheid om collectieve samenwerking te bevorderen die vervolgens de samenhang van de organisatie bij de ontwikkeling van nieuwe producten kan versterken (Perkins, et al., 2007; Li, et al., 2013; Mardi, et al., 2016). Bedrijven moeten nieuwe competenties opdoen en ontwikkelen voor nieuwe producten en markten om uiteindelijk toekomstbestendig te zijn.

Kennisdeling gebeurt door samenwerking. Kennis beweegt zich anders binnen dan tussen afdelingen, ondernemingen of gemeenschappen. Binnen organisaties, zoals in communities of in goed functionerende teams, vindt het delen van stilzwijgende kennis plaats door middel van gedeelde begrippen en door de praktijk zelf. (Brown & Duguid, 1999).

Wanneer kennis buiten de praktijk moet worden uitgewisseld tussen verschillende gemeenschappen, dan wordt kennisdeling moeilijker. De beste kennisdeling vindt plaats in het bedrijf op elke denkbare plek, dus niet in een R&D omgeving los van de corebusiness (Brown & Duguid, *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, 1999*). Kennis delen tussen personen, afdelingen en ondernemingen moet maar gedeeltelijk los van het primaire bedrijfsproces van de betrokken partijen plaatsvinden. Dan kan kennisdeling tussen gemeenschappen plaatsvinden en kan de kennis worden omgezet in expliciete kennis (Hemmecke & Stary, 2004).

Kennis kan alleen worden overgedragen, getransformeerd en gecreëerd door interactie tussen mensen. Het is essentieel dat kennisdeling en leren zich richt op de interactie tussen de betrokken mensen en de ontwikkeling van de factoren die dit proces beïnvloeden. Er zijn drie mogelijkheden waarin de interactie van een onderwerp kan worden onderscheiden: coördinatie, samenwerking en communicatie. Coördinatie is een integraal onderdeel van elke werkactiviteit. De historisch gegroeide werkactiviteiten bepalen de formele arbeidsverdeling en dus de initiële of minimale coördinatie tussen de betrokkenen. Arbeidsverdeling beïnvloedt menselijke activiteiten en de menselijke activiteiten beïnvloeden de arbeidsverdeling. Samenwerking is de tweede manier waarin interactie tot stand komt via de relaties van activiteiten. Dit gebeurt binnen de activiteit zelf of binnen een afdeling. De derde manier van interactie tussen onderwerpen is communicatie. Het gaat om de uitwisseling van kennis over de

gemeenschappelijke onderwerpen. Deze derde manier van interactie kan in de context van de werksituatie co-constructie genoemd worden (Raeithel, 1983; Hemmecke, et al., 2004).

Co-constructie wordt beschouwd als de hoogste vorm van communicatie binnen samenwerking. Hierin worden rollen, regels, werkdoelstellingen en patronen constant besproken en vindt afstemming plaats binnen het team. Het doel hiervan is dat de deelnemers van de communicatie zoveel mogelijk duidelijkheid, vertrouwen en gelijkheid in doelen hebben. Co-constructie vindt plaats buiten de corebusiness, maar in de samenwerking over de grenzen van de bedrijven heen. Het resultaat van elk co-constructie proces moet zichtbaar worden wanneer nieuwe ideeën worden uitprobeerde in de corebusiness. Uitgebreide samenwerking dient voor de daadwerkelijke integratie van veranderingen in werkprocessen (*Hemmecke & Stary, 2004*).

Binnen de integratie-innovatie draait het vooral om de samenwerking tussen mensen, teams en bedrijven. Innovatie is grenzeloos geworden. Dit geeft een volledig nieuwe manier van samenwerken en ook een nieuwe manier van kijken naar de processen van innovatie. Er zitten twee ogenschijnlijke tegenstrijdigheden in voorgaand stuk. Waar enerzijds wordt gezegd dat innovatie overal in de onderneming plaats vindt, anderzijds is het ook een proces wat ver van de corebusiness plaats vindt om geheel nieuwe ideeën op te doen om andere producten te bedenken dan de onderneming tot dan toe gemaakt heeft. Wel is het zo dat de bedrijfsgrens het snijvlak van de innovatie is bij integratie-innovatie. Waar de onderneming in aanraking komt met andere mensen, bedrijven, instanties etc. kan er innovatie opgestart worden mits de juiste variabelen aanwezig zijn. Het grote probleem hiervan is dat de top van het bedrijf vaak ver van de innovatiemogelijkheden afstaat. Een R&D afdeling een deur verder op kantoor is fijner, dan verschillende vormen van samenwerkingen die worden aangegaan en waar ook nog eens vertrouwelijke informatie wordt gedeeld. De organisatiestructuur is dan ook van invloed op de kans van slagen voor integratie-innovatie.

De gevraagde flexibiliteit is dus zeer relevant om duurzame concurrentievoordelen te behouden. Zoals hiervoor is te lezen is er een andere manier van innoveren nodig om duurzaam concurrentievoordeel te behouden. Tevens wordt gesproken over de invloed van topmanagement op de flexibiliteit. Het topmanagement is de belangrijkste factor om strategische flexibiliteit te creëren.

Strategische flexibiliteit

Strategische flexibiliteit is het vermogen van een onderneming om de kansen buiten zijn eigen grenzen en bestaande mogelijkheden te zoeken. Allereerst moet een onderneming zich open kunnen stellen voor deze kansen om vervolgens zaken anders te gaan doen, dan men reeds deed of oorspronkelijk de bedoeling was richting de toekomst (*Evans, 1991*). Vervolgens is het aan de onderneming om sneller te anticiperen op de veranderende omgeving en zo in staat te zijn het duurzame concurrentievoordeel te behouden (*Hitt, Keats, & DeMarrie, 1998*). Het concept van organisatorische ambidexteriteit biedt een uitstekend model voor het proces van het verbeteren van de strategische flexibiliteit. Het legt de spanning of wisselwerking bloot tussen de activiteiten voor exploitatie en exploratie (*Duwe, 2020*). Het vergroten van de strategische flexibiliteit is de opmars naar integratie-innovatie.

Ondernemingen moeten de huidige competenties voor de bestaande services en producten blijven door ontwikkelen om in de hedendaagse economie relevant te blijven. Echter langdurig succes behalen vereist een dynamische capaciteit waarmee bedrijven kunnen voldoen aan de huidige eisen en gelijktijdig voorbereid zijn op de ontwikkelingen van morgen (*Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009*). Door vernieuwing en creativiteit trachten ondernemingen producten te bedenken en te ontwerpen voor hun huidige markt(en) en/of nieuwe markten. Dit deel is niet zo zeer gericht op rendement in het nu, maar op toekomstige verdienmodellen om

in de toekomst te kunnen overleven (*Tushman & O'Reilly, 1997*). Om deze ideeën te creëren is integratie-innovatie nodig, maar om bij integratie-innovatie te komen dient er dus eerst voldoende strategische flexibiliteit te zijn.

Ambidexteriteit is onder te verdelen in exploitatie en exploratie. Exploitatie is gericht op het huidige verdienmodel van de onderneming en exploratie is gericht op de toekomstige verdienmodellen. Centraal in zijn betoog staat het idee dat organisatieprocessen baat hebben bij een interactie tussen exploitatie en exploratie. Aan exploitatie kleven de termen: product en/of service verfijning, productie, selectie, efficiëntie, proces implementatie, keuzes en uitvoering. Aan exploratie kleven de termen: variatie aanbrengen, ontdekking, onderzoeken, risico's nemen, ontwikkelen, experimenteren, flexibiliteit en innovatie (*March, 1991*).

In het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie ontstaat wel het zogeheten 'prisoners' dilemma. Dit dilemma ontstaat door (mogelijke) tegenstrijdige belangen die zich voordoen tussen exploitatie en exploratie. Een nieuw idee voor de toekomst kan mogelijk leiden tot kannibalisatie van de huidige business. Is er sprake van evenwicht tussen exploitatie en exploratie? Om dit dilemma te mitigeren hebben ondernemingen baat bij interactie tussen exploratie en exploitatie. Dit is ook de reden waarom integratie-innovatie niet volledig in de praktijk kan plaats vinden, maar daar net buiten (*March, 1991; Hemmecke, et al., 2004*). De betrokkenheid van de medewerkers hierin is zeer belangrijk. Gezien een betrokken en gemotiveerde medewerker sneller mee gaat in verandering. Zeker wanneer hij of zij daar zelf invloed op kan uitoefenen (*Mintzberg, Organisatie structuren, 1992*).

Om ambidexteriteit te realiseren moeten bedrijven omgaan met een eerder genoemd dilemma. Tussen exploratie en exploitatie verschillen de tijdspaden, resultaat, organisatie inrichting en cultuur van elkaar. Het is de kunst om deze te combineren, zodat er een duurzaam concurrentievoordeel ontstaat (*Smith & Tushman, 2005*). Om dit te bereiken dient er meer samenwerking binnen de organisatie te komen of minimaal gewerkt tot aan gedeelde normen en waarden.

Exploratie vereist een losse vorm van organiseren, een cultuur waar creativiteit wordt gestimuleerd en het vermogen om te accepteren dat er wordt geanticipeerd op een onzekere toekomst. Hierin past de decentrale aansturing. Dit laatste houdt in dat er veel sprake is van uitval in de gemaakte plannen. Exploitatie daarentegen heeft een strakke organisatie nodig, een efficiency-minded cultuur en een focus op voorspelbare resultaten op korte termijn. Hierin is een centraal aangestuurde organisatie passender (*Jansen, et al., 2008; Mintzberg, 1992*).

Als je deze twee samenbrengt, ontstaat een spanning op de snijvlakken van exploitatie en exploratie (*Andriopoulos, et al., 2009; Hemmecke, et al., 2004*). In de onderzoeken naar ambidexteriteit van organisaties werd direct de noodzaak gezien voor organisaties om veelzijdigheid en vaardigheden te ontwikkelen om zich aan te passen aan toekomstige producten/diensten, gecombineerd met de mogelijkheid om aan de huidige vraag te voldoen. Na enige tijd kwam het inzicht dat er een splitsing diende te zijn tussen exploitatie en exploratie om zo succesvol mogelijk te zijn in het actief zijn op de vlakken in het heden en in de toekomst. Hierdoor is de kans op het prisoners dilemma kleiner en is de kans op totaal nieuwe ideeën vele maler groter (*Hemmecke, et al., 2004; Duncan, 1976*). Meer recent onderzoek naar ambidexteriteit heeft aangetoond dat ondernemingen het vermogen dienen te hebben om exploratie en exploitatie naast elkaar uit te voeren. Tevens dient er meer interactie plaats te vinden tussen de bedrijfsonderdelen waar exploitatie en exploratie zijn ondergebracht. Dit zorgt voor een betere informatie overdracht en lerend vermogen binnen de organisatie (*Tushman & O'Reilly, 1996*). Mogelijk heeft de technologische ontwikkeling hier ook invloed op, omdat dit de afstand binnen de ondernemingen verkleint. Hierdoor kan er sprake zijn van gemakkelijker informatieoverdracht waardoor de doelen, normen en waarden etc. ook dichter bij elkaar komen te liggen (*Mintzberg, 1992; Mardi, et al., 2016; Hemmecke, et al., 2004*).

Onderzoek dat exploratie en exploitatie als positief ziet, geeft aan dat het niet twee processen zijn die parallel lopen. Elk proces heeft zijn eigen kenmerken, hier moet goed over nagedacht worden bij de strategie van de onderneming. Dit speelt zich vooral af in de beginfase van het proces waarin ambidexteriteit wordt geïntroduceerd. In de latere stappen dient er goed gekeken te worden naar de wisselwerking en synergie van exploratie en exploitatie. Het accepteren van beide processen als waarde toevoeging tussen de bedrijfsonderdelen en de bijbehorende mensen geeft aan, hoe belangrijk de interactie tussen exploratie en exploitatie is. Hierdoor ontstaat een duurzaam concurrentievoordeel. Dit proces gaat verder dan enkel structuur aanbrengen rondom de processen van exploratie en exploitatie (*Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009*).

Door strategische flexibiliteit vanuit de paradigma ambidexteriteit te bekijken is het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie zichtbaar geworden. Hierin wordt ook de lijn naar de bureaucratische onderneming en integratie-innovatie zichtbaar. Strategische flexibiliteit is nodig om de kansen te benutten, zodat er een duurzaam concurrentievoordeel ontstaat of behouden blijft. De exploitatie is vaak het probleem niet voor ondernemingen. Hiervoor is er sprake van gesloten of open innovatie. Primair het door ontwikkelen van bestaande producten en het centraal aansturen, waardoor er goede controle is en op de kosten gestuurd kan worden (*Hafkesbrink & Evers, 2010*).

De uitdaging zit hem voor ondernemingen in exploratie, hierin is vertrouwen nodig, net zoals de acceptatie van investeringen zonder mogelijk resultaat en producten die de eigen business kunnen opeten (*March, 1991*). Vooral door dit laatste moet de innovatie weer net buiten de corebusiness plaats vinden, maar er ook weer niet te ver van vandaan, want dan is er geen sprake van voldoende informatieoverdracht. Sterker nog als we dan de stap naar integratie-innovatie maken zien we dat innovatie overal in, maar ook ver buiten, de onderneming kan plaatsvinden. Elke medewerker kan er onderdeel van zijn. Daarnaast is er geen grens aan te geven en kan deze samenwerking plaats vinden met elk bedrijf, overheid, groep mensen etc. Voor dit laatste is er weer vertrouwen nodig van het hoger management. Om dit vertrouwen te hebben dienen zij dicht op bij de operatie te zitten.

Conclusie

Integratie-innovatie kan bijdragen aan de strategische flexibiliteit van een onderneming. Hierdoor kan een duurzaam concurrentievoordeel ontstaan. Dit resulteert weer in een onderneming die beter presteert dan vergelijkbare bedrijven. Echter bij een centraal aangestuurde onderneming is de bureaucratische factor aanwezig. Om naar integratie-innovatie te kunnen overschakelen dient er vertrouwen en verantwoordelijkheid lager in de onderneming gelegd te worden. Daarnaast is het van belang dat zowel voor integratie-innovatie als voor strategische flexibiliteit, er snel geschakeld kan worden. Om de gewenste samenwerking aan te gaan dienen de betrokken medewerkers het vertrouwen te krijgen om te starten met informatiedeling en te investeren in een relatie, waarvan niet duidelijk is, wat het resultaat gaat worden. Deze twee factoren passen totaal niet bij een bureaucratische onderneming, welke uit is op controle en exploitatie. Hiermee strandt de innovatie waarschijnlijk in een vroeg stadium. Indien duidelijk wordt, welke factoren zorgen voor het niet slagen van innovatietrajecten vanuit onderin de onderneming, is het mogelijk de factoren te achterhalen, welke juist zorgen voor meer innovatie en hiermee de gewenste strategische flexibiliteit van een bureaucratische onderneming.

In de onderzoeken tot nu toe is vooral gezocht naar hoe integratie-innovatie de strategische flexibiliteit kan beïnvloeden. Dit onderzoek is bedoeld om duidelijkheid te geven in de interne processen. Wat zijn de punten waar de integratie-innovatie projecten vastlopen. Dit dient als basis voor de inrichting van integratie-innovatie processen binnen een bureaucratische omgeving. Of te wel hoe laten we integratie-innovatie toch slagen in een bureaucratische omgeving? Bureaucratie gaan we namelijk niet volledig uitbannen. In dit onderzoek worden

mensen met een strategische positie geïnterviewd. In dit interview zal op basis van een innovatie casus uit de afgelopen drie tot vijf jaar besproken worden wat er fout is gegaan bij dit project. Wat had anders moeten waardoor het innovatieve idee wel succesvol zou zijn geweest.

3. Empirische methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven voor welke onderzoeksmethode is gekozen. Waarom is deze methode passend voor dit onderzoek? Hier zal een verdieping worden gegeven van de onderzoekscontext en hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Het doel van dit onderzoek is te bepalen, hoe integratie-innovatie de strategische flexibiliteit kan verbeteren in een bureaucratische omgeving.

Ten behoeve van dit onderzoeksproject is gebruik gemaakt van casestudies, welke onderzocht zijn aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst. Deze methode is het meest geschikt voor het beantwoorden van de eerdergenoemde onderzoeksvraag. Door middel van de interviews is een set van projecten verzameld, waaruit valt te leren, hoe integratie-innovatie werkt in relatie tot de variabelen strategische flexibiliteit binnen een bureaucratische omgeving. De casussen moesten voldoen aan een framework. Waarin het van belang is dat een innovatieproject op punt A ontstaat, maar uiteindelijk toegevoegde waarde kan geven in een groter deel van de onderneming. Hiervoor dient het plan dus een reis door de onderneming te maken. Van idee, tot toetsing en verder uitwerking om klaar te zijn om te lanceren. Het betreffen de volgende projecten: Casus 1. Het opzetten van een fonds waarin lokale vermogende klanten extra rendement kunnen maken door het uitlenen van hun geld aan jonge ondernemers. De bank zou in deze casus altijd 100% van het gevraagde bedrag financieren. Vervolgens kunnen de vermogende klanten via een online platform participeren. Hierdoor vermindert het bancaire deel. Casus 2. Het samenwerken met een platform voor energiezuinigere woningen. In deze casus kan een woningbezitter via de 'Woonwijzerwinkel' zijn woning verduurzamen en de bank financiert dit. Casus 3. De Rabobank is een coöperatie. Dit houdt in dat er sprake is van leden i.p.v. aandeelhouders. Om deze leden te betrekken bij de bank is het idee geopperd om met een app te gaan werken. Zodoende kunnen zeker jongeren beter betrokken worden bij de coöperatie. Casus 4. Een plan waarin binnen een gebied ruilverkaveling gaat plaats vinden. Het idee was om al de agrariërs in één gebied samen te brengen. Vanuit hier kan de grond geruild, gekocht en verkocht worden. Met als doel efficiënter kavelverdeling te krijgen of, dat de stoppende agrariër een goede prijs voor de grond krijgt. De Rabobank kon hierin participeren met kapitaal om tijdelijke situaties te overbruggen. De 5^e casus komt vanuit Rabobank Nederland. Dit is de ontwikkeling van K&MI. Dit staat voor Klant & Marketing Informatie. Dit programma is gebouwd om de lokale banken van meer informatie te voorzien voor de juiste campagnes om klanten te kunnen bereiken. Het idee is om klanten te benaderen op het moment dat er ook een financieringsvraagstuk speelt.

Casus 1, 2, 3 en 4 zijn vooral interessant, omdat zij samenwerking opzoeken met partijen buiten de bedrijfsgrenzen. Casus 5 is intern, deze casus kan wel informatie vergelijken met 1 t/m 4 over of er verschil in werkwijze is, indien er geen externe partijen bij betrokken zijn. Deze casussen geven veel informatie over de interne procesgang bij het opperen en uitwerken van een idee. Zodoende kan er bepaald worden, wat er procesmatig niet goed gaat. Door dit om te draaien kan bepaald worden, hoe integratie-innovatie kan bijdragen aan de strategische flexibiliteit.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van medewerkers van de Rabobank. Hiervoor is gekozen, omdat Rabobank een centraal aangestuurde onderneming is in de bancaire sector, welke tot voor kort weinig last had van snelle veranderingen in de omgeving en zodoende de term bureaucratische ondernemingen dekt. Het doel was om 10 respondenten te interviewen. Om toegang te krijgen tot een goed onderzoeksample binnen de organisatie is gebruik gemaakt van persoonlijke contacten door de onderzoeker. Het doel was niet zozeer representatief te zijn, maar om zoveel mogelijk informatie te verzamelen. Elk geïnterviewd persoon is op voorhand benaderd met de

vraag of hij of zij wilde meewerken en mondeling op de hoogte gesteld van de inhoud van het onderzoek. Elke gevraagde heeft direct toegezegd mee te willen werken aan het onderzoek. Gezien het een onderzoek betreft binnen één onderneming is elke respondent werkzaam in de bancaire sector. Er zijn 12 mensen gevraagd. Uiteindelijk zijn er zes medewerkers geïnterviewd. Van deze zes zijn er vijf interviews uitgewerkt. De geïnterviewde van casus 6 had geen aansluiting met de vragen. De informatie die hieruit kwam was niet bruikbaar. Van deze vijf interviews zijn er vier bij mensen binnen de lokale banken uitgevoerd en één interview bij een medewerker van Rabobank Nederland. De beperkende factor waren de drukke agenda's binnen de bank door vooral Covid-19.

Er is een semigestructureerde vragenlijst opgesteld met vragen die gerelateerd zijn aan de vanuit de literatuur gevonden informatie over integratie-innovatie en strategische flexibiliteit. Voor wat betreft integratie-innovatie zijn de volgende onderwerpen relevant: Samenwerking buiten de bedrijfsgrenzen, vertrouwen in partijen buiten de bedrijfsgrenzen en de medewerkers, betrokkenheid bij de innovatie, technologische mogelijkheden voor informatieoverdracht en de match tussen de innovatiedoelstellingen en de strategische doelstellingen. Voor strategische flexibiliteit zijn vanuit de literatuur de volgende onderwerpen van belang: Balans in de doelstellingen op zowel de korte als de lange termijn, betrokkenheid van de medewerkers bij verandering, samenwerking buiten de bedrijfsgrenzen voor duurzame concurrentievoordelen en de betrokkenheid van de medewerker bij de innovatie.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 is het doel om te zoeken naar de interne procesgang van integratie-innovatie in een bureaucratische omgeving. Eerst werd er gevraagd of er binnen Rabobank geïnnoveerd wordt volgens de theorie van integratie-innovatie. Vervolgens werd op basis hiervan gezocht naar een casus in de afgelopen drie tot vijf jaar. Deze diende als leidraad voor het verdere interview. Er werden vragen gesteld over het succes van het project, wat de grootste obstakels waren en wat er beter moet om dit soort projecten tot een (groter) succes te maken. Daarnaast vragen over hoe de samenwerking is verlopen, wie eigenaar van het idee was tijdens het proces. Tevens is er gevraagd of er voorbeelden zijn van medewerkers met innovatieve ideeën, hoe dit verbeterd kan worden en wat de betrokkenheid is van het hoger management bij innovatie lager in de onderneming. De vragenlijst is uitgebreid met vragen die de mening vragen van de geïnterviewde qua innovatie en mogelijke bijvangst opleveren voor bovenstaande onderwerpen.

Er is getracht vooral op feitelijkheden te onderzoeken en niet op meningen. Dat is echter bij dit type onderzoek wel een dunne scheidingslijn, zodoende is er vooral naar de argumentatie achter het antwoord gezocht. Om interne consistentie te waarborgen is kalibratie van de gebruikte termen toegepast. Zo werd aan het einde soms een controlevraag met het gebruik van een term uit een eerder onderzoek gebruikt om te kijken of hier overeenstemming was. Tevens is er persoonlijke en aanvullende informatie verkregen zoals, naam, afdeling, functie en het aantal jaren werkzaam voor de onderneming. Evenals de mening over het interview, mogelijke gemiste informatie door interviewer en mogelijke invloed op de mening van de geïnterviewde door het interview.

De vragenlijst is in het Nederlands als ook het gesprek. Voorafgaand aan het gesprek hebben alle geïnterviewden geen beschrijving van het onderzoek gekregen. Zij zijn kort mondeling geïnformeerd, waarom hun kennis en ervaring van belang kan zijn. Er is getracht zo min mogelijk informatie op voorhand te geven om spontane antwoorden te verkrijgen. Afspraken voor een interview zijn daarna tot stand gekomen. Tijdens het interview heeft de vragenlijst als houvast gediend. Er is echter wel gekozen om soms dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. Dit resulteert wel in bruikbare data, maar niet direct in beantwoording van de vraag conform de vragenlijst.

De gevoerde interviews zijn in een apart bestand opgenomen. De interviews zijn opgenomen door middel van Microsoft Teams, maar de opnames worden niet gedeeld. Enkel de transcriptie is beschikbaar en op te vragen bij

de auteur. Vanwege de huidige omstandigheden door Covid-19 zijn de interviews door middel van Microsoft Teams gedaan. Gezien al de respondenten de Nederlandse taal spreken, zijn er geen belemmeringen geweest tijdens de interviews.

De gekozen onderzoekfilosofie berust op het sociaal constructivisme, waarin het kennis leidend belang begrijpen is (*Easterby-Smith M. , Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018*). Het kennis leidend belang van begrijpen is nodig om de motivatie te achterhalen tot het geven van de achtergrond voor de invloed van integratie-innovatie op strategische flexibiliteit. Gezien de beperkte populatie wordt gekozen voor een verdiepend kwalitatief onderzoek. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een inductieve onderzoeklogica.

Validiteit is hetgeen meten wat je daadwerkelijk wilt meten. Of te wel is de indicator representatief voor de uitkomst (*Easterby-Smith M. , Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018*). Om deze zo groot mogelijk te maken zal er vooral in de interviews gewerkt moeten worden aan de validiteit. De interviewer zal ervoor kiezen om na beantwoording van een vraag of deel van het interview controlevragen en/of een samenvatting toe te passen. Op deze manier kan de geïnterviewde aangeven of het geschetste beeld correct is. Tijdens de transcriptie is er bij twijfel over een antwoord navraag bij de geïnterviewde gedaan om de validiteit te verhogen

Gezien het een kwalitatief onderzoek betreft, is de betrouwbaarheid een uitdaging. Daar de informatie die wordt verzameld eigenlijk onuitputtelijk is en er altijd sprake is van interviewer en geïnterviewde subjectiviteit (*Easterby-Smith M. , Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018*). Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken zal er worden gewerkt aan de hand van een vragenlijst en worden de interviews door één persoon gedaan, welke de interviews ook opneemt.

De interviews zijn zo ingestoken dat er getracht is aan de hand van een casus te zoeken naar de oorzaak, waarom integratie-innovatie niet slaagt. Vervolgens moet uit de dataset de link met de strategische flexibiliteit en bureaucratische omgeving gevonden worden. Vanuit hier moet zichtbaar worden, hoe de variabelen positief beïnvloed kunnen worden in de toekomst. Alvorens de data geanalyseerd kunnen worden, dienen de ruwe data verwerkt te worden tot een werkbaar set aan informatie. Om dit te bereiken is er eerst een grove analyse van elk gesprek geweest. Deze grove analyse bestond uit de belangrijkste informatie per variabele en per casus uit de onderzoeksvraag. Namelijk de onderwerpen integratie-innovatie, strategische flexibiliteit en bureaucratische onderneming. Hier zijn door middel van pijlen de verbindingen tussen de verschillende variabelen over de interviews gelegd. Vervolgens is er per casus en per variabele een samenvatting gemaakt om kort en bondig de kern van de interviews eruit te halen. Dit is een tussenstap om focus te behouden. Vervolgens is per onderwerp gezocht naar de overeenkomst tussen de casus. Vanuit hier is vervolgens weer teruggekeken naar de uitgewerkte interviews en de verdieping gemaakt op de overeenkomsten. Om vervolgens een conclusie te trekken waar de knelpunten zitten. Hoe kan de inzet van integratie-innovatie bijdragen aan de strategische flexibiliteit van in dit geval de Rabobank.

4. Onderzoek en resultaten

De onderzoeksvraag bevat drie variabelen te weten integratie-innovatie, strategische flexibiliteit en bureaucratische omgeving. Het doel van dit onderzoek is om te kijken, hoe integratie-innovatie de strategische flexibiliteit kan verhogen van een onderneming, waarin de bureaucratie hoog is. In de bijlage is een overzicht te vinden van de analyse, zoals aangegeven in het hoofdstuk hiervoor. Hierna volgt tevens een samenvatting van de belangrijkste zaken, welke gevonden zijn bij integratie-innovatie, strategische flexibiliteit en bureaucratische onderneming. Bureaucratische onderneming is een omgevingsvariabele. Deze wordt zodoende ook al

meegenomen binnen integratie-innovatie en strategische flexibiliteit. Allereerst wordt er een samenvatting per casus gegeven. Dit is de basis voor de verdere uitwerking geweest.

Casus 1. Het opzetten van een fonds waarin lokale vermogende klanten extra rendement kunnen genereren door het uitlenen van hun kapitaal aan jonge ondernemers. De bank zou in deze casus altijd 100% van het gevraagde bedrag financieren. Vervolgens kunnen de vermogende klanten via een online platform participeren. Hierdoor vermindert het bancaire deel.

De geïnterviewde geeft aan dat de bank 20 jaar hetzelfde doet en zit vastgeroest in hun eigen ideeën, producten en diensten. We zien van alles om ons heen gebeuren en reageren daarop, maar uiteindelijk blijft de corebusiness geld inkopen bij onze spaarders (complexiteit van het stelsel buiten beschouwing gelaten) en dit uitzetten bij klanten die dit nodig hebben. De spaarders zijn momenteel ontevreden over de lage spaarrentes. Ondernemers verwachten naast onze functie als bank ook een adviserende functie. Deze adviserende functie hebben we al jaren gehad, maar durven we steeds minder uit te voeren door de complexiteit en toezicht. We zijn ons model dan ook aan het afschaven naar steeds meer de corebusiness. Tegelijk zien we toetreders op de markt, welke zorgen dat ze enkel de rendabele activiteiten oppakken, waar een bank nu ook verlieslatende faciliteiten aanbiedt.

Zodoende kwam het idee om de 'rijke' spaarder en de ondernemer met financieringsbehoefte samen te brengen in een vorm van crowdfunding. De ondernemer dient een financieringsverzoek in. De bank toetst deze volgens zijn eigen normen en financiert 100% van het gevraagde bedrag. Vervolgens kan de rijke spaarder inschrijven op dit plan om een deel van de financiering over te nemen. De spaarder heeft meer rendement en de ondernemer bijvoorbeeld een lagere rente. Vervolgens kun je deze ondernemers en spaarders in een groep samenbrengen, waarin zij elkaar gaan helpen. Als investeerder zal je positief over het product/dienst zijn en kun je een adviserende functie vervullen. De ondernemer krijgt extra feedback vanuit de investeerder.

Het plan is uitgewerkt bij de lokale bank en vervolgens naar centraal gegaan ter toetsing. Er kwamen veel vragen en men zag er geen heil in. Ook omdat toen de verhouding met de toezichthouder niet heel sterk was. De intern betrokken partijen, Risk en Compliance, stuurden het plan telkens ter verbetering terug. Als het plan dan opnieuw werd ingediend, duurde het weken voordat er weer reactie kwam. Er is nooit gedacht in, hoe kunnen we dit plan werkbaar krijgen, enkel in waarom het niet kan. De geïnterviewde ziet dit soort zaken als demotivatie binnen Rabobank. Het is lastig om plannen er doorheen te krijgen. Uiteindelijk richt Rabobank zich vooral op exploitatie. Innovatie staat wel op de agenda, maar lang niet overal. Van bovenaf naar beneden neemt het belang van innovatie sterk af.

Casus 2. Het samenwerken met een platform voor energiezuinigere woningen. In deze casus kan een woningbezitter via de 'Woonwijzerwinkel' zijn woning verduurzamen en de bank financiert dit.

De geïnterviewde ziet vooral dat alles rondom integratie-innovatie is dichtgetimmerd door Legal en Compliance. Een nieuw idee moet jezelf uitwerken en vervolgens proberen te valideren bij Rabobank Nederland. Dit is eigenlijk onmogelijk gezien de hoeveelheid eisen, waaraan het moet voldoen en welke je op voorhand niet kan weten.

In deze casus was er sprake van samenwerking met een partij die in de particuliere sector de woning van de klant kon verduurzamen. Heel concreet, iemand koopt een nieuwe woning en schakelt via de bank partij X in. Partij X maakt een plan voor het verduurzamen van de aangekochte woning. Vervolgens financiert de Rabobank dit mee. Win win, Rabobank financiert extra, wat goed is voor de renteopbrengsten en het draagt bij aan de strategie van verduurzamen. De klant heeft lagere lasten door minder energieverbruik. Iets wat bij de bank weer terugkomt in de

betaalbaarheid van de lening. Het valideren was het grootste probleem. De bedenker van het idee moet bij verschillende loketten zijn met verschillende informatie als feedback. Deze komt vaak niet overeen. Vervolgens moet een persoon valideren die het idee liever zelf had bedacht, waardoor het op voorhand al weinig kans van slagen meer heeft. Überhaupt is er iemand die druk is met exploitatie in plaats van met exploratie. Iets wat niet in 'het DNA' zit en waar ook weinig tijd voor is. Waardoor los van de andere zaken de kans van slagen verkleind is.

Het is wachten tot andere partijen hier wel op inspelen en dan heb je de kans gemist als bank. In betalingsverkeer zie je al dat de bank mee moet met bijvoorbeeld Apple. In het leenbedrijf is dit minder. In het algemeen gaat alles stroperig, dit is het algemene idee dat medewerkers dan over intern krijgen. Hierdoor gaan zij zelf weinig initiatief ontplooiën.

De geïnterviewde weet ook niet of de gemiddelde bankmedewerker openstaat voor de vernieuwing en hier onderdeel van wil zijn. Dit maakt integratie-innovatie dan ook lastig. Mensen zullen niet snel meedoen. De noodzaak hiervan moet duidelijk worden, maar onder in de onderneming wordt er vooral gestuurd op KPI's in de exploitatie. Er wordt door de directie enkel op exploitatie performance ingezet. Het ontplooiën van nieuwe ideeën is totaal niet relevant. Bovenin staat innovatie wel hoog op de lijst en wordt er hard aan gewerkt. De medewerkers willen hier echter niet in meegaan doordat hun afrekening heel anders is.

Casus 3. De Rabobank is een coöperatie. Dit houdt in dat er sprake is van leden i.p.v. aandeelhouders. Om deze leden te betrekken bij de bank is het idee geopperd om met een app te gaan werken. Zodoende kunnen zeker jongeren beter betrokken worden bij de coöperatie.

Deze geïnterviewde ziet vooral dat de wil om te veranderen er wel is, maar dat er een andere manier van denken moet komen. De deal met Eneco vindt hij een mooi voorbeeld. Hier werd de samenwerking gezocht met een partij die iets heel anders doet dan onze business, maar als doel heeft samen sterker te worden om tot iets unieks te komen. Uiteindelijk ging dit om een grote deal en is het logisch dat deze geheim gehouden is. Wel had er meer duidelijkheid (ook achteraf) gegeven kunnen worden over, waarom Rabobank deze deal graag wilde. Maar wat je vaak ziet is dat we wel dicht op de innovatie zitten, echter we weten geen onderdeel ervan te worden. Er wordt vooral door middel van financieringen aan de projecten deelgenomen.

Een casus dichterbij de geïnterviewde zelf is die van de app voor de coöperatie. Het idee is gepitcht bij een aantal mensen die tot het hoger management gerekend kunnen worden. Zij zijn heel enthousiast en vervolgens wordt het idee opgepakt en gaat men ermee aan de slag. Er is alleen geen duidelijkheid of het idee nog levendig is of wat de status is etc. De bedenkers hebben geen idee en zijn al afgehaakt en verder gegaan met hun eigen werk. Er is als bedenker ook te weinig ruimte en tijd in de agenda en KPI's om hier verder mee te gaan. De exploitatie krijgt dan toch weer voorrang. Innovatie is ook te breed. We willen innoveren, maar er zijn zoveel producten en diensten. Probeer focus aan te brengen in wat de Rabobank nou echt wil. Als Rabobank innovatie nu buiten de corebusiness plaatst, dan kan er op een andere manier geïnnoveerd worden. Los van de gebaande paden, regels etc. dichterbij tegen de groepsdirectie aan, waarmee je om al de bestaande bureaucratie heen kan. Het ontwikkelen van ideeën staat ook niet hoog op de agenda lager in de onderneming. Lager in de onderneming ligt de focus op exploitatie en niet op exploratie. Hier moet meer gelijkheid in komen om innovatie overal in de onderneming te krijgen.

Casus 4. Een plan waarin binnen een gebied ruilverkaveling gaat plaats vinden. Het idee was om al de agrariërs in één gebied samen te brengen. Vanuit hier kan de grond geruild, gekocht en verkocht worden met als doel een efficiëntere kavelindeling te krijgen of dat de stoppende agrariër een goede prijs voor de grond krijgt. De Rabobank kon hierin participeren met kapitaal om tijdelijke situaties te overbruggen.

Rabobank kent de Simplify of Skills. Alles moet sneller, makkelijker en beter. Voor de klant een goede ontwikkeling, echter nieuwe producten ontwikkelen we niet. Heel veel zaken zijn oude wijn in nieuwe zakken. Het basisproces blijft hetzelfde. Wij voorzien klanten al meer dan 20 jaar op in grote lijnen dezelfde manier in hun behoefte. Het is allemaal wel digitaler geworden, maar er is weinig tot niets nieuw toegevoegd qua inhoud.

Qua casus is er wel een plan geweest, waar Rabobank zijn kennis en kunde kon inzetten plus hun producten. Dit begon bij een lokale bank en had misschien wel landelijk uitgerold kunnen worden. In een gebied werd meegewerkt aan de ruilverkaveling. Het idee was om door middel van een gezamenlijk orgaan betrokkenen een betere kavelindeling te geven. Uiteindelijk is het plan wel geslaagd, maar nooit landelijk uitgerold. Terwijl hier wel behoefte aan was. Het slagen is vooral afhankelijk van je netwerk en de juiste mensen inzetten. Anders lukt het niet, dan moet je langs afdelingen en mensen die meer vragen stellen dan antwoorden geven. Het was wel een gewaagd plan, waar meerdere stakeholders bij betrokken waren. Doordat de bank een primaire functie heeft, waren we in de lead. Wij waren de enige die het door kapitaal mogelijk konden maken. Er werden wel veel obstakels gezien, welke weggenomen werden door de juiste mensen intern. Risk, Compliance en Legal zagen vooral de problemen. Uiteindelijk sloot Marketing en Communicatie (MCC) ook aan door mogelijke imagoschade, indien zaken anders zouden uitpakken dan verwacht. Het probleem zit hem vooral in de angst om het anders te doen.

Dit project is een vorm van integratie-innovatie. Je gaat samenwerken met partijen in de omgeving, waardoor iets mogelijk is, wat anders niet mogelijk is. Je kan als partner zoveel waarde toevoegen dat je uniek wordt voor klanten.

Innoveren is een lastig onderwerp binnen Rabobank. Ze willen wel, maar hoe werk je dat uit? De ideeën moeten een stroperige weg afleggen. Het idee is maar een klein deel van het succes, dus het gaat erom dat de uitwerking gemakkelijker wordt. Er moet ergens een structuur komen voor die uitwerking. Medewerkers hebben door de focus op de exploitatie weinig tijd voor exploratie. Er is zelfs een innovatie directeur, maar wie is dat ook al weer?

De 5e casus komt vanuit Rabobank Nederland. Dit is de ontwikkeling van K&MI. Dit staat voor Klant & Marketing Informatie.

Binnen Rabobank gebeurt veel op het gebied van innovatie. Er wordt echt hard gewerkt aan nieuwe businessmodellen. De wereld verandert snel en hier moet op ingespeeld worden. De visie is duidelijk, een 100% digitale bank, maar hoe krijg je iedereen mee en is iedereen überhaupt op de hoogte hiervan. Het begint natuurlijk met verandering dichtbij. Het versimpelen van de dienstverlening voor de klant. Hier zijn we goed in, dit lukt.

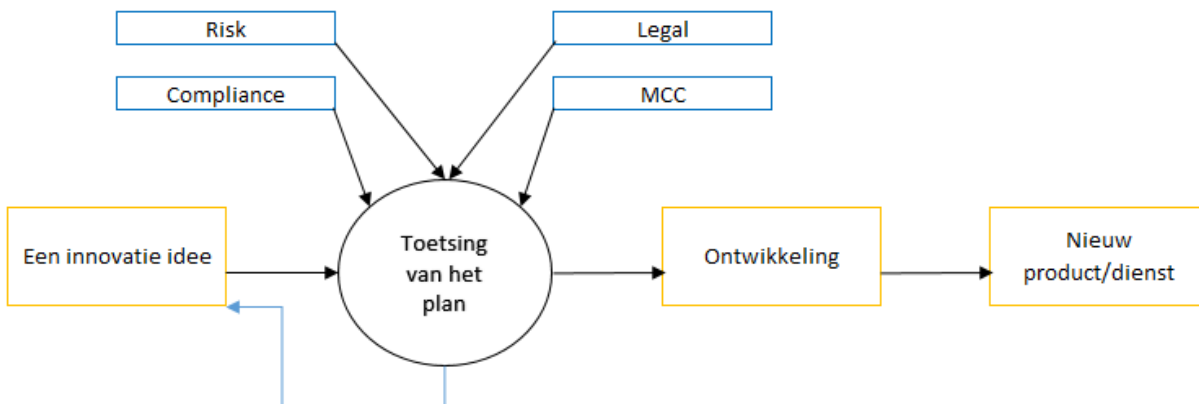
In deze casus is er gewerkt aan K&MI. Dit programma is en wordt door een klein groepje mensen gebouwd. Sterker nog, dit is ooit bij een lokale bank opgestart en nu getransformeerd naar Rabobank Nederland en wordt landelijk ingezet. Op zich natuurlijk een succes! Echter de tegenwerking is groot. Er zijn vooral grote teams die actief zijn met de primaire systemen die integratie niet toelaten en K&MI zelf aan het ontwikkelen zijn. Daarbij zie je vaak dat Compliance, Risk, MCC en Legal problemen zien in nieuwe functies, privacywetgeving bijvoorbeeld. Het gebruik maken van data en hiermee gerichte acties richting de klant kan op weerstand stuiten.

De grotere stappen gaan moeizamer. Vooral omdat dan bureaucratie om de hoek komt kijken. Mensen gaan hun eigen eiland verdedigen. Gaan ideeën, die een ander heeft bedacht, tegenwerken, omdat ze het niet zelf hebben bedacht. Daarnaast zie je dat er zoveel gebeurt dat er simpelweg niet voldoende tijd is. Dan wordt er automatisch voor exploitatie en niet voor exploratie gekozen. Hierdoor gaat de innovatie ook minder snel.

De vraag is ook of de agenda's in de onderneming gelijk zijn. Je kunt zeggen, hoe hoger dat je komt, hoe belangrijker innovatie is. Daardoor is er weinig betrokkenheid vanuit de medewerkers.

Uitwerking per variabele

Integratie-innovatie: In onderstaand model (figuur 2) wordt weergegeven, hoe innovatie plannen momenteel het proces doorlopen binnen de Rabobank. Dit vooral op basis van de vier casussen binnen de lokale bank. In de vijfde casus komt hetzelfde beeld naar voren. Hierin spelen echter nog wat extra krachtvelden. Hierover wordt later een toelichting gegeven. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat het probleem zit in de toetsing van de innovatie. Deze toetsing vindt plaats in de reguliere keten. Het idee wordt hier al voor een deel tenietgedaan. Zeker binnen de exploratie is het van belang door te kunnen werken aan het concept i.p.v. tijd en energie te steken in zaken die van belang zijn bij het lanceren van een product. Het door ontwikkelen van een concept binnen exploratie wijkt af van het proces bij exploitatie (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009). De innovatie valt binnen de exploratie, maar wordt getoetst op basis van de exploitatie voorwaarden. Hierdoor is het voor Compliance, Risk en MCC lastig om goedkeuring te geven. Het plan is nog te conceptueel en zij zien te veel risico's.

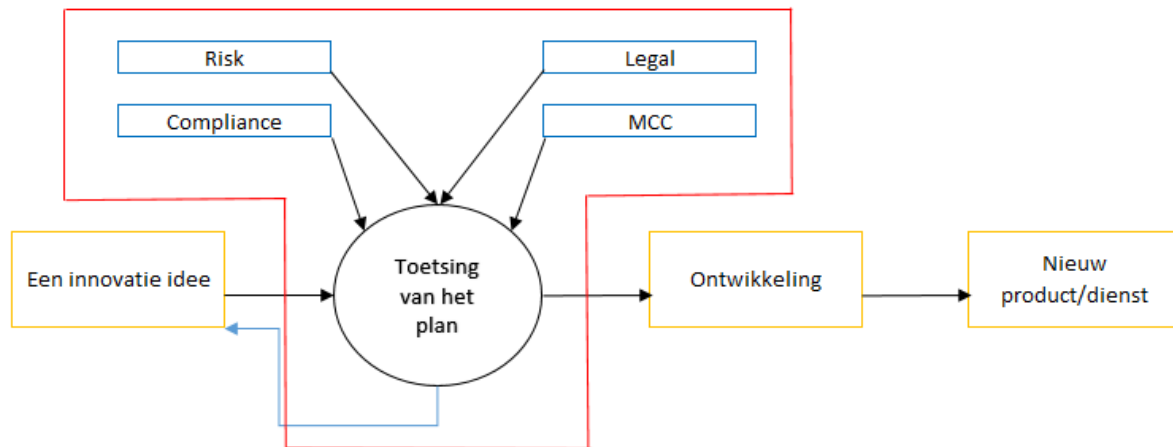


Figuur 2: Exploitatiemodel

Er is dan ook vooral sprake van succesvolle innovatie binnen de exploitatie. Deze innovatie komt vooral door de druk van buitenaf. Dit is niet zo zeer innovatie door ontplooiing van eigen initiatieven. De markt vraagt verandering/verbetering van producten. Daarnaast zijn er wel wat disrupties zichtbaar. Echter zijn dit niet zaken die vallen onder (integratie) innovatie. Een voorbeeld voor de Rabobank is Apple Pay. Dit is een app welke door Apple is bedacht en waar Rabobank zich bij aansluit. Dit moet vooral, omdat de afnemer dat verwacht van Rabobank. De druk van buitenaf en het implementeren van een gereed product maakt het voor de afdelingen MCC, Risk en Compliance gemakkelijker om goedkeuring te geven.

Eén van de respondenten geeft aan wel echt innovatie te zien binnen Rabobank. Het bijzondere is wel dat hij ook degene is die bij Rabobank Nederland werkt en niet bij de lokale bank. Binnen Rabobank Nederland komt dan weer het beschermen van de eigen business naar voren en het zelf willen ontwikkelen i.p.v. samenwerken. De andere

vier zien wel de investering in innovatie en ook pogingen tot integratie-innovatie. De vijf respondenten vinden vervolgens dat innovatie in de praktijk niet voldoende naar voren komt. Dit komt door de bureaucratie. Bureaucratie is vervolgens onder te verdelen in doorlooptijd van projecten, de bemoeienis van de hoeveelheid mensen/afdelingen (MCC, Rijs, Compliance en Legal) en de kaders die überhaupt al geschetst zijn. Het is lastig om met het plan op de juiste plek te komen. Het is afhankelijk van de juiste mensen kennen die de juiste druk kunnen uitoefenen. Het is ook niet duidelijk, waar iemand nu eigenlijk terecht kan met een nieuw plan. Het wordt nu in de exploitatie omgeving getoetst en vaak zijn er meerdere teams bij betrokken.



Figuur 3: Exploitatiemodel

De doorlooptijd en de hoeveelheid mensen en afdelingen kunnen samen worden behandeld. Het is zo dat wanneer een plan vanuit (lager in de) onderneming geopperd wordt, het langs vele afdelingen en mensen moet die er hun zegje over doen. Deze mensen werken vervolgens ook niet altijd samen. Hierdoor krijgt de bedenker een enorme hoeveelheid vragen, waar soms simpelweg nog geen antwoord op is. De doorlooptijd is lang, waardoor andere betrokkenen afhaken. Dit is het rode kader in figuur 3, wat als bureaucratisch omschreven wordt.

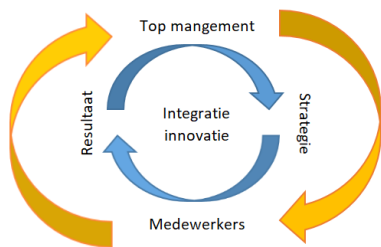
Het wordt uiteindelijk een plan, wat moet passen in de bestaande kaders. De plannen mogen de huidige corebusiness niet in de weg staan of in gevaar brengen. Hiermee is de kans op exploratie zeer klein. De afdelingen Compliance, Risk en MCC worden hier genoemd als beperkende factor. Compliance ziet vooral risico's in imagoschade en problemen met de toezichthouder. Risk ziet vooral problemen in zaken als bijvoorbeeld kapitaalbeslag als afboekrisico's. Deze zaken kunnen uiteindelijk een negatief effect hebben op de corebusiness. Beide zaken kunnen een hogere benodigde rentemarge tot gevolg hebben. MCC ziet dan weer problemen in de uitingen van producten. Legal denkt dat het idee niet voldoet aan de wet- en regelgeving. Dit moet volledig aansluiten bij het huidige bedrijf en mag niet kunnen leiden tot discussies achteraf. Samenwerkingen, zoals bij integratie-innovatie nodig zijn, kunnen niet gevonden worden. Wel wordt er intern hard aan gewerkt om dit te verbeteren. Het buiten de bedrijfsgrenzen samenwerken gebeurt ook weinig. Dit wordt vooral beperkt door de eerdere genoemde factoren als zijnde regels en doorlooptijden. Daarbij is het lastig om informatie te delen met samenwerkingspartijen gezien de benodigde interne toestemming hiervoor. Deze wordt ook getoetst aan de exploitatie norm en niet aan de exploratie norm.

Nog belangrijker is dat innovatie niet voldoende op de agenda staat, waardoor de noodzaak hiervan ook niet duidelijk is voor iedereen. Hoger binnen de onderneming is het een belangrijk onderwerp en lager in de

onderneming komt het niet voor op de agenda's of KPI's. Daarbij is er weinig samenwerking tussen afdelingen, waardoor er geen kruisbestuiving is. Sterker nog, vaak worden eigen producten en diensten beschermd.

Strategische flexibiliteit: Er is te weinig kalibratie van de processen, agenda's, KPI's etc. Hierdoor wordt er veel langs elkaar heen gewerkt. Zijn de doelen niet duidelijk en gezamenlijk. Er wordt ingespeeld op verandering, maar tegelijkertijd wordt het oude model niet losgelaten. Of wordt er intern niet voldoende duidelijk gemaakt, wat de keuze is. Er wordt wel gewerkt aan meer strategische flexibiliteit. Hiervoor dienen wel eerst een aantal zaken opgelost of gedaan te worden zoals aangegeven de kalibratie strategie en agenda's. Daarnaast kan er vanuit de bestaande duurzame concurrentievoordelen een eerste opstap gemaakt worden. Het beter en sneller inspelen op (maatschappelijke) uitdagingen, welke aangepakt kunnen worden op basis van de kennis en kunde binnen de onderneming. Tegelijkertijd kan dit een voordeel bieden in de bestaande business. Uiteindelijk zal dit tot exploratieve acties leiden, welke de strategische flexibiliteit verhogen. Doordat de agenda's niet voldoende op elkaar aansluiten, willen de mensen intern ook niet voldoende mee veranderen, doordat zij de stip op de horizon missen. Door het missen van de stip op de horizon voelen zij zich ook geen onderdeel van de strategie binnen de Rabobank.

Uit de interviews blijkt namelijk dat het onderdeel innovatie niet voldoende op de verschillende agenda's staat. Er



Figuur 4: Conceptueel model

is gebrek aan besef van noodzaak, zoals deze hoger in de organisatie gezien wordt. Sterker nog, lager in de onderneming wil men vasthouden aan de bestaande businessmodellen. Dit kan komen door angst van het wegvallen van het businessmodel, waarmee zij werken of door het hebben van KPI's die niet overeenkomen met de doelstelling.

Kijkende naar het model (figuur 4) wat eerder is geïntroduceerd blijkt dat de KPI's van de medewerker moeten aansluiten bij de strategie. Anders creëert deze niet het verwachte resultaat.

Door betere samenwerking kan dit verbeteren en vooral versnellen. Als er vanuit de corebusiness geïnnoveerd gaat worden, kan de stap van exploitatie naar exploratie gemaakt worden. Een belangrijke opmerking is dat door Covid-19 de benodigde verandering wel snel kan. Als zaken onder druk komen te staan, dan kan en wil men ineens wel. Het kan dus wel, er moet alleen een besef van urgentie zijn. Dit laatste is er onvoldoende door het niet duidelijk hebben van de prioriteiten.

Bureaucratische onderneming: Ideeën gaan over veel schijven, waardoor er veel mensen bij betrokken zijn. Er zijn hierdoor ook mensen, soms afdelingen, bij betrokken die niet innovatief/creatief denken. Hierdoor worden vooral 'beren' op de weg gezien. Het is van belang een netwerk te hebben en de juiste mensen te kennen om op de juiste manier druk te zetten. Er is ook angst om de huidige positie op de markt te verliezen. Deze angst zit opgesloten in Risk en Compliance. Er werken vele krachten op in, zoals kapitaalbeslag waardoor plannen niet doorgaan om de corebusiness te beschermen. Er is überhaupt sprake van bescherming van eigen afdelingen en projecten, wat innovatie juist tegenwerkt.

Op basis van de informatie uit de interviews wordt duidelijk dat de bureaucratische omgeving invloed heeft op zowel integratie-innovatie als op de strategische flexibiliteit. Deze invloed is zichtbaar in de doorlooptijd van projecten, het beschermen van de eigen projecten en producten. Hieromheen speelt een groter effect. Het effect van angst om de eigen corebusiness te raken. Datgene waar nu goed rendement uit wordt gehaald. Het rendement dat ingezet kan worden om de exploratie te funden.

Deze bureaucratie houdt integratie-innovatie en hiermee innovatie 'an sich' tegen. De integratie-innovatie wordt niet behaald, doordat er vooral in hokjes wordt gedacht. Hierdoor vindt er geen samenwerking plaats over de afdelingsgrenzen en laat staan bedrijfsgrenzen heen. Zodoende zijn medewerkers er niet bij betrokken. Bij de medewerkers zelf staat innovatie ook niet op de agenda. Het komt nergens terug in de KPI's en zodoende wordt er aan de rand van de onderneming weinig tot niets aan innovatie gedaan. De medewerkers voelen deze betrokkenheid ook onvoldoende. Vervolgens zorgt die bureaucratie nog voor angst. Stakeholders en imagoschade behoren tot de risico's. Binnen de bancaire sector kan het negatief uitpakken op het kapitaalbeslag, wat effect heeft op de pricing in de corebusiness. Er wordt wel getracht om betrokken te zijn bij innovatie, maar uiteindelijk is dat vaak in de zin van geld uitlenen om het project te funden.

Hierdoor wordt er te weinig geïnnoveerd in de exploratie en is het effect op de strategische flexibiliteit ook laag te noemen. De urgentie van meer strategische flexibiliteit is er wel. Er zijn bijvoorbeeld 1.000 arbeidsplaatsen vrijgemaakt voor innovatieprojecten. Er is echter te weinig kalibratie binnen de onderneming, waardoor de doelen en agenda's niet gelijk zijn. Sterker nog, elkaar misschien wel tegenwerken. De innovatie binnen de exploitatie is wel voldoende mogelijk door de druk van buitenaf.

5. Discussie

In de resultaten zijn twee dingen zeer duidelijk zichtbaar. Dat is de bureaucratie rondom innovatie trajecten. Deze trajecten vallen vaak stil door de complexiteit van goedkeuringsprocessen en tegelijkertijd de verschillende prioriteiten binnen de onderneming. Waarin duidelijk een verschil gemaakt kan worden in exploitatie en exploratie. Waarin de literatuur zegt dat deze processen grotendeels gescheiden moeten zijn, maar voor een klein deel overlap moeten hebben. Met als doel kruisbestuiving en hiermee groei van de onderneming. Groei zit hem in de betrokkenheid van medewerkers en adoptie van de innovatie (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009).

Allereerst wordt de prioritering binnen de onderneming besproken. Het ontbreekt aan een duidelijke en gezamenlijke agenda. Het afwijken van de verschillende KPI's resulteert erin dat meewerken aan innovatie tot gevolg kan hebben dat de eigen doelstellingen niet worden behaald. Er dient een bepaalde vorm van synergie te zijn tussen exploitatie en exploratie. Waarin exploitatie zorgt voor het behouden en verbeteren van de huidige duurzame concurrentievoordelen en exploratie dient om nieuwe duurzame concurrentievoordelen te creëren om relevant te blijven in de toekomst. Sterker nog door het inzetten van deze combinatie kan de strategische flexibiliteit worden verhoogd (Jansen, et al., 2009; Duwe, 2020). Uit de gedane interviews blijkt dat deze synergie niet zichtbaar is. Er is sprake van enorme druk op de exploitatie onderin de onderneming, waar er wel oog is voor exploitatie hoger in de onderneming. Uiteindelijk dienen de medewerkers de innovatie te accepteren en in te zetten. Daarbij kunnen de medewerkers weer bijdragen aan het succesvol implementeren van ideeën. Nog belangrijker als er tijd en ruimte onderin de onderneming komt, dan kunnen er ideeën ontstaan zoals bij integratie-innovatie (Hafkesbrink & Schroll, 2011)

Uit casus 5 kwam ook duidelijk het prisoners dilemma naar voren. Dit kwam niet primair uit de andere vier interviews, maar is wel op te merken als zijnde dat mensen graag zelf het idee bedenken. In de literatuur wordt het prisoners dilemma genoemd als een mogelijk obstakel voor innovatie en hiermee integratie-innovatie (Jansen, et al., 2009; March, 1991). In de literatuur wordt gesproken over het beschermen van het eigen onderdeel binnen de onderneming. Vanuit dit prisoners dilemma is de doorkijk naar ambidexteriteit te maken. De literatuur geeft hier als oplossing voor een splitsing aan te brengen in exploitatie en exploratie. Zodoende kan exploratie buiten de corebusiness plaats vinden en hebben de mensen met angst voor het opeten van de eigen business weinig tot geen

invloed. Vervolgens kan er wel samenwerking komen tussen exploratie en exploitatie, wat onder invloed van integratie-innovatie de strategische flexibiliteit verhoogt (*Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009*).

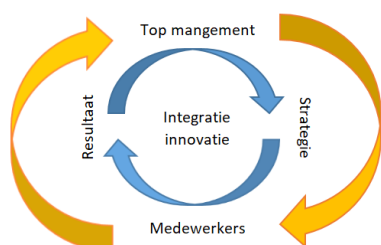
Het doorbreken van de genoemde beperkingen is geen sinecure. Het gaat om gebaande paden, welke enkel onder zware druk en urgentie doorbroken kunnen worden (*Rutger, 2020*).

Het tweede onderwerp, de bureaucratie rondom goedkeuringsprocessen. Covid-19 is dan een extreme kracht die niet vaak voorkomt. Uit de interviews blijkt dat innovatie wel een belangrijk onderwerp is hoog in de organisatie. Lager in de organisatie niet en als er dan innovatie naar boven komt, wordt dit tegengehouden door een bureaucratische tussenlaag als zijnde MCC, Risk, Legal en Compliance. Tegelijk is duidelijk dat door de omgeving, waarin bureaucratische bedrijven zich bevinden, het niet mogelijk is om deze afdelingen te passeren. De corebusiness is gevoelig voor de mening van stakeholders en hiermee mogelijk gepaard gaande imagoschade etc. Hierin wordt ervan uit gegaan dat een idee panklaar is. Daar waar er juist jaren aan een idee gewerkt moet worden om het product klaar te krijgen (*Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008*).

Wel kan de innovatie lager in de onderneming gelegd worden. Hierdoor kan al de eerste stap naar integratie-innovatie worden gezet. Bovenal kan er meer strategische flexibiliteit komen. Innovatie wordt nu beoordeeld door mensen binnen de exploitatie. Als de beoordeling van innovatie nu eens naar exploratie wordt overgeheveld. Er wordt een team dat bestaat uit een diversiteit van mensen ingericht. Afdelingen zoals MCC, Risk, Legal en Compliance zijn hierin ook vertegenwoordigd. De KPI's en agenda van deze afdeling is gericht op exploratie (innovatie) in plaats van op exploitatie. Dit team krijgt dus een agenda, welke aansluit op de agenda hoger in de onderneming. Vervolgens wordt dit team de ingang voor innovatie vanuit de gehele Rabobank. Zij beoordelen de plannen vanuit de exploratie visie. Deze ideeën kunnen vervolgens weer op de juiste plek worden ondergebracht om plannen daar verder te ontwikkelen. Door de aanwezigheid van MCC, Risk, Legal en Compliance is er reeds getoetst op de invloed van de corebusiness. Door de zichtbaarheid van het team te vergroten en op de juiste manier gebruik te maken van de Social Business Strategy Maturity Matrix kan de zichtbaarheid, het belang en vindbaarheid verhoogd worden (*Li, Solis, Webber, & Szymanski, 2013*). Hierdoor wordt de innovatie meer aan de randen van de onderneming gevonden. Zo is de stap naar integratie-innovatie weer een stuk dichterbij. De strategische flexibiliteit zal hierdoor aanzienlijk verbeteren.

Naast de agenda's en KPI's, welke vooral gevonden zijn in de interviews, is vertrouwen ook een belangrijke factor voor integratie-innovatie (*Perkins, et al., 2007*). Het aansluiten van het hoger management bij dit team is dan ook van groot belang. Het opbouwen van de benodigde strategische netwerken wordt dan ook gemakkelijker gezien de aanwezigheid van het hoger management (*Gulati et al., 2000; Hafkesbrink et al., 2011; Dyer et al., 1998*).

6. Conclusie



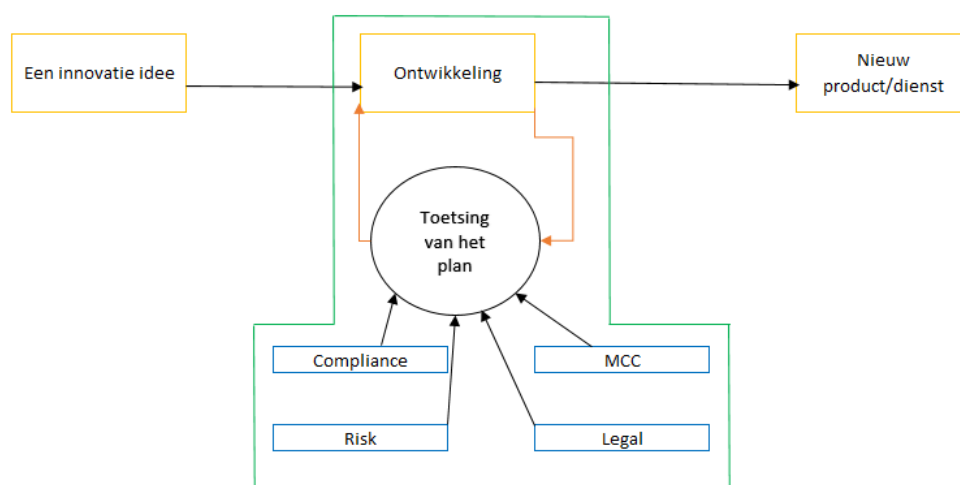
Figuur 5: Conceptueel model

Dit onderzoek geeft inzicht in hoe integratie-innovatie kan bijdragen aan de strategische flexibiliteit van een onderneming. Bij de introductie is onderstaand model (figuur 5) geïntroduceerd. Hierin is de vraag, hoe integratie-innovatie zorgt dat de cirkel van strategie sneller gaat draaien, wat een positief effect heeft op de strategische flexibiliteit.

Uit de data blijkt dat er twee factoren van groot belang zijn om de strategische flexibiliteit te verhogen door middel van integratie-innovatie.

Eén is het juiste afstemmen van de interne agenda's en de tweede is het wegnemen van de bureaucratie rondom de goedkeuringsprocessen van nieuwe ideeën. De bureaucratie is van grote invloed op de innovatie en hiermee de integratie-innovatie van een onderneming. In figuur drie is dit weergegeven. Er is o.a. invloed van de stakeholders (toezichthouder), waardoor er meerdere doelen tegelijk zijn die elkaar soms tegenwerken. Hiermee wordt gezegd dat figuur drie voor de exploitatie goed is. Plannen moeten concreet en goed zijn om succesvol te kunnen vermarkten met een lage uitval en weinig risico voor de onderneming in de corebusiness.

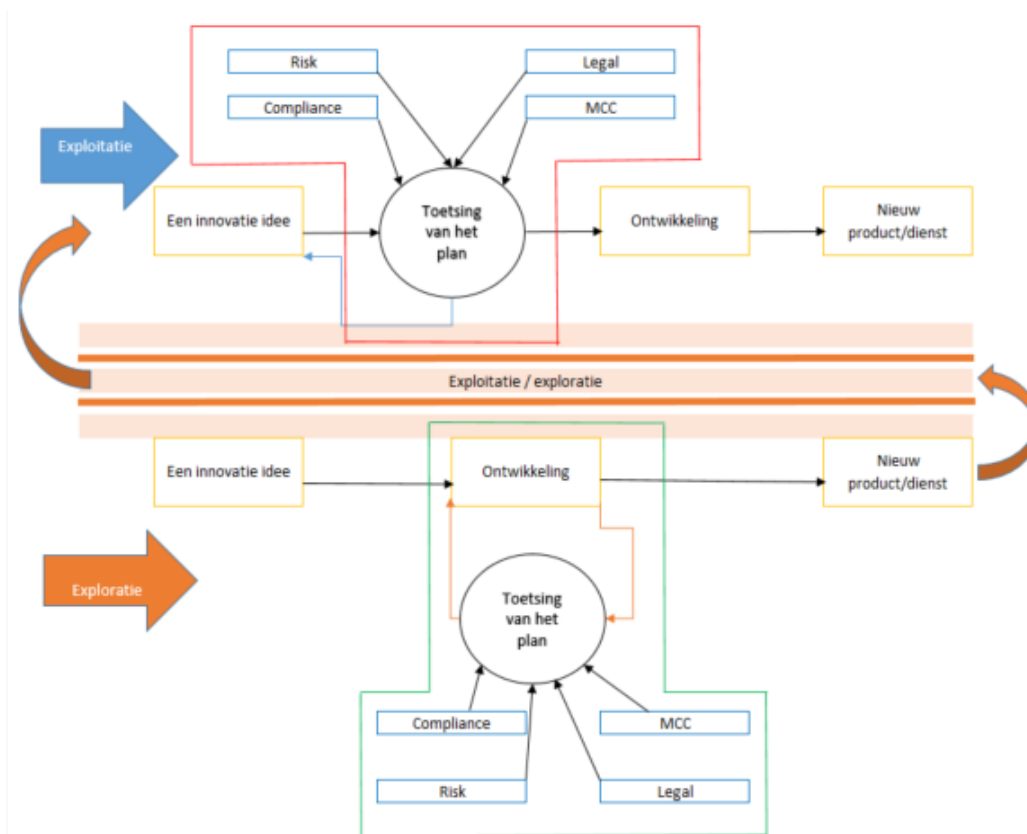
Voor exploratie moet het model van figuur drie aangepast worden. Hieronder staat dit nieuwe model. Toetsing van het plan is ineens onderdeel van de ontwikkeling en andersom. De afdelingen Compliance, Risk, Legal en MCC zijn in deze los van hun collega's die actief zijn binnen de exploitatie zoals in de vorige alinea aangegeven. De KPI's en agenda's van deze afdeling zijn gericht op exploratie. In deze situatie ontstaat er waarschijnlijk een betere samenwerking, doordat de doelen gelijk zijn en er bij problemen, deze vaak niet bij de bedenker worden teruggelegd, maar gezamenlijk worden opgelost. Daarbij is het risico voor de onderneming bij implementatie nog verder weg, omdat het plan uitgewerkt moet worden, waar vaak langere tijd overheen gaat (Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008). De processen exploitatie en exploratie kunnen zodoende toch naast elkaar verlopen. Kruisbestuiving is hierin wel van belang, maar vooral om procesmatig van elkaar te leren.



Figuur 6: Exploratiemodel

Het probleem met de zichtbaarheid, agenda en KPI afstemming is hiermee nog niet weggenomen. Het uitwerken van de plannen gaat wel beter, maar het aanleveren van de plannen nog niet. De prioriteit van nieuwe

businessmodellen zal dan door de gehele onderneming zichtbaarder moeten worden. Dit kan gedaan worden aan de hand van de Social Business Strategy Maturity Matrix (Li, Solis, Webber, & Szymanski, 2013). Een belangrijk onderdeel van dit model is het commitment, de zichtbaarheid en betrokkenheid van het hogere management. De interne groep van idee ontwikkelaars kan zodoende groeien, omdat medewerkers duidelijker weten, wat het doel is en dit ook als KPI meekrijgen. Dit resulteert uiteindelijk in integratie-innovatie. Hieruit kunnen ideeën ontstaan die voor een duurzamer concurrentievoordeel zorgen, omdat ze uniek zijn en verschillende ingrediënten samenbrengen i.p.v. aanpassen aan bestaande zaken (Hafkesbrink, et al., 2010; Mardi, et al., 2016; Jansen, et al., 2009; Dyer, et al., 1998). Zodoende gaan de blauwe lijnen (figuur 5) van integratie-innovatie harder draaien, waardoor de strategische flexibiliteit toeneemt. Naast deze weg van innovatie kan er binnen de exploratie nog steeds worden geïnnoveerd voor verbetering van producten en diensten. Dit resulteert uiteindelijk in het model zoals in figuur 7 zichtbaar is. Het is een simpel model, maar waarin een duidelijke scheiding in exploratie en exploitatie is gemaakt. In dit model zorgt exploitatie voor de funding om te kunnen exploreren. Exploratie wordt uiteindelijk exploitatie. Een nieuw ontwikkeld businessmodel, actief in de exploitatie en ontwikkeld vanuit exploratie, gaat voor rendement zorgen om vervolgens een nieuw businessmodel te ontwikkelen in de exploratie. Met als doel uiteindelijk opnieuw een rendabel businessmodel in de exploitatie te hebben. Deze cyclus kan zich blijven herhalen in een tempo dat zich aanpast aan de omgeving, waardoor er een juiste afstemming van producten en diensten is in relatie tot de vraag van de klanten. In dit model is er tevens sprake van overlap in exploitatie en exploratie. Het unieke van integratie-innovatie (embedded innovatie) is namelijk, dat er een vrije kennisstroom ontstaat, waardoor de snelheid en kwaliteit van het lerende en innovatieve vermogen omhoog gaat in de gehele onderneming (Mardi, Arief, Furinto, & Kumaradjaja, 2016).



Figuur 7: Exploratie en exploitatie

7. Limitaties & aanbevelingen

Eén van de limitaties en hiermee tevens aanbeveling voor een vervolgonderzoek. Het is een vrij forse uitspraak en impact qua implementatie binnen een onderneming. Op basis van vijf interviews is het in een bureaucratische omgeving niet zomaar geregeld met de eerdergenoemde belangen. Het is wel een opzet voor mogelijke vervolgonderzoeken. Denkbaar zijn verdiepende deel onderzoeken om breder inzicht te krijgen in dit onderwerp. Vanuit dit waarschijnlijk kwalitatieve onderzoek kan vervolgens een kwantitatief onderzoek worden opgestart om een bedrijfsbrede toets van de gemaakte theorie te doen.

Het onderzoek is bij één bedrijf uitgevoerd, de Rabobank. De term bureaucratisch past hier wel bij, maar niet elk bureaucratisch bedrijf is de Rabobank. Zodoende dient er buiten de Rabobank vooral onderzoek plaats te vinden. Voor de Rabobank zelf is dit mogelijk wel een interessant onderzoek en kan er gekeken worden naar hoe bepaalde aspecten van de conclusie geïnterpreteerd kunnen worden met als doel de strategische flexibiliteit te verhogen.

De onderzoeker werkt zelf bij de Rabobank. Dit heeft geresulteerd in mogelijke assumpties. Het is van belang dat een volgend onderzoek minder betrokkenheid kent. Dit onderzoek kan ook bij de genoemde afdelingen Compliance, Risk, Legal en MCC liggen. Zij hebben geen betrokkenheid bij dit onderzoek. Hun visie op integratie-innovatie en strategische flexibiliteit kan nuttige informatie geven. Vragen over het falen van projecten en hoe dit volgens hen wordt veroorzaakt, kan ook inzicht voor mogelijke oplossingen geven. Daarbij is er geen inzicht in de hoeveelheid innovatieve ideeën.

Covid-19 is een beperkende factor geweest, omdat alles digitaal is gegaan en er in deze periode een verandering is geweest binnen Rabobank. Het digitaal werken en snel veranderen ging onder grote druk ineens wel. Een onderzoek zonder deze variabele had mogelijk andere uitkomsten kunnen geven. Het kan dan raadzaam zijn het onderzoek over een aantal jaren te herhalen.

Al bij al hoop ik als schrijver van deze scriptie en onderzoeker dat dit onderzoek als opmaat gebruikt wordt voor verder onderzoek. Het onderzoek is te beperkt om harde uitspraken aan te ontlenen. Dit was ook niet het doel. Het doel was die eerste fundering te leggen aangaande de invloed van integratie-innovatie op de strategische flexibiliteit in een bureaucratische omgeving. Tot nu toe waren er nog geen onderzoeken gedaan, waarin gezocht wordt naar waar het mogelijk fout gaat en hoe dit opgelost kan worden. Deze fundering geeft voldoende mogelijkheden voor verdiepend onderzoek naar een aantal gevonden aspecten.

8. Bibliography

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). *Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*. *Organization Science*, 696-717.
- Annet, M. (1992). *Spatial Ability in Subgroups of Left- and Right-Handers*. *British Journal of Psychology*, 493-515.
- Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J., & Gibbons, C. (2012). *Exploring IT-enabled innovation: a new paradigm?* *International Journal of Information Management*, 326-336.
- Baarsma, B. (2018). *Scenario-analyse geeft zicht op bank van de toekomst*. Amsterdam: FD Mediagroup.
- Bentlem, R. (2020, juli 7). *www.fdn.nl. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/beurs/1350405/deutsche-bank-roept-hulp-google-in-om-te-vernieuwen>*
- Betlem, R. (2019, Februari 14). *<https://fd.nl/beurs/1289384/fintech-bedreigt-financiele-stabiliteit>. Opgehaald van Financieel Dagblad*.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). *Managing The Post-Acquisition Intergration Process: How The Human Intergration And Task Intergration Process Interact To Foster Value Creation*. *Journal Of Management Studies*, 395-425.
- Bouwman, H., Van den Hooff, B., Van de Wijngaert, L., & Van Dijk, J. (2005). *Information and Communication Technology in Organizations: Adoption, Implementation, Use and Effects (Vol. "ICT and Organization: Processes and Factors")*. London: SAGE Publications Ltd.
- Brown, J., & Duguid, P. (1999). *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*. *Organization Science*, 40-57.
- Brown, J., & Duguid, P. (1999). *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation*,. *Organization Science*, 40-57.
- Carayannis, E., & Campbell, D. (2010). *Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?* *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 41-69.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Crow, T., Crow, L., Done, D., & Leaks, S. (1998). *Relative hand skill predicts academic ability: global deficits at the point of hemispheric indecision*. *Neuropsychologia*, 1275-1281.
- De Boer, M., & Rooijers, E. (2020, januari 10). *Financieel Dagblad. Opgehaald van fd.nl: <https://fd.nl/ondernemen/1330357/accountant-swaak-moet-abn-amro-vlot-trekken>*
- Duncan, R. (1976). *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*. In R. Pondy, L. Pondy, & D. Slevin, In Kilmann. North Holland: Elsevier.

- Duwe, J. (2020, Februari). *www.ambidextrie.de*. Opgeroepen op Mei 24, 2020, van *www.ambidextrie.de*: <https://www.ambidextrie.de/what-is-ambidexterity>
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. (2018). *Management & Business Research*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. (2018). *Management & Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). *Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms*. *Organization Science*, 136-150.
- Evans, J. (1991, January). *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework*. *Journal of management studies*, 69-89.
- George, F., & King, J. (1991). *Examining the computing and centralization debate*. *Communication of the ACM*.
- Gilson, L., Mathieu, J., Shally C.E., & Ruddy, T. (2005). *Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?* *Academy of Management Journal*.
- Grant, E., & Bush, A. (1996, *Salesforce Socialization Tactics: Building Organizational Value Congruence*). *Journal of Personal Selling & Sales*, 17-32.
- Groth, L. (1999). *Future organizational design*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). *Strategic networks*. *Strategic Management Journal*, 203-215.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). *The Interplay Between*. *Academy of Management Journal*, 693-706.
- Hafkesbrink, J., & Evers, J. (2010). *Innovation 3.0: Embedding into community knowledge—the relevance of trust as enabling factor for collaborative organizational learning*.
- Hafkesbrink, J., & Schroll, M. (2011). *Innovation 3.0: Embedding into community knowledge - Collaborative Organizational Learning Beyond Open Innovation*. *Journal of Innovation Economics*.
- Hafkesbrink, J., & Schroll, M. (2011). *INNOVATION 3.0: EMBEDDING INTO COMMUNITY KNOWLEDGE - COLLABORATIVE ORGANIZATIONAL LEARNING BEYOND OPEN INNOVATION*. *Journal of Innovation Economics*, 55 - 92.
- Hamel, J., Seely Brown, J., & Davison, L. (2010). *The power of pull*. New York: Basic Books.
- Hemmecke, J., & Stary, C. (2004). *A framework for the externalization of tacit knowledge embedding repertory grids*. Opgedaald van http://www2.war-wick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-4_hemmecke.pdf

- Hensen, C. (2015, December 11). De Telegraaf. *Opgehaald van telegraaf.nl*:
<https://www.nrc.nl/nieuws/2015/12/11/zo-anders-is-de-rabobank-niet-meer-1566347-a25573>
- Hitt, M., Keats, B., & DeMarrie, S. (1998). *Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. The Academy of Management Executive, 22-42.
- Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). *Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership*. Journal of Management Studies, 982-1007.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). *Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms*. Organization Science, 797-811.
- Jordan, J., & Jones, P. (1997). *Assessing your company's knowledge management style*. Long Range Planning, 392-398.
- Katz, M., & Shapiro, C. (1985). *Network externalities, competition, and compatibility*. The American Economic Review, 424-440.
- Kelly, K. (2009). *The new socialism: global collectivist society is coming online*.
- Keuning, W. (2018, februari 23). Financieel Dagblad. *Opgehaald van fd.nl*:
<https://fd.nl/ondernemen/1243102/rabobank-perkt-rol-lokale-banken-nog-verder-in#>
- Koh, J., & Kim, Y. (2004). *Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective*. Expert Systems with Applications, 155-166.
- Lavie, D. (2006). *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*. Academy of Management Review, 638-658.
- Li, C., Solis, B., Webber, A., & Szymanski, J. (2013). *The Evolution of Social Business*. San Mateo: Altimeter Group.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*. (32), 645 - 672.
- March, J. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, 71-87.
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., & Kumaradaja, R. (2016). *Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology*.
- McAfee, A. (2006). *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*. MIT Sloan Management Review, 21-28.
- Miller, M., Marks, A., DeCoulode, M., Hagel, J., Brown, J., & Kulasoorya, D. (2011). *Social software for business performance the missing link in social software: Measurable business performance improvements*. Deloitte Development LCC. *Opgehaald van* <https://www2.deloitte.com/>.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatie structuren*. Schoonhoven: Academic Service .

- Oliveira, N. (2007). *Automated Organizations; Development And Structure Of The Modern Business Firm*. Dordrecht: Springer Heidelberg.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*. *Research in Organizational Behavior*, 185-206.
- Perkins, D., Bess, K., Cooper, D., Jones, D., Armstead, T., & Speer, P. (2007). *Community organizational learning: case studies illustrating a threedimensional model of levels and orders of change*. *Journal of Community Psychology*, 303-328.
- Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. *Academy of Management Review*, 562-578.
- Raeithel, A. (1983). *Tätigkeit, Arbeit und Praxis: Grundbegriffe für eine praktische Psychologie*. Frankfurt.
- Reichwald, R., & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung*. Mediavalley.
- Rose, J. (2000). *The Ambidextrous Lawyer: Conflict of Interest and the Medieval*. University of Chicago Roundtable.
- RTL . (2018, december 27). *Opgehaald van rtlz.nl: <https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4968006/ing-private-banking-banen-schrappen-reorganiseren>*
- Rutger, B. (2020, mei 3). *Corona geeft digitalisering banken een boost. Opgeroepen op mei 17, 2020, van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/achtergrond/1341349/corona-geeft-digitalisering-banken-een-boost>*
- Skarzauskiene, A., Tamošiūnaitė, R., & Žalėnienė, I. (2013). *Defining social technologies*. 4th international conference on Information systems management and evaluation. RMIT University Vietnam, Ho Chi Ming Sity, Vietnam.
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*. *Administrative Science Quarterly*, 412-438.
- Tushman, L., & 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*. Harvard Business School.
- Van Nimwegen, K. (2016, April 4). *Opgehaald van Rabobank: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/april/aanpassing-banken-aan-basel-iii-en-impact-op-kredietverlening/>*
- Volberda, H. (1996). *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*. *Organization Science*, 359-374.
- Wentersdorf, K. (1981). *The Allegorical Role of the Vice in Preston's "Cambises"*. *Modern Language Studies*, 54-69.
- Yermack, D. (2016, Oktober 10). *Banken verdwijnen door de opkomst van Blockchain. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/beurs/1170837/banken-verdwijnen-door-opkomst-blockchain>*

Bijlage 1: grove data casus-variabelen

Casus 1			Casus 4			Casus 2		
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming
Rabobank is wel aanwezig op plekken, waar innovatie plaats vindt, maar dit is vooral vanuit commercieel belang.	Het samenwerken met toetreders binnen betalingsverkeer gaat snel en goed, maar in het debet bedrijf niet.	Angst om de huidige positie te verliezen. Door geld vrij te maken voor projecten kan de pricing in het debet bedrijf stijgen.	Integratie is nodig om innovatie tot een succes te maken.	Bedrijven en medewerkers moeten flexibeler zijn om met verandering mee te kunnen gaan.	Disruptief is nodig om dingen sneller voor elkaar te krijgen, bijvoorbeeld Covid-19.	We zijn gewoon ingedeeld in silo's.	We zijn gewoon ingedeeld in silo's en dan komt het uiteindelijk samen en dan moet uiteindelijk een keus gemaakt worden.	We zijn bureaucratisch en bang om te falen. Alles is dichtgetimmerd met regels, vooral door risk en compliance.
De innovatie binnen de bancaire sector is relatief gering. Weinig voorbeelden te bedenken.	De verhouding met de toezichhouder is niet altijd goed.	In veel traditionele sectoren wordt vastgehouden aan de huidige techniek etc.	Door versimpeling van producten wordt het voor de klant toegankelijker. We doen goede wijn in nieuwe zakken.	De omgeving dwingt tot verandering.	De praktijk is weerbaar door regels en wetten.	Ideeën om innovatie op een creatieve manier op de kaart te krijgen binnen de onderneming kunnen de innovatie verbeteren.	Kijk, wij zijn een alles, alles in één bank, hè dus we zijn een generalist. Specialisten kunnen hierdoor markt afsnoepen.	Het bureaucratische deel managen kost zeer veel tijd, als zeg maar het innoverend opzetten.
We vinden een vernieuwing al snel een grote verandering.	Hoge bomen vangen veel wind.	Compliance bij het ontwerpen van innovatie.	Meer waarde voor de consument creëren.	Inspeken op een tekort aan woningen d.m.v. een dochteronderneming en er zelf handel uithalen d.m.v. hypotheek.	Het hebben van een netwerk is van groot belang.	Geen vrijheid om samenwerkingen aan te gaan en over te gaan tot kennisdeling.	We hebben last om de jongeren aan te laten sluiten bij de Rabobank.	Bang voor imago schade.
Ons model is in de afgelopen 25 jaar gedigitaliseerd, maar is niet veranderd in de kern.	Tegenstrijdige belangen van beoordelaars.	De financiële sector is best complex met de vele stakeholders.	Een succesvol idee is verder niet uitgerold bij andere lokale banken.	Een succesvol idee is verder niet uitgerold bij andere lokale banken.	Kapitaalbeslag en risicomanagement.	De gemiddelde medewerker is niet ondernemend.	De gemiddelde medewerker is niet ondernemend.	Niets gaat vanzelf. Alles kost moeite om geregeld te krijgen.
Samenwerkingen en ideeën met omliggende partijen heb ik niet gezien.	Verschuiven van kolommen, waardoor het lastig is eenduidig beleid te krijgen.	Het moet lang veel afdelingen met veel verschillende vragen.	Alles draait om vertrouwen en transparant zijn.	Het kunnen behappen van al de veranderingen is ook een vorm van innoveren.	Compliance	Collega's niet altijd de motivatie voelen om te helpen veranderen.	Collega's niet altijd de motivatie voelen om te helpen veranderen.	
	Discussie met credit over de financiële risico's.	Er zijn vooral redenen om het niet te doen.	Je moet mensen aanzetten om kennis over innovatie op te halen bij stakeholders.	Een ideeënbox waar een idee uit wordt gepakt zonder mitsen of maren.	Vanuit onbevangenheid kan je meer realiseren.	Innovatie staat niet op de agenda bij de lokale bank.		
	Slecht in het pakken van het momentum.			De agenda's van de groepsdirectie is niet gelijk aan de KPI's van de lokale bank.				
	Ons model is in de afgelopen 25 jaar gedigitaliseerd, maar is niet veranderd in de kern.							
Casus 3			Casus 5					
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming			
Het ontwikkelen van nieuwe business modellen is nog niet zichtbaar.	Er wordt steeds meer gewerkt aan het zetten van grote stappen.	Er wordt snel in beperkingen gedacht. Privacy, data bescherming, concurrentie etc.	Er wordt alles aan gedaan om het voor de klant gemakkelijker te maken. De klant wordt hier ook bij betrokken.	De wereld om ons heen verandert en daar moet je in meegaan.	Succesvolle nieuwe projecten worden tegengewerkt door bestaande product-eigenaren. Deze weigeren zelfs samenwerking.			
Grote stappen om anders te denken zitten vooral bij de directie, maar lager in de onderneming is daar weinig zichtbaar van. Geen voorbeelden zichtbaar van integratie innovatie.	Grote stappen om anders te denken zitten vooral bij de directie, maar lager in de onderneming is daar weinig zichtbaar van. Weinig aanmoediging om anders denken te stimuleren.	Ideeën verdwijnen bij Rabobank Nederland. Het is niet meer duidelijk of het nog actueel is en of er nog mensen mee bezig zijn. Innovatie buiten de Rabobank kolom plaatsen. Zoals Nestlé het deed met Nespresso.	Ambassadeurs voor de nieuwe ontwikkelingen.	De digitale bank van de toekomst willen worden, maar dat is niet voor iedereen duidelijk.	Andere afdelingen die zelf bijna gelijke producten gaan maken om het zelf te kunnen maken.			
1000 arbeidsplaatsen om aan innovatie te werken, waar geen gebruik van wordt gemaakt. Weinig vertrouwen om op deze manier te werk te gaan.	Geen betrokkenheid van de KPI's voor verandering. Het zit niet in de aard van een bankier.		Snelle verandering in de exploitatie met als gevolg verlies van mensen die kunnen helpen in de exploratie.	Het hebben en uitrollen van een duidelijke visie.	Risk, compliance en MCC vinden altijd wel een reden om het niet te doen.			
We financieren innovatie, maar werken niet samen.	Producten aanpassen aan de huidige behoefte.		Een lokale bank die zelf een product is gaan bouwen en we zien wel, waar het schip strandt. Geen gelijke agenda's tussen lokaal en centraal. Of soms zelfs binnen centraal verschillende agenda's. Samenwerking zorgt voor meer succes. Innovatie veel meer integreren in de onderneming.	Niet de volledige focus op wat we nu echt willen. Moeite om de huidige denkbeelden los te laten.				

Bijlage 2: Samenvattingen casus-variabelen

Casus 1				Casus 4				Casus 2			
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming
<p>Qua innovatie gebeurt er weinig. Er wordt vooral aan het huidige model vastgehouden. De verandering zit vooral in exploitatie. Weinig zichtbare exploitatie.</p>	<p>In betalingsverkeer zijn we strategisch flexibel. Daarbuiten hebben we moeite met aanpassen, wat gedreven wordt door angst vanuit credits, compliance, de toezichhouder etc.</p>	<p>Beslissingen gaan over veel schrijven en de niet creatieve mensen zijn hierbij ook betrokken. Deze lasten zien vooral 'beren' op de weg. Daarbij is er ook angst om de huidige positie te verliezen. Dit komt door zaken als bijvoorbeeld kapitaalbeslag wat negatieve invloed op de rente pricing kan hebben.</p>	<p>Innovatie is vooral op de exploitatie gericht. Medewerkers worden te weinig gestimuleerd om aan exploratie te doen.</p>	<p>Bedrijven en medewerkers moeten flexibler zijn om met de verandering mee te kunnen. We spelen wel snel in op verandering, maar dan vanuit de core business en niet met nieuwe modellen.</p>	<p>Het hebben van een netwerk en de juiste mensen kennen is van belang om iets geregeld te krijgen. Een disruptief als covid-19 kan de bureaucratie ineens wel doorbreken.</p>	<p>Innovatie is niet in elk onderdeel van de onderneming belangrijk. Daarnaast wordt er teveel in silo's gedacht, waardoor samenwerking moeilijk is. Geen vrijheid voor samenwerking.</p>	<p>De bank is ingedeeld in silo's en uiteindelijk moet het op één plek uitkomen. Hierdoor kost verandering veel tijd. Medewerkers voelen niet altijd de betrokkenheid om mee te gaan.</p>	<p>Alles is geregeld door middel van regels, vooral door risk en compliance. Deze zorgen ervoor dat zaken langer duren en het uitwerken van een idee daardoor langer kan duren dan het bedenken ervan.</p>			
Casus 3				Casus 5							
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming	Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming			
<p>Innovatie staat niet overal voldoende op de agenda binnen de onderneming. We proberen wel betrokken te zijn bij innovatie, maar dan vooral als geldverstrekker.</p>	<p>Strategische flexibiliteit staat hoog in de organisatie op de agenda. Hierdoor is de bedrijfsbetrokkenheid laag. Lager in de onderneming speelt het er niet in de aard van een bankmedewerker.</p>	<p>Er wordt vooral in beperkingen gedacht. Waarom iets niet kan. Hierdoor veranderen veel ideeën. Vaak is het ook niet duidelijk, wat er met een idee gebeurt binnen innovatie.</p>	<p>Door de focus op exploitatie is er weinig ruimte voor exploratie. Binnen de onderneming moet er meer samenwerking komen om exploratie te stimuleren.</p>	<p>De strategie is bedrijfs breed niet duidelijk. De wereld om ons heen verandert en hierin moeten we mee, maar tegelijkertijd willen we oude waardes niet loslaten.</p>	<p>Er is altijd wel een reden om het niet te doen. Product-eigenaren werken innovatie, die ze in de weg staat, tegen vanuit eigen belang.</p>						

Bijlage 3: Overeenkomsten per variabele

Variabele		
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming
<p>Exploratie staat binnen de Rabobank niet hoog op de agenda. Er wordt voornamelijk gericht op de exploitatie. De medewerkers lager in de onderneming worden vanuit hogere echalons niet voldoende betrokken bij de innovatie. Tevens wordt er teveel in bedrijfskolommen gedacht, waardoor samenwerkingen binnen de onderneming al lastig op gang komen. Daarnaast is er geen vrijheid om samenwerking buiten de bedrijfsgrenzen aan te gaan. Hier is controle op.</p> <p>Wanneer er ruimte is om betrokkenheid te hebben bij innovatie, is het vooral in de core business. In dit geval als geldverstrekker en niet als partij om onderdeel van het innovatieproject te zijn.</p>	<p>Het ontbreekt aan een bedrijfsbrede strategie, als het aankomt op innovatie. Dit is zichtbaar doordat de verschillende agenda's niet voldoende op elkaar zijn afgestemd. Hoger in de onderneming is innovatie belangrijk, maar onderaan in de onderneming is het geen KPI of staat het op een andere manier op de agenda.</p> <p>Vervolgens willen we, vooral lager in de onderneming, de bestaande waardes niet loslaten, waardoor de omarming van innovatie tegengehouden wordt. De aard van een medewerker, in dit geval een bankier, is ook niet ingesteld op verandering.</p> <p>Als we dan mee veranderen met de omgeving, is het in de core business en niet in de nieuwe businessmodellen. Daarbij hebben afdelingen als risk, compliance en MCC veel macht in de ontwikkelingen van nieuwe ideeën. Zij zorgen er vaak voor dat plannen in een vroeg stadium stranden.</p>	<p>Ideeën gaan over veel schijven, waardoor er veel mensen bij betrokken zijn. Er zijn hierdoor ook mensen, soms afdelingen, bij betrokken die niet innovatief/creatief denken. Hierdoor worden vooral 'beren' op de weg gezien. Het is van belang een netwerk te hebben en de juiste mensen te kennen om op de juiste manier druk te zetten.</p> <p>Er is ook angst om de huidige positie op de markt te verliezen. Deze angst zit opgesloten in risk en compliance. Er spelen vele krachten op in, zoals kapitaalbeslag waardoor plannen niet doorgaan om de core business te beschermen.</p> <p>Er is überhaupt sprake van bescherming van eigen afdelingen en projecten, wat innovatie juist tegenwerkt.</p>

Bijlage 4: Verdieping per variabele

Variabele		
Integratie innovatie	Strategische flexibiliteit	Bureaucratische onderneming
Simplify of skills, gedwongen innovatie, exploitatie, geen voorbeelden van integratie innovatie, Theorie is simpel, praktijk is weerbarstig	Het veranderen van het model door de rentemarge	Ideeën gaan over veel schijven, waardoor er veel mensen bij betrokken zijn. Er zijn hierdoor ook mensen, soms afdelingen, bij betrokken die niet innovatief/creatief denken. Hierdoor worden vooral 'beren' op de weg gezien.
Vertrouwen doordat het dicht staat bij de eigen business	Inspelen op maatschappelijke problemen	Het is van belang een netwerk te hebben en de juiste mensen te kennen om op de juiste manier druk te zetten.
Veel consequenties	Doorlooptijden van projecten zijn lang	
Denken in risico's, beperkingen, kapitaalbeslag, zelfbescherming	Succesvolle ideeën worden lang niet altijd 'bankbreed' ingezet	
Geen vervolg aan een geslaagd plan	Als iedereen nut en noodzaak ziet, dan gebeurt er wel wat	Er is ook angst om de huidige positie op de markt te verliezen. Deze angst zit opgesloten in risk en compliance. Er spelen vele krachten op in, zoals kapitaalbeslag waardoor plannen niet doorgaan om de core business te beschermen.
Met elkaar de kaders invullen en niet vooraf alles vastleggen	Onder de druk van bijvoorbeeld Covid-19 kan verandering ineens snel gaan	
Onbevangenheid	Er is veel adaptief vermogen nodig	
Nut en noodzaak is van belang	Er moet tijd voor ideeën komen	
Vooraf de doelen benoemen in de samenwerking	De agenda's zijn niet op elkaar afgestemd	Er is überhaupt sprake van bescherming van eigen afdelingen en projecten, wat innovatie juist tegenwerkt.
Het idee is maar een klein onderdeel van het succes	Geen duidelijke lijn in het hele bedrijf over de strategie	
Communicatie rondom innovatie	Bij de lokale banken gaat het volledig over exploitatie	
Het moet simpel te benaderen zijn	De zaken staan teveel los van elkaar, als verschillende thema's gekoppeld worden, past dit strategisch beter	
Innovatie is niet zichtbaar als onderwerp	Rabobank is wel bezig personeel te kiezen op basis van skills	
Samenwerking gewoon opzoeken en doen	Alles gaat via verschillende loketten	
Betrokkenheid en mensen meenemen	Innovatie als agendapunt	
Het doel duidelijk uitspreken	Mensen meenemen in het proces van strategie	
Geen ruimte doordat alles is dicht getimmerd	Betere samenwerking over de afdelingen heen	
Twee norm kaders	Gezamenlijk belang creëren	
Geen motivatie voor innovatie	Het verkorten van de interne lijnen	
Geen punt voor innovatie, alles gaat via verschillende loketten	Weten waar je goed in bent	
Verzenden in details voordat het grote geheel staat	Samenstelling van de medewerkers	
Waar moet je met innovatie terecht?	Het begint met dichtbij jezelf nieuwe dingen te proberen	
Valideren is een uitdaging	Er moeten veel meer plekken voor innovatie worden ingericht	
De betrokken partijen moet meer voorwaarts kijken	Angst voor het loslaten, wat je hebt	
Brainstormen i.p.v. uitgewerkte plannen	Blijven doen wat je doet om niet op te vallen	
Minder denken in silo's	Wel aansluiten bij innovatie, maar vanuit de corebusiness	
Werken met jongeren	Duurzaam concurrentie voordeel juist inzetten voor nieuwe ideeën	
Kosten gestuurd	Meer richten op jongeren om zo anders te gaan denken en werken	
Performance/exploitatie staat veelal ver bovenaan de agenda	Beter uitspreken waar je naar toe wilt als bedrijf	
Innovatie als agendapunt	Op meerdere manieren naar informatie kijken	
Meer proberen	Verandering onder druk i.p.v. eigen motivatie	
Meer bezig met versimpelen van processen	Door duidelijke agenda's minder prisoners dilemma's	
Meer samenwerking benodigd	Kalibratie van processen, KPI's, agenda's etc.	
Mensen meenemen in het proces		
Werken op basis van data, maar wel nadenken		