

Innovatiesucces in organisaties met lokale vestigingen: de rol van het middenmanagement

Rotterdam, 8 september 2018

Edwin Struik

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



Voorwoord

Deze scriptie is de afsluiting van mijn studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Twee intensieve jaren van opdoen van nieuwe kennis en inzichten. Een geweldige tijd die ik voor geen goud had willen missen. Mijn dank gaat uit naar Fabian van der Horst en Wim Nobel van de Rabobank voor de mogelijkheid die ze mij hebben gegeven deze studie te volgen. Daarnaast bedank ik mijn scriptiebegeleider René Olie en meelezer Paul Aertsen voor hun positief kritische feedback en hun hulp bij het tot stand komen van deze scriptie. En natuurlijk dank aan mijn zoon Jinne en mijn dochter Tess voor hun geduld de afgelopen tijd op momenten dat ik wéér eens aan de studie moest. Last but not least bedank ik mijn vrouw Cuinera. Zij heeft me twee jaar lang de ruimte gegeven om me op gezette tijden te kunnen afzonderen van het gezinsleven waardoor ik de nodige uurtjes kon studeren. Mede dankzij haar steun heb ik deze studie kunnen volgen en succesvol kunnen afronden.

Samenvatting

Ondernemingen moeten hun producten en diensten innoveren om te overleven. De innovaties die op de markt worden gebracht moeten echter wel succesvol zijn om de concurrentie een stap voor te blijven. Innovatiesucces is dan ook een onderwerp waar al veel onderzoek naar is gedaan.

Uit de literatuur blijkt dat er diverse determinanten van innovatiesucces zijn. Een geschikte samenstelling van het innovatieteam, een organisatiecultuur die innovatie bevordert en commitment van het senior management, zijn voorbeelden van deze determinanten. In de literatuur is echter nog weinig aandacht besteed aan de rol die het middenmanagement inneemt in het realiseren van innovatiesucces. Dit terwijl het middenmanagement door hun unieke positie tussen het senior management en uitvoerend management in, een essentiële rol speelt in organisaties. Daarbij is de context, waarbij de innovatie centraal plaatsvindt en de implementatie via een netwerk van vestigingen, ook nog een onderbelicht onderzoeksterrein. Dit terwijl deze context in de praktijk veel voorkomt. Centraal in dit onderzoek staat daarom de rol die middenmanagers van organisaties met lokale vestigingen innemen in het realiseren van innovatiesucces.

Door het uitvoeren van een multiple case studie bij een grote Nederlandse bankinstelling is theorie ontwikkeld. Er zijn casussen geselecteerd op basis van de mate van succes op diverse innovatietrajecten. Vervolgens zijn diverse interviews met leden uit het innovatieteam en het middenmanagement afgenomen.

De resultaten en conclusies uit het onderzoek liggen enerzijds in het verlengde van wat bekend is de literatuur. Zoals het feit dat aansturing op basis van innovatie gerelateerde kritische prestatie-indicatoren bevorderlijk is voor innovatiesucces. Anderzijds worden ook nieuwe inzichten opgedaan. Een nieuw inzicht is dat deelname van middenmanagers aan het innovatieteam bevorderlijk is voor het innovatiesucces. Zij zijn hierdoor in staat om verbindingen in de organisatie te leggen, die essentieel zijn voor het slagen van innovatietrajecten. Daarnaast is een ander opvallend inzicht verkregen uit het onderzoek. Namelijk dat de geografische afstand tussen het hoofdkantoor en de vestiging, van belang lijkt te zijn voor innovatiesucces. Blijkbaar ook nog in deze tijd van internet en een veelheid aan communicatiemiddelen en –kanalen, die geografische afstanden overbrugbaar maken.

Naast de bijdrage aan de theorie over determinanten van innovatiesucces, de rol van het middenmanagement en organisatorische verbindingen, levert dit onderzoek interessante inzichten voor de managementpraktijk op waarmee organisaties het succes van hun innovaties kunnen vergroten.

Inhoud

1. Introductie.....	4
2. Determinanten van innovatiesucces en de rol van het middenmanagement	7
2.1 Determinanten van innovatiesucces.....	7
2.2 De rol van het middenmanagement	10
2.3 Organisatorische verbindingen van het middenmanagement	11
2.4 Sturing door het middenmanagement	12
2.5 Weerstand bij het middenmanagement.....	13
2.6 Middenmanagement en performance.....	13
2.7 Onderzoeksvraag.....	14
3. Methodologie.....	15
3.1 Case studie als onderzoeksmethode.....	15
3.2 Onderzoeksinstrumenten en protocollen	15
3.3 Case selectie	16
3.4 Dataverzameling.....	19
3.5 Data-analyse.....	20
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	20
4. Resultaten	22
4.1 Afgenomen interviews en innovatietrajecten	22
4.2 Beschrijving interview koploper en achterblijver	23
4.3 Case analyse: organisatorische verbindingen	24
4.4 Case analyse: sturing.....	27
4.5 Case analyse: weerstand	31
4.6 Samenvatting resultaten within-case analyse	32
4.7 Cross-case analyse.....	33
5. Conclusie en discussie.....	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Discussie, beperkingen en aanbevelingen	39
Referenties	43
Bijlage 1 Interview protocol	46

1. Introductie

Innovatie geeft ondernemingen de mogelijkheid zich te kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Daarnaast innoveren ondernemingen om marktwaarde en marktaandeel te verbeteren en om duurzaam concurrentievoordeel te behalen (Savino et al., 2017).

In meer of mindere mate doet iedere onderneming ook aan innovatie. Echter niet iedere innovatie is succesvol (Anthony et al., 2014). Daarom is het van belang om onderzoek te doen naar de factoren die het innovatiesucces bepalen. Uit de literatuur blijkt dat dit onderzoek ook daadwerkelijk al veel is gedaan. De invloed die de leden van het innovatieteam kunnen uitoefenen op de rest van organisatie (Ancona & Caldwell, 2007), de rol van leiderschap in innovatieprocessen (Rosing et al., 2011) en betrokkenheid van klanten bij innovaties (Greer & Lei, 2012; Frow et al., 2015), zijn voorbeelden van dergelijk onderzoek.

Deze studie bouwt verder op het onderwerp determinanten van innovatiesucces. Zoals uit de literatuurstudie blijkt, zijn er diverse determinanten die innovatiesucces bepalen. De rol van het topmanagement (TM) is er hier één van. De rol die het middenmanagement (MM) speelt, blijft in deze studies echter relatief onderbelicht. En juist dit MM speelt door hun unieke positie tussen het TM en operationeel management een essentiële rol in organisaties (Floyd & Lane, 2000). Het MM is de schakel tussen het TM die de strategie bepaalt en het operationeel management die de strategie ten uitvoer moet brengen. Dit vergt interacties tussen deze verschillende managementniveaus. Zoals in het theoretisch kader nader wordt besproken, spreken Taylor & Helfat (2009) in dit kader van organisatorische verbindingen. Het MM kan door deze unieke positie tussen het TM en operationeel management in, ook in een belangrijke mate invloed uitoefenen op het operationeel management en de medewerkers. Invloed kan worden uitgeoefend door het geven van sturing (Mollick, 2012). Maar ook het uiten van weerstand door het MM is een manier van invloed uitoefenen (Giangreco & Peccei, 2005).

Dus, in de literatuur wordt ruimschoots aandacht geschonken aan het belang voor organisaties om te innoveren. Daarnaast wordt onderschreven dat het MM een belangrijke rol speelt in het tot stand komen van resultaten van organisaties. Echter, de rol die het MM inneemt in specifiek het realiseren van innovatiesucces, verdient meer aandacht. Daarnaast wordt in de literatuur geen aandacht besteed aan de determinanten van innovatiesucces waarbij specifiek de diensteninnovatie centraal plaatsvindt en de implementatie ervan op lokale vestigingen. Veel organisaties, waaronder banken, hebben hun organisatie rondom innovatie echter op deze manier ingericht. Uit verkennend veldwerk bij een grote

bankinstelling in Nederland is ook bekend dat er sprake is van wisselend innovatiesucces gemeten over verschillende vestigingen. Om te bepalen wat de rol van het MM is in dit wisselende innovatiesucces, is het daarom interessant om het onderzoek in deze context te verrichten.

De rol die middenmanagers van vestigingen spelen op het gebied van innovatiesucces, heeft een centrale positie in dit onderzoek. De onderzoeksvraag die hieruit is afgeleid, volgt in het volgende hoofdstuk, nadat de bestaande literatuur op dit onderwerp is besproken.

Het doel van dit onderzoek is om, door beantwoording van de onderzoeksvraag, theorie te ontwikkelen die de literatuur over de determinanten van innovatiesucces verrijkt. Er zullen proposities worden ontwikkeld die met vervolgonderzoek getoetst kunnen worden. Ook heeft dit onderzoek praktische relevantie. Organisaties die centraal producten en diensten ontwikkelen die vervolgens lokaal worden geïmplementeerd, kunnen met de praktische aanbevelingen succesvoller zijn in het realiseren van deze innovaties. Ondernemingen zijn hierdoor beter in staat om blijvend concurrentievoordeel te behalen en toegevoegde waarde te leveren aan hun klanten.

Termen die een centrale rol innemen in dit onderzoek zijn centraal ontwikkelde innovaties, innovatiesucces, vestigingen en top- en middenmanagement. Onderstaand een beschrijving van deze termen zoals gebruikt in dit onderzoek.

Centraal ontwikkelde innovaties

Dit betreft centraal ontwikkelde product- en diensteninnovaties volgens het 'one-size-fits-all' principe (Tödtling & Trippel, 2005). Producten en diensten worden centraal op het hoofdkantoor ontwikkeld, de lokale vestigingen implementeren de innovaties vervolgens in de markt. One-size-fits-all betekent dat er geen lokale aanpassingen op de producten, diensten en het innovatiebeleid wordt gemaakt.

Vestigingen

Onder vestigingen wordt in dit onderzoek verstaan, filialen of dochterondernemingen van de hoofdonderneming. De vestigingen hebben tot op zekere hoogte vrijheid in het implementeren en vermarkten van product- en diensteninnovaties en zijn resultaatverantwoordelijk. Waar er in dit rapport de term 'lokaal' wordt toegevoegd, heeft dit betrekking op de vestiging. Zo is lokaal management het management van vestigingen.

Innovatiesucces

Ernst (2002) geeft een overzicht van de in de literatuur gehanteerde maatstaven van innovatiesucces. Deze maatstaven van succes zijn divers en worden gedreven door uiteenlopende elementen zoals financiële, strategische, kwalitatieve en technische factoren. In deze studie staat het relatieve innovatiesucces van lokale vestigingen ten opzichte van elkaar centraal. Het succes per vestiging wordt gemeten aan de hand van gegeneerde omzet met een betreffende innovatie door de vestiging.

Top- en middenmanagement

Topmanagement (TM), in de literatuur ook wel aangeduid als senior management, zijn formeel gedefinieerde managementposities die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming rondom innovatie gerelateerde activiteiten (Felekoglu & Moultrie, 2014; Floyd & Lane, 2000). Het middenmanagement (MM) acteert tussen het TM en operationeel management. De rol van het MM is het verbinden van het TM met het operationeel management (en vice versa) en concentreert zich op informatie-uitwisseling tussen deze partijen (Floyd & Lane, 2000). Het operationeel management is verantwoordelijk voor de uitvoering en heeft het contact met de markt (Floyd & Lane, 2000). De managers op de vestigingen die centraal staan in dit onderzoek, behoren tot het MM.

Het vervolg van dit onderzoeksvoorstel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt in hoofdstuk twee de bestaande literatuur over determinanten van innovatiesucces en de rol van het MM in organisaties bediscussieerd. In dit hoofdstuk wordt tevens de onderzoeksvraag gepresenteerd. In hoofdstuk drie staat de methodologie centraal. De resultaten van het onderzoek worden besproken in hoofdstuk vier. De studie sluit af met de conclusie- en discussieparagraaf in hoofdstuk vijf.

2. Determinanten van innovatiesucces en de rol van het middenmanagement

In dit hoofdstuk worden de uit de literatuur bekende determinanten van innovatiesucces besproken. Daarnaast wordt stilgestaan bij de rol die middenmanagers in organisaties spelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de geformuleerde onderzoeksvraag.

2.1 Determinanten van innovatiesucces

Succesvolle innovatie is noodzakelijk voor het creëren van duurzaam concurrentievoordeel (Ernst, 2002). Innovatie kan echter ook hoge risico's en kosten met zich meebrengen (Ernst, 2002; Evanschitzky et al., 2012) en het merendeel van innovatieprojecten blijkt niet succesvol (Evanschitzky et al., 2012). Gezien de relevantie is het daarom ook niet verwonderlijk dat er al veel onderzoek is gedaan naar de determinanten van innovatiesucces (Ernst, 2002). In zijn meta-analyse beschrijft Ernst (2002) de vijf belangrijkste determinanten van innovatiesucces: innovatieproces, organisatie, rol en commitment van het senior management, cultuur en strategie. Kahn et al. (2012) hanteren vergelijkbare categorieën in hun studie naar best practices voor innovatieprojecten. Ernst (2002) betreft producteigenschappen niet in zijn overzicht van determinanten van innovatiesucces. In de meer recentere studie van Evanschitzky et al. (2012) wordt deze determinant wel bestudeerd. Ernst (2002) beschrijft tot slot klantbetrokkenheid als onderdeel van de determinanten van innovatiesucces. Hij besteedt hier echter maar beperkt aandacht aan. De studies van Frow et al. (2015), Greer & Lei (2012) en Le Dain & Merminod (2004) gaan dieper op dit fenomeen in onder de noemer co-creatie.

Aan de hand van de hierboven beschreven zeven determinanten van innovatiesucces, wordt onderstaand samenvattend de literatuur besproken.

Het *innovatieproces* wordt beschreven als een set van doelgerichte activiteiten van idee tot de marktlancering van een nieuw product of nieuwe dienst (Cooper, 1979). Deze activiteiten bestaan volgens Cooper (1979) uit ideegeneratie, marktonderzoek, productontwikkeling, opstart van productie en marktintroductie. Sattayaraksa & Boon-itt (2016) benoemen deze zelfde activiteiten als onderdeel van het proces van innovatie en benadrukken hierbij dat gedurende het hele proces de informatie uit de markt zo goed mogelijk wordt gebruikt (marktoriëntatie). Het inrichten van een professioneel proces voor productontwikkeling en de bekwaamheid waarmee de verschillende stappen in dit proces worden doorlopen, blijken belangrijke determinanten van innovatiesucces (Ernst, 2002). Ook Evanschitzky et al. (2012) komen tot deze conclusie.

De *organisatie* heeft betrekking op de manier waarop innovatieprojecten worden georganiseerd (Cooper & Kleinschmidt, 1993). Bijvoorbeeld projectteams gekenmerkt door een matrixstructuur, een functionele benadering of, actueler, gebaseerd op de agile-scrum methode (Cooper & Sommer, 2016). Met betrekking tot de organisatie is geconcludeerd dat er diverse determinanten voor innovatiesucces zijn: een cross-functionele samenstelling van het innovatieteam, volledige verantwoordelijkheid bij het team van begin tot eind van het project en aansturing van het team door een sterke en verantwoordelijke leider, zijn de belangrijkste van deze determinanten (Cooper & Kleinschmidt, 1993; Ernst, 2002)

Zoals eerder beschreven is het *senior management* het management dat verantwoordelijk is voor besluitvorming rondom innovatie gerelateerde activiteiten (Felekoglu & Moultrie, 2014; Floyd & Lane, 2000). De meta-analyses van Ernst (2002) en Evanschitzky et al. (2012) onderschrijven het belang van commitment van het senior management. Zowel commitment in materiële zin (beschikbaar hebben en stellen van middelen) als in niet-materiële zin (support), zijn drivers van innovatiesucces. Ook Felekoglu & Moultrie (2014) maken uit de vele studies naar betrokkenheid van het senior management op dat deze managers een cruciale rol spelen in het realiseren van innovatiesucces. De rol van het MM blijft in deze studies onderbelicht.

Cultuur hangt nauw samen met het innovatieklimaat binnen ondernemingen (Cooper & Kleinschmidt, 1995). Facetten die hier onderdeel van uit maken zijn onder andere het stimuleren van teamwork in organisaties, stimuleren van intern ondernemerschap en het scheppen van randvoorwaarden voor werknemers om innovatie mogelijk te maken (Cooper & Kleinschmidt, 1995). De invloed die cultuur kan hebben op innovatiesucces, is volgens Ernst (2002) nog nauwelijks bestudeerd. Evanschitzky et al. (2012) hebben dit wel betrokken in hun studie naar succesfactoren van innovaties. Dit aan de hand van de vijf culturele dimensies van Hofstede, (2001): individualisme, lange termijn oriëntatie, masculiniteit, machtsafstand en onzekerheidsvermijding. Zij concluderen dat de dimensies ieder voor zich een modererend effect hebben op de succesfactoren van innovaties. Ook Shane et al. (1995) en Sattayaraksa & Boon-itt (2016) hebben in hun onderzoek het effect van cultuur op het succes van innovaties onderzocht. Zij kijken echter niet naar de culturele verschillen tussen landen (Hofstede, 2001), maar naar de innovatiecultuur binnen organisaties. Zij definiëren innovatiecultuur als 'een set gedeelde waarden en overtuigingen binnen een bedrijf dat gunstig is voor het verkennen van nieuwe kansen, ontwikkelen van innovatie en het faciliteren van innovatief gedrag van medewerkers'. Hun hypothese dat een innovatiecultuur binnen een bedrijf positief bijdraagt aan het proces voor productontwikkeling, wordt ondersteund.

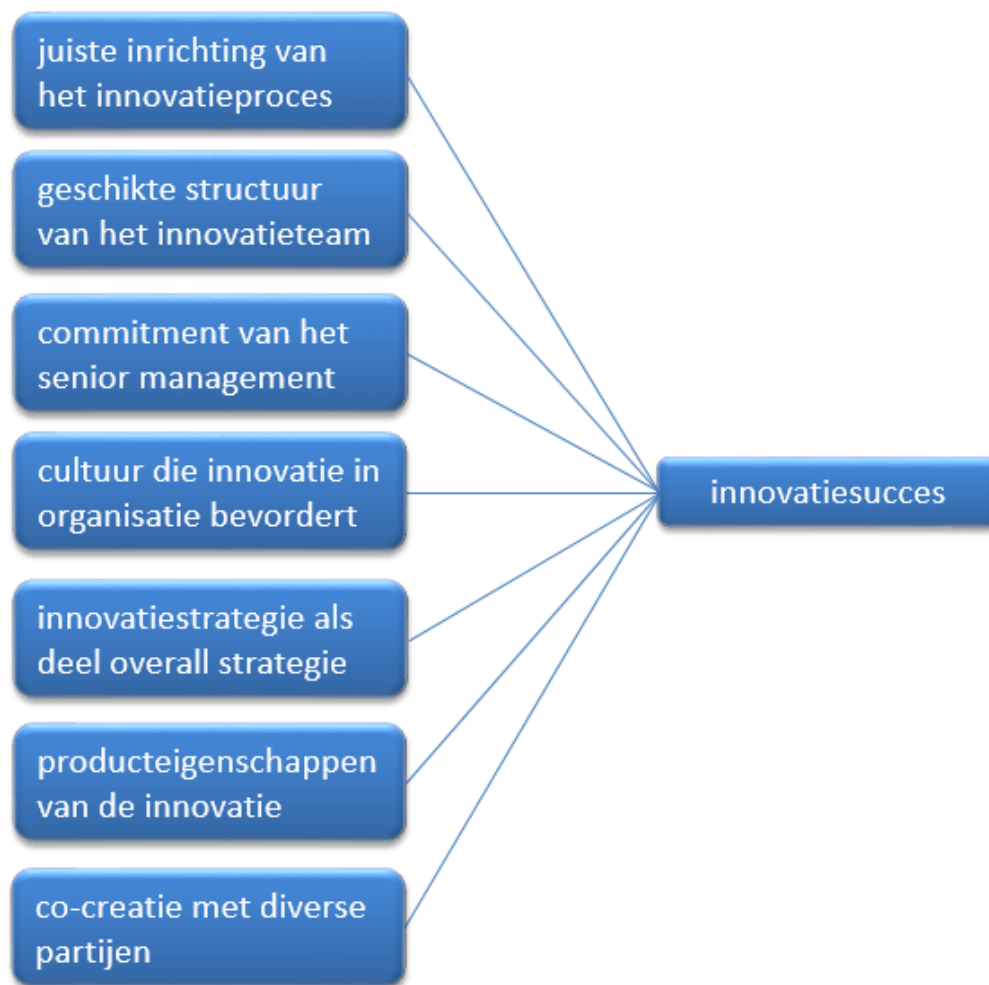
Cooper & Kleinschmidt (1995) beschrijven *strategie* als de rol die productontwikkeling heeft in de totale strategie van een onderneming. Ernst (2002) concludeert dat het hebben van een innovatiestrategie bevorderlijk is voor innovatiesucces. De innovatiestrategie geeft richting aan de individuele innovatieprojecten en samenstelling van het portfolio met projecten. Net als Cooper & Kleinschmidt (1995) stelt hij daarbij dat de innovatiestrategie niet op zichzelf moet staan maar moet bijdragen aan de overall strategie van de onderneming. Kahn et al. (2012) concluderen dat het hebben van een goede innovatiestrategie zelfs de meest belangrijke en bepalende kritische succesfactor is in innovatietrajecten.

Bij *producteigenschappen* moet worden gedacht aan productkwaliteit, prijs-kwaliteitverhouding, product superioriteit en unieke voordelen voor gebruikers (Cooper & de Brentani, 1991). Opvallend is dat Ernst (2002) geen aandacht besteedt aan de invloed van deze specifieke producteigenschappen en -kenmerken op innovatiesucces. Evanschitzky et al. (2012) doen dit wel en zien een sterke invloed van producteigenschappen op het slagen van innovaties.

Tot slot wordt stilgestaan bij *co-creatie* als succesfactor van innovatie. Co-creatie is de gezamenlijke waardecreatie door het bedrijf en zijn netwerk van verschillende entiteiten, zoals klanten, leveranciers en distributeurs (Frow et al., 2015). Co-creatie kan het innovatieproces succesvoller maken (Frow et al., 2015) en mag zich hierdoor verheugen in toenemende aandacht van bedrijven en de wetenschap. Greer & Lei (2012) focussen hierbij op co-creatie tussen bedrijven en hun klanten. Co-creatie tussen deze partijen wordt gedreven door onder andere een meer heterogene vraag naar producten, een bredere toegang voor klanten om via internet kennis te ontwikkelen en door het ontstaan van virtuele communities en sociale netwerken via dit zelfde internet (Greer & Lei, 2012). Waar Greer & Lei (2012) alleen co-creatie met klanten betrekken in hun studie, bestuderen Frow et al. (2015) co-creatie vanuit een breder perspectief. Uit hun onderzoek blijkt dat er naast co-creatie met klanten, veel meer partijen zijn om co-creatie mee vorm te geven, met als doel het innovatiesucces te vergroten. Deze partijen zijn klanten, leveranciers, partners, concurrenten en stakeholders. Ook Le Dain & Merminod (2014) benadrukken de relevantie van co-creatie in innovatietrajecten. In hun studie richten zij zich op co-creatie met leveranciers om in te zetten als kritische succesfactor van innovatie, om zo concurrentievoordeel te creëren.

Samenvattend onderstaand een schematische weergave van de belangrijkste determinanten van innovatiesucces die zijn beschreven in de literatuur.

Figuur 1: determinanten van innovatiesucces



2.2 De rol van het middenmanagement

Zoals beschreven speelt het senior management een belangrijke rol bij het realiseren van innovatiesucces. De rol van het MM bij innovatiesucces blijft echter nog onderbelicht in de literatuur. Dat het MM in het algemeen een belangrijke functie heeft in organisaties, wordt bevestigd door bestaande studies. Het betreft de rol van het MM die zij spelen bij strategische vernieuwing (Floyd & Lane, 2000; Glaser et al., 2015), het stimuleren van intern ondernemerschap (Glaser et al., 2015; Ren & Guo, 2011) en hun invloed op de overall performance van ondernemingen (Mair, 2005; Mollick, 2012). De rol die het MM specifiek speelt bij innovatiesucces, komt hier onvoldoende in tot uiting. Juist deze rol staat centraal in dit onderzoek. Zoals ook in de introductie beschreven, heeft het MM een unieke positie in organisaties. In verband met deze positie spelen de concepten organisatorische verbindingen, sturing en weerstand van het MM hierin een belangrijke rol. Deze concepten in relatie tot dit onderzoek worden hieronder nader toegelicht.

2.3 Organisatorische verbindingen van het middenmanagement

Floyd & Lane (2000) onderscheiden tien specifieke rollen die het top-, midden- en operationeel management verwacht wordt aan te nemen in trajecten van strategische vernieuwing. Een strategische rol is een set gedragingen die van een manager wordt verwacht in de context van strategische vernieuwing. Waarbij strategische vernieuwing nauw samenhangt met innovatief gedrag om verandering in de kerncompetenties van een organisatie te bewerkstelligen. Bij ieder subproces van strategische vernieuwing wordt een andere rol verwacht van dit management. De spanning die deze verwachtingen met zich meebrengt, veroorzaakt strategische rolconflicten bij die managers (Floyd & Lane, 2000). Glaser et al. (2015) wijten deze rolconflicten aan de onverenigbaarheid en incongruentie van de verwachtingen. Het MM ervaart strategische rolconflicten in de grootste mate. Vanwege hun positie tussen het top- en operationeel management in, wordt van hen namelijk verwacht dat zij de meeste strategische rollen vervullen. Zij zijn het kanaal waar doorheen de informatie van TM naar operationeel management, en vice versa, stroomt. Om met het operationeel management te kunnen communiceren, moeten zij hierbij op detailniveau op de hoogte zijn van de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming. Het TM verwacht daarbij van het MM dat zij de organisatiedoelstellingen en strategie begrijpt. Daarnaast zorgt hun middenpositie voor een groot aantal interacties en complexe informatiestromen. Naast gevolgen als stress, onzekerheid en wantrouwen die strategische rolconflicten volgens Floyd & Lane (2000) met zich meebrengen, benoemen Glaser et al. (2015) enkele gevolgen die in het licht van dit onderzoek interessant zijn. Zij concluderen ten eerste dat het ervaren van rolconflicten door het MM, een negatieve invloed heeft op hun innovatief gedrag. De onzekerheid die rolconflicten met zich meebrengt, tracht het MM namelijk te compenseren met activiteiten gericht op exploitatie, ten koste van exploratief gedrag. Daarnaast is een conclusie van Glaser et al. (2015) dat het hebben van een gezamenlijk netwerk van top- en middenmanagement op het gebied van 'boundary spanning', rolconflicten van het MM reduceert. Boundary spanning zijn de activiteiten die gericht zijn op het verwerven van nieuwe kennis en expertise door gebruik te maken van contacten met andere organisatorische eenheden (Glaser et al., 2015). Een overlap in het netwerk van het TM en MM bevordert het wederzijds begrip en stimuleert kennisoverdracht, wat essentieel is voor innovatiesucces. Ook Taylor & Helfat (2009) benadrukken het belang van boundary spanning voor succesvolle overdracht van informatie binnen een organisatie. Boundary spanners zorgen voor organisatorische verbindingen (Taylor & Helfat, 2009). Taylor & Helfat (2009) definiëren organisatorische verbindingen als 'koppelingen die personen met verschillende functies aan elkaar verbinden, binnen of tussen verschillende units in een organisatie, door communicatie en coördinatie'. Zij concluderen dat het onderhouden van deze verbindingen door het MM essentieel is voor organisaties die in een veranderingstraject zitten. En, zoals verderop beschreven, succesvolle innovatie vraagt om verandering. Het onderzoek van

Glaser et al. (2015) heeft plaatsgevonden in de context van een multinational met wereldwijd verspreide business units. Op deze business units waren zowel het TM als MM actief. Hierbij is onderzoek gedaan naar de organisatorische verbindingen tussen de units onderling. Dit is anders dan het onderhavige onderzoek. Dit onderzoek richt zich op ondernemingen die op nationaal nivo meerdere vestigingen hebben. Waarbij bovendien het TM centraal acteert en het MM op lokaal nivo actief is. Daarbij wordt vooral onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van organisatorische verbindingen tussen de lokale vestigingen en het hoofdkantoor.

2.4 Sturing door het middenmanagement

Mollick (2012) benadrukt de belangrijke rol van de middenmanager bij de prestaties van ondernemingen. De middenmanagers zijn degenen die in staat zijn om de strategie van het TM te vertalen naar de werkvloer. Daarbij spelen ze een cruciale rol in het motiveren en inspireren van de medewerkers op die werkvloer. De rol van het MM is daarnaast zo belangrijk, omdat ze een bepaalde mate van vrijheid hebben bij het toewijzen van middelen en het kiezen van projecten. Naar het verdelen en toewijzen van middelen en het maken van keuzes tussen alternatieven door het MM (Mollick, 2012), hebben Ren & Guo (2011) nader onderzoek gedaan. In hun onderzoek maken zij een onderscheid tussen exploitatieve en exploratieve initiatieven. Exploitatieve initiatieven zijn sterk gerelateerd aan de core business en competenties van een onderneming. Exploratieve initiatieven zijn hier niet of nauwelijks aan gerelateerd en zijn gefocust op nieuwe producten en nieuwe markten. Omdat de capaciteit van het MM nu eenmaal beperkt is, moeten zij keuzes maken tussen het geven van aandacht aan genoemde soorten van initiatieven. Op basis van de beschikbare literatuur hebben Ren & Guo (2011) een aantal proposities ontwikkeld. Zo stellen zij dat middenmanagers die actief zijn in organisaties met een meer externe blik, gericht op nieuwe markten en nieuwe producten, meer aandacht hebben voor exploratieve initiatieven. Middenmanagers die actief zijn in organisaties met een meer interne blik, gericht op bestaande markten en producten, hebben meer aandacht voor exploitatieve ideeën. Daarnaast is hun propositie dat middenmanagers die actief zijn in boundary spanning posities, meer oog hebben voor exploratieve initiatieven dan managers die een rol hebben waar minder boundary spanning activiteiten spelen. Deze propositie ligt in het verlengde van de eerder besproken conclusies van Glaser et al. (2015) en Taylor & Helfat (2009). In hun onderzoek richtten Ren & Guo (2011) zich op initiatieven voor innovatie uit de organisatie of de omgeving, die worden gescreend om deze daarna te verkopen aan het TM. Dit onderzoek richt zich echter op het succes van reeds ontwikkelde innovaties die worden geïmplementeerd in de markt.

2.5 Weerstand bij het middenmanagement

Innovatie heeft alles te maken met verandering en verandering van gedrag. Innovatief gedrag van individuen stelt hen in staat om hun omgeving te beïnvloeden en verandering te bewerkstellingen (Wu et al., 2014). Succesvolle innovatie vraagt ook om verandering van routines in organisaties, gedurende het hele innovatieproces (Talay et al., 2014). Om innovaties te laten slagen is het daarom van belang om weerstand tegen verandering te vermijden of te reduceren. Giangreco & Peccei (2005) hebben onderzoek gedaan naar weerstand tegen verandering onder het MM. De twee belangrijkste determinanten van deze weerstand onder het MM zijn de individuele perceptie van de voor- en nadelen van de verandering en de mate waarin het MM betrokken wordt bij en participeert in het veranderingsproces. In lijn met eerdere studies concluderen Giangreco & Peccei (2005) dat middenmanagers die in hun ogen meer voordelen dan nadelen ervaren door verandering, zij positiever tegenover verandering staan en minder weerstand hiertegen vertonen. De voor- en nadelen als gevolg van de veranderingen liggen onder andere op het gebied van wijzigingen in de inhoud van het werk, gevolgen voor het sociale netwerk en de consequenties voor status en autoriteit. Daarnaast stellen Giangreco & Peccei (2005) vast dat naarmate de betrokkenheid van het MM bij veranderingsprocessen groter is, dit MM positiever staat tegenover de veranderingen en een lagere weerstand er tegen vertoont. De betrokkenheid en participatie kan betrekking hebben op diverse onderdelen van het veranderingsproces, van ontwikkeling tot implementatie. Het onderzoek van Giangreco & Peccei (2005) richtte zich op een grote organisatorische verandering en de invloed hiervan op het gedrag van het MM. Er is hier dus sprake van managementinnovatie (Birkinshaw et al., 2008). Dit is anders dan het onderhavige onderzoek. Dit onderzoek richt zich namelijk op de noodzaak tot gedragsverandering bij het MM om product- en diensteninnovaties succesvol op de markt te brengen.

2.6 Middenmanagement en performance

In het licht van onderhavig onderzoek is ook de studie van Mair (2005) interessant. De studie onderstreept het belang van het MM bij het ten uitvoer brengen van de strategie van een organisatie. Daarnaast wordt bevestiging gevonden voor het MM als determinant van het verschil in performance tussen verschillende vestigingen binnen één onderneming. Vestigingen die worden geleid door middenmanagers die de strategie van de organisatie in lijn met de vastgestelde strategie door het TM uitvoeren, hebben significant betere performance dan andere vestigingen. Tegelijkertijd wordt bewijs gevonden voor de invloed van demografische factoren van middenmanagers, zoals geslacht, opleidingsnivo en werkervaring, op het resultaat van vestigingen (Mair, 2005). Het onderzoek richtte zich op het MM als determinant voor de performance van vestigingen. Performance is hierbij de overall performance van de vestiging. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen het

resultaat van meer exploitatieve activiteiten dan wel exploratieve activiteiten van de vestiging.

2.7 Onderzoeksvraag

Uit bovenstaande blijkt de belangrijke rol die het MM inneemt in organisaties. Middenmanagers kunnen het verschil maken in performance van vestigingen (Mair, 2005). Echter, in hoeverre kunnen zij dit onderscheidende vermogen specifiek inzetten voor innovatiesucces? Boundary spanning door middenmanagers zorgt voor het leggen van organisatorische verbindingen. Deze verbindingen blijken essentieel te zijn voor innovatiesucces in multinationals waarbij TM en MM in dezelfde unit actief zijn (Glaser et al., 2015). Hoe belangrijk zijn deze verbindingen van het MM voor ondernemingen die op nationaal nivo meerdere vestigingen hebben, waarbij het TM en MM niet binnen dezelfde units actief zijn? Boundary spanning bevordert daarnaast de attentie van het MM voor innovatieve ideeën (Ren & Guo, 2011). Hoe belangrijk is boundary spanning voor innovaties die zich al in de implementatiefase bevinden? Tot slot, betrokkenheid van MM is een belangrijke determinant voor het slagen van managementinnovatie (Giangreco & Peccei, 2005). Is betrokkenheid van het MM ook van belang voor innovatiesucces van product- en diensteninnovaties? Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie:

Hoe beïnvloedt het management van vestigingen het succes van centraal ontwikkelde innovaties?

Vanwege de geschetste positie die het MM inneemt in de organisatie, staat een aantal thema's centraal in dit onderzoek. Naast organisatorische verbindingen betreft dit de thema's sturing door het MM, de verhouding tussen exploitatie en exploratie en de betrokkenheid dan wel weerstand van de manager ten opzichte van innovatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd met een case studie. Centraal in deze case studie staat de dataverzameling door het afnemen van interviews. De genoemde thema's van het onderzoek vormen de leidraad voor het afnemen van deze interviews. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode volledig gepresenteerd.

3. Methodologie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zal een case studie worden uitgevoerd. Voss et al. (2002) noemen een aantal stappen die worden gebruikt om een case studie vorm te geven. Aan de hand van deze stappen wordt onderstaand de methodologie besproken.

3.1 Case studie als onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is om de theorie op het gebied van innovatiesucces te verrijken. Er is sprake van theoriebouwend onderzoek. Om dit doel te bereiken is een case studie een uitstekende methode (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Juist de nauwe connectie met de praktijk die kenmerkend is voor deze onderzoeksmethode, geeft mogelijkheden voor het ontwikkelen van relevante en testbare proposities (Eisenhardt, 1989). Voss et al. (2002) geven hierbij aan dat case studies met name goed toepasbaar zijn voor de 'hoe' en 'waarom' vragen. Hier is sprake van in deze studie. De case studie is uitgevoerd bij een grote Nederlandse commerciële bank. Deze bank behoort tot de top drie banken in Nederland en is actief op de zakelijke en particuliere markt, zowel nationaal als internationaal. De bank is een organisatie die actief haar diensten innoveert. Deze innovaties worden doorgaans centraal op het hoofdkantoor ontwikkeld en via de ruim 100 lokale vestigingen in Nederland geïmplementeerd en op de markt gebracht. De vestigingen hebben tot op zekere hoogte vrijheid in het implementeren en vermarkten van product- en diensteninnovaties en zijn resultaatverantwoordelijk. De centrale groepsdirectie (TM) is verantwoordelijk voor besluitvorming rondom innovatie gerelateerde activiteiten. Op de lokale banken (vestigingen) zijn directie en afdelingsmanagers actief. Beiden maken onderdeel uit van het MM. De directie en het management van de lokale bank vormen de schakel tussen de groepsdirectie enerzijds en anderzijds de teamleiders en operationeel medewerkers van de lokale bank. Laatstgenoemden houden zich bezig met de verkoop van de diensten aan de klanten.

Er is sprake van een multiple case studie. Immers, zoals in paragraaf 3.3. wordt beschreven, er worden meerdere vestigingen betrokken bij het onderzoek. Zowel vestigingen met een gelijke als een wisselende score op innovatiesucces. Een multiple case studie heeft ten opzichte van een single case studie als voordeel dat de generaliseerbaarheid en validiteit mogelijk groter is door het toepassen van een cross-case analyse van de resultaten van het onderzoek. Daarnaast helpt de onderzoeksmethode bij het voorkomen of reduceren van onderzoekersbias. Het nadeel van de multiple case studie kan zijn dat de diepte van het onderzoek geringer is, als gevolg van beperkt beschikbare tijd (Voss et al., 2002).

3.2 Onderzoeksinstrumenten en protocollen

Binnen de case studie zijn meerdere methoden van dataverzameling gehanteerd. Enerzijds was dit noodzakelijk om tot een juiste case selectie te komen; anderzijds verhoogt het

gebruik van meerdere methoden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Voss et al., 2002). Allereerst is binnen de beschikbare informatiebronnen van de bank op zoek gegaan naar diensteninnovaties. Omdat het onderzoek zich richt op de mogelijke invloed van het MM van lokale vestigingen op innovatiesucces, is het hierbij van belang dat de vestiging ook daadwerkelijk een rol heeft in de implementatie van de innovatie. Nadat de innovaties zijn geselecteerd, op basis van de in paragraaf 3.3 beschreven criteria, zijn interviews afgenomen met productmanagers van diensteninnovaties binnen de bank. Deze productmanagers zijn binnen de bank verantwoordelijk voor ontwikkeling van de innovaties en maken deel uit van het innovatieteam. Iedere productmanager is verantwoordelijk voor één specifieke innovatie. De productmanagers hebben naast inhoudelijke kennis over de innovaties, een goed beeld van de performance van de verschillende vestigingen op de innovaties. Juist dit laatste is van belang voor een goede case selectie. De afname van de interviews met de productmanagers, heeft de onderzoeker in staat gesteld een goed inhoudelijk beeld van de verschillende innovaties te vormen. De innovaties worden inhoudelijk nader toegelicht in hoofdstuk vier. Daarnaast is met de productmanagers een overzicht van alle vestigingen doorgenomen. Bij het doornemen is een eerste globale indruk ontstaan van de performance van de vestigingen per innovatie. Naast de interviews met de productmanagers is kwantitatieve data verzameld. De kwantitatieve data betreft omzetgegevens van de innovaties. Deze data is gebruikt om een selectie te maken van de casussen en een beeld te vormen van de verschillen in performance tussen de vestigingen. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 3.3. Tot slot zijn interviews afgenomen met zestien managers en directeuren van lokale vestigingen. Beiden behoren tot het MM van de organisatie. Deze interviews vormden de kern van de dataverzameling. De interviews kenden een semi gestructureerd karakter, en zijn afgenomen aan de hand van een interview protocol. Dit protocol bestond uit een set met vragen die de leidraad voor het gesprek vormden. Het protocol is opgenomen in de bijlage.

3.3 Case selectie

De case selectie is een belangrijk onderdeel van het onderzoek (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). In tegenstelling tot studies die als doel hebben om hypotheses te testen, waarbij case selectie bij voorkeur plaatsvindt op basis van een willekeurige steekproef, vindt de case selectie bij theoriebouwend onderzoek plaats op basis van inhoudelijke kenmerken van de casus. De casussen die in de onderzoeksperiode bestudeerd kunnen worden, dienen of van vergelijkbare aard te zijn, dan wel tegengesteld te zijn. Op basis van te verkrijgen informatie uit deze casussen, kan een verklaring worden gevonden voor de verschillen tussen deze casussen. Aan de hand hiervan wordt de theorie ontwikkeld.

Met beschikbare informatie op het intranet van de bank, is een zestal innovaties geselecteerd. Eén van deze innovaties is afgefallen omdat de implementatie en verkoop ervan volledig via internet plaatsvindt. Het MM van de lokale vestiging heeft nauwelijks invloed op het succes van deze innovatie. Van de vijf resterende innovaties, hebben er vier betrekking op de bediening van zakelijke klanten en één op de bediening van particuliere klanten. Dit verschil in klantbediening is ook in het management van de vestigingen doorgevoerd. De managers zakelijk zijn verantwoordelijk voor de zakelijke markt, de managers particulier voor de particuliere markt. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (Voss et al., 2002) is er voor gekozen om meerdere innovaties te selecteren die onder de verantwoordelijkheid van hetzelfde management vallen. Immers, de kans op toeval dat een vestiging op meerdere innovaties goed of juist slecht scoort is kleiner dan een goede of slechte score op slechts één innovatie. De casussen die onder de verantwoordelijkheid van hetzelfde management vallen, zijn alleen beschikbaar voor de zakelijke markt. De innovatie voor de particuliere markt is daarom buiten beschouwing gelaten. Hierdoor resteren een viertal innovaties die voor een vergelijkbare markt zijn ontwikkeld en onder de verantwoordelijkheid vallen van het management voor zakelijke klanten. Uit de interviews met de productmanagers is gebleken dat de rol van de lokale vestigingen op het succes van deze vier innovaties groot is. Nagenoeg de volledige implementatie en verkoop van de innovatie aan de klanten, vindt plaats via de lokale vestiging. Van de vier innovaties is het succes per vestiging gemeten aan de hand van gegenereerde omzet met deze innovatie. In de praktijk komt dit neer op additionele omzet per vestiging. Van een tweetal innovaties zijn harde verkoopscores per vestiging beschikbaar. Van de andere twee innovaties zijn deze data niet beschikbaar. Wel heeft de betreffende productmanager een overzicht van de best verkopende vestigingen kunnen opleveren. Aan de hand van deze data zijn per innovatie de best presterende vestigingen geselecteerd. Tevens zijn op basis van de informatie van de productmanagers de achterblijvers in performance geïdentificeerd. Deze achterblijvers presteren beperkt ondanks aanwezigheid van marktpotentieel.

In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de rol van het MM in innovatiesucces. Om zoveel mogelijk de rol van andere externe factoren constant te houden (Voss et al., 2002), is een nadere analyse gedaan naar de correlatie tussen enkele van deze externe factoren en innovatiesucces. Deze externe factoren, zoals opleidingsnivo, moeten dus per vestiging in beeld worden gebracht. Een gangbare, betrouwbare en toegankelijke bron voor deze data is het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Het CBS heeft Nederland in 40 COROP regio's ingedeeld (CBS, 2015). COROP staat voor Coördinatiecommissie Regionaal Onderzoeksprogramma. Het CBS gebruikt deze indeling voor haar onderzoeken en analytische doeleinden. Om deze gegevens van het CBS aan te sluiten op de ruim 100 vestigingen, zijn de vestigingen ingedeeld naar deze COROP regio's. Aan de hand van de

COROP regio waarin de betreffende vestiging valt, zijn de volgende externe factoren per vestiging in beeld gebracht: de afstand tot het hoofdkantoor, het aantal bedrijven in de regio, de urbanisatiegraad in de regio en het inkomens- en opleidingsnivo in de regio. Deze data is verkregen uit de online databank van het CBS (CBS, 2018). Naast deze data zijn de vestigingen ingedeeld naar grootte, op basis van het totaal aantal medewerkers en het aantal medewerkers dat zich bezig houdt met de bediening van zakelijke klanten. De informatie met betrekking tot de grootte van de vestiging is verkregen vanuit interne cijfers van de bank. Uit een correlatiematrix blijkt de volgende significantie met betrekking tot de correlatie tussen de genoemde factoren en het innovatiesucces:

Tabel 1

Significantienivo van externe factoren op innovatiesucces

Externe factor	Significantienivo
grootte vestiging	significant (p = 0.000)
afstand tot hoofdkantoor	significant (p = 0.072)
aantal bedrijven in de regio	niet significant (p= 0.465)
urbanisatiegraad in de regio	niet significant (p = 0.967)
inkomensnivo in de regio	niet significant (p= 0.547)
opleidingsnivo in de regio	niet significant (p = 0.669)

Om de significante factoren constant te houden, is bij de case selectie gekozen voor zoveel mogelijk vergelijkbare vestigingen. Zowel qua grootte van de vestiging (op basis van het aantal medewerkers dat werkzaam is voor bedrijfsmatige klanten) als qua afstand tot het hoofdkantoor.

Tabel 2

Geselecteerde vestigingen voor dataverzameling

vestiging	aantal kwalificaties als koploper	aantal kwalificaties als achterblijver	aantal kwalificaties als neutraal	afstand tot hoofdknt. in km	ranking grootte vestiging	classificatie
<i>middelgroot</i>						
1	4	-	-	50-75	35-56	koploper
2	-	3	1	50-75	35-56	achterblijver
3	-	3	1	50-75	35-56	achterblijver
4	1	-	3	75-100	35-56	wisselend succes
5	-	-	4	25-50	35-56	neutraal
<i>groot</i>						
6	3	-	1	50-75	1-20	koploper
7	2	2	-	50-75	1-20	wisselend succes
8	1	2	1	50-75	1-20	wisselend succes
9	4	-	-	75-100	1-20	koploper

In tabel 2 zijn de vestigingen in beeld gebracht die zijn geselecteerd voor het afnemen van interviews met het MM. Om de anonimiteit te waarborgen zijn de vestigingen niet bij naam genoemd maar genummerd. Om dezelfde reden is de afstand tot het hoofdkantoor en de ranking van de grootte van de vestiging (ranking 1 is grootste vestiging), in een range weergegeven in plaats van in absolute getallen. Selectie heeft plaatsgevonden op basis van tegenstellingen en relatief extreme uitslagen in innovatiesucces. Juist bestudering van casussen met verschillende uitslagen, in combinatie met het zoveel mogelijk constant houden van externe factoren, kan bijdragen aan de vorming van theorie en de beantwoording van de onderzoeksvraag (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Daarnaast zijn juist vergelijkbare vestigingen in innovatiesucces geselecteerd om zo theorie te kunnen vormen op basis van meerdere, elkaar bevestigende waarnemingen. De vestigingen die drie of meer keer voorkwamen in de best presterende vestigingen, zijn geclassificeerd als koploper. De vestigingen die drie of meer keer beperkt hebben gepresteerd ondanks aanwezig marktpotentieel, zijn als achterblijver geclassificeerd. Vestigingen die voorkomen in meerdere categorieën, met een lager aantal dan drie per categorie, zijn geclassificeerd als wisselend. De vestiging die op geen enkel innovatieproject scoorde als koploper noch als achterblijver, is als neutraal geclassificeerd.

De afzonderlijke innovatietrajecten worden nader toegelicht bij de bespreking van de resultaten in hoofdstuk 4.

3.4 Dataverzameling

In eerste instantie is gesproken met de productmanagers die productinhoudelijk verantwoordelijk zijn voor de geselecteerde innovaties. Aan de hand van deze gesprekken heeft de onderzoeker een beeld gevormd van de betreffende innovatie en is het succes per vestiging in beeld gebracht. Zoals bovenstaand beschreven is vervolgens een case selectie gemaakt. Hierna zijn de potentieel te interviewen middenmanagers via mail benaderd met het verzoek om mee te werken aan een interview. Van de zeventien benaderde middenmanagers, hebben er zestien hun medewerking verleend. Met deze zestien managers is een interview afgenomen. Zij maken deel uit van vestigingen die zijn geclassificeerd als koploper (vijf), achterblijver (vier), wisselend (vijf) en neutraal (twee). De in vivo gesprekken hebben plaatsgevonden op de vestiging van de managers. Voorafgaand aan het gesprek zijn de geïnterviewden verzekerd van anonimiteit en is om toestemming gevraagd voor een geluidsopname van het interview. De duur van de interviews varieerde van 30 tot 45 minuten. Het eerder beschreven interview protocol vormde de leidraad voor de gesprekken.

3.5 Data-analyse

Nadat het interview heeft plaatsgevonden, is deze direct getranscribeerd. Na afronding en transcriberen van alle interviews is gestart met de data analyse. Voor de analyse is het systeem van achtereenvolgens open, axiaal en selectieve codering toegepast (Voss et al., 2002). Bij het open coderen zijn de transcripties zorgvuldig geanalyseerd op gebruikte woorden, termen en zinnen en voorzien van een code. Deze code geeft feitelijk een samenvattende notatie van het onderzoeksfragment (Boeije, 2016). Zoals ook benoemd door Boeije (2016) heeft het open coderen bijgedragen aan een grondige verkenning van het onderzoeksmateriaal en is de data hanteerbaar en overzichtelijker geworden. De codes zijn vervolgens gebruikt om de data verder te conceptualiseren in de fase van het axiaal coderen. Tijdens deze fase van het coderen is op basis van het theoretisch kader de data verder ingedikt en is de data op een abstracter nivo benaderd. De data is zowel per case geanalyseerd (within-case) en er is gezocht naar cross verbanden tussen de casussen (cross-case). Dit heeft geresulteerd in enkele theoretische concepten rondom het thema van dit onderzoek. Op basis van deze concepten zijn de resultaten van de dataverzameling weergegeven. In de fase van het selectief coderen zijn, mede op basis van de bestudeerde literatuur, de bevindingen, conclusies en proposities geformuleerd.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek wordt beïnvloed door de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek (Boeije, 2016). De validiteit geeft aan in hoeverre wat door de onderzoeker beoogde te worden gemeten, ook daadwerkelijk gemeten wordt (Boeije, 2016; Voss et al., 2002). De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt iets over de mate waarin de resultaten van het onderzoek gelijk blijven indien het onderzoek op dezelfde manier opnieuw wordt uitgevoerd (Boeije, 2016; Voss et al., 2002).

Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, ook wel triangulatie genoemd (Voss et al., 2002), wordt de validiteit van het onderzoek vergroot. In dit onderzoek heeft triangulatie plaatsgevonden door naast de interviews die zijn afgenomen, kwantitatieve data te verzamelen met betrekking tot de performance van de vestigingen. Daarnaast zijn er per classificatie vestiging meerdere vestigingen en managers geïnterviewd. Tot slot draagt het coderen van de data bij aan de validiteit doordat op deze manier patronen in de data zijn herkend en vastgesteld.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door in de case selectie meerdere innovatieprojecten te selecteren. Op deze manier wordt toevallig succes of non-succes zoveel mogelijk uitgesloten. Verder is de betrouwbaarheid bewaakt door bij het afnemen van de interviews gebruik te maken van een interview protocol. Op deze manier zijn alle geïnterviewden op zoveel mogelijk dezelfde wijze bevraagd op de diverse

onderzoeksonderwerpen. De betrouwbaarheid is verder vergroot door de dataverwerking en -analyse voor ieder interview op een identieke wijze te laten plaatsvinden. Daarnaast zijn alle genomen stappen op een gestructureerde wijze vastgelegd en is er een database van de casestudies gemaakt. De genomen stappen in het proces van coderen, zijn tot stand gekomen met behulp van daarvoor geschikte coderingssoftware, wat de transparantie en repliceerbaarheid vergroot.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzameling besproken.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Zoals besproken in paragraaf 3.5 worden de casussen individueel geanalyseerd (within-case analyse) en worden er cross verbanden gelegd tussen de casussen (cross-case analyse). Dit hoofdstuk start echter in paragraaf 4.1 met een algemene beschrijving van de afgenomen interviews en een beschrijving van de innovatietrajecten. In paragraaf 4.2 wordt een tweetal casussen uitgediept. Casus 1 betreft een vestiging die koploper is op het gebied van innovatiesucces. Casus 2 betreft een achterblijver. Het doel van deze uitdieping is om meer inhoudelijke achtergrond en context te schetsen rondom de thema's organisatorische verbindingen, sturing en weerstand. De beschrijving van de twee casussen geeft daarnaast een eerste blik op de conclusies die uit het onderzoek kunnen worden getrokken. In paragraaf 4.3, 4.4 en 4.5 worden alle casussen geanalyseerd. Hierbij staan met name de citaten uit de interviews en de frequentie waarin deze citaten zijn aangetroffen centraal. Achter ieder citaat staat als bron het nummer van het interview met het bijhorende citaatnummer vermeld. Na een samenvatting van de resultaten op basis van deze individuele case analyse in paragraaf 4.6, wordt tot slot in paragraaf 4.7 nader ingegaan op de cross-case analyse.

4.1 Afgenomen interviews en innovatietrajecten

Als benoemd in het hoofdstuk Methodologie, hebben de gesprekken met de managers van de vestigingen plaatsgevonden aan de hand van een viertal innovaties. Afhankelijk van het succes van de vestiging heeft een classificatie van de vestiging op basis van tabel 2 plaatsgevonden. In totaal zijn zestien managers van negen vestigingen geïnterviewd. Van zeven van deze vestigingen zijn twee managers per vestiging geïnterviewd, van twee vestigingen ieder één manager. Het interview protocol is als leidraad voor de gesprekken gebruikt. Dit protocol is opgenomen in de bijlage. De innovaties hebben allen betrekking op diensteninnovaties voor de zakelijke markt. De implementatie van de innovaties vindt plaats via de vestigingen. De vestigingen hebben hierbij invloed op de manier van implementeren. Deze invloed is van belang omdat met dit onderzoek juist de rol van het MM op die vestigingen in beeld wordt gebracht. Innovatie 1 betreft een online boekhoudtool voor ZZP'ers. De innovatie is in 2017 op de markt gebracht. Deze innovatie is ontstaan uit een intern incubatorprogramma van de bank waarbij eigen medewerkers in staat worden gesteld om innovatieve ideeën te ontwikkelen en naar de markt te brengen. De tweede innovatie is ook via dit programma tot stand gekomen. Deze innovatie is in 2017 gelanceerd en richt zich op grotere ondernemingen die internationaal actief zijn en daardoor valutarisico's lopen. Met deze nieuwe dienst worden ondernemingen in staat gesteld om geautomatiseerd de valutarisico's af te dekken. Het efficiënter inrichten van inkomende en uitgaande facturen van ondernemingen om hiermee hun geldstromen te versnellen, is het doel van de derde innovatie. Zowel het MKB als de grootzakelijke markt behoren tot de doelgroep. De

innovatie is in 2015 actief op markt gebracht en is tot stand gekomen vanuit een samenwerkingsverband tussen de bank en een startup. Tot slot, de vierde innovatie betreft een verzameling van financieringsvormen. Hierbij worden verschillende alternatieve financieringsvormen op een innovatieve wijze met elkaar gecombineerd. Deze innovatie is met name geschikt voor het MKB bedrijf. Bij de alternatieve financieringsvormen moet worden gedacht aan onder andere crowdfunding en peer-to-peer financiering. In de loop van de laatste jaren zijn deze financieringsvormen ontstaan waarbij de bank de rol als ketenregisseur op zich wil nemen.

4.2 Beschrijving interview koploper en achterblijver

In deze paragraaf worden een tweetal casussen nader uitgediept. Het betreft de interviews met een manager van een koploper (vestiging 6, manager A) en een achterblijver (vestiging 3, manager B).

Eén van de eerste vragen die in de interviews ter sprake kwam, was of de manager spontaan enkele recente innovaties kon noemen. Manager A wist spontaan drie van de vier innovaties uit dit onderzoek te noemen. De persoonlijke interesse en betrokkenheid van manager A lijkt hierbij van belang te zijn. De manier waarop manager A over innovatie praat, laat duidelijk zien dat hij hier een vorm van intrinsieke motivatie voor heeft. De kennis bij Manager B met betrekking tot recente innovaties is minder en beperkt zich tot het noemen van één innovatie. Manager B geeft geen prioriteit aan innovatie en geeft aan zich liever bezig te houden met de dagelijkse gang van zaken.

Dit verschil in de manier waarop met innovaties wordt omgegaan wordt bevestigd als de managers worden gevraagd hoe zij in de praktijk de verhouding tussen exploitatie en exploratie ervaren en hanteren. Manager A geeft aan dat hij zijn medewerkers stimuleert om exploratief gedrag te vertonen. Hij verwacht van hen dat ze tijd voor en prioriteit van innovatie maken. Daarbij gaat hij er van uit dat de exploitatie geregeld wordt en op orde is. Manager B draait de prioriteiten om en zet de exploitatie op één. Er is nauwelijks tijd noch aandacht voor exploratie en het in de markt zetten van innovaties. Hierbij zijn alle kritische prestatie-indicatoren (KPI's) van manager B ook gericht op exploitatie. Terwijl manager A een soepele exploitatie feitelijk als een gegeven beschouwd en meer stuurt op exploratieve activiteiten van zijn medewerkers.

Opvallend zijn ook de verschillen op het gebied van de totstandkoming en aanwezigheid van organisatorische verbindingen. Zoals bij de case analyse nader wordt toegelicht, moet bij organisatorische verbindingen worden gedacht aan samenwerking met het hoofdkantoor en andere vestigingen, deelname aan pilots op het gebied van innovatie en deelname aan

innovatieprojecten. Manager A en zijn medewerkers zijn zeer actief op dit gebied. Er zijn door de manager zeven recente voorbeelden van projecten te berde gebracht waarbij bestaande organisatorische verbindingen van belang waren of nieuwe organisatorische verbindingen tot stand zijn gekomen. Naast de aanwezigheid en totstandkoming van deze verbindingen, was er ook sprake van positieve ervaringen en associaties met de verbindingen. De manager gaf hierbij ook aan groot voorstander te zijn van deze onderlinge samenwerkingsverbanden. In tegenstelling tot manager A, geeft manager B aan niet actief betrokken te zijn of te zijn geweest bij projecten die de grenzen van de vestiging overschrijden. De samenwerking wordt ook niet actief opgezocht door manager B en er is geen netwerk met andere vestigingen of het hoofdkantoor op het gebied van innovatie. Door de volledige focus op de exploitatie wordt geen aandacht geschonken aan het tot stand brengen of onderhouden van organisatorische verbindingen die gericht zijn op exploratie.

Tot slot van de beschrijving van deze twee casussen, het onderwerp weerstand. Manager A heeft duidelijk zijn pijlen gericht op exploratie. Tijdens het gesprek is geen enkele keer weerstand tegen innovatie ter sprake gekomen. Daarbij, deze manager is zich ervan bewust dat slechts een klein deel van de innovaties ook daadwerkelijk slaagt. De veelvoud aan niet geslaagde innovaties roepen echter geen weerstand bij hem op. Hij geeft aan hier lering uit te trekken voor volgende innovatietrajecten. In het gesprek met manager B komt de weerstand tegen innovatie veelvuldig ter sprake. In twaalf onderdelen van het gesprek wordt een vorm van weerstand tegen innovatie geuit. Deze weerstand richt zich in verreweg de meeste gevallen op het hebben van een voorkeur voor het leveren van traditionele bancaire producten en diensten. De 'not invented here' bias lijkt hier een rol te spelen.

Uit bovenstaande vergelijking van twee casussen blijkt al dat de rol van de middenmanager bepalend kan zijn voor het innovatiesucces van de vestiging. Deze conclusie wordt bevestigd door de analyse van alle interviews. Deze analyse wordt in de volgende paragrafen besproken.

4.3 Case analyse: organisatorische verbindingen

Al eerder is de definitie van organisatorische verbindingen gebruikt door Taylor & Helfat (2009) besproken: 'koppelingen die personen met verschillende functies aan elkaar verbinden, binnen of tussen verschillende units in een organisatie, door communicatie en coördinatie.' Zij concludeerden dat deze verbindingen essentieel zijn voor organisaties die in een veranderingstraject zitten. In de interviews is het concept organisatorische verbindingen ruimschoots aan de orde geweest. Er zijn 155 quotes aangetroffen die hierop betrekking hebben. Voorbeelden van onderwerpen die onder dit concept liggen zijn communicatie en samenwerking met de centrale innovatieafdeling, samenwerking met andere vestigingen,

deelname aan innovatieprojecten en het deelnemen aan pilots op het gebied van innovaties. De interviews zijn geanalyseerd op de aanwezigheid van deze organisatorische verbindingen en de positieve of negatieve associaties die de geïnterviewden hiermee hebben.

'Koplopers'

Bij de koplopers zijn 41 quotes aangetroffen die betrekking hadden op het concept organisatorische verbindingen (zie tabel 3 en 4 voor voorbeelden van deze quotes). In 73% (30) was hierbij sprake van een in meer of mindere mate positieve associatie met dit concept. In 22% (9) van de quotes is er sprake van een negatieve associatie op het gebied van organisatorische verbindingen.

'Wisselend'

Zoals later ook zal blijken, gelijk aan de bevindingen bij het concept sturing door MM, laten de managers in de groep wisselend bij het concept organisatorische verbindingen, een wisselend beeld zien. Het aantal observaties met een positieve (20) en negatieve associatie (19) met organisatorische verbindingen houdt elkaar in evenwicht.

'Neutraal'

Het aantal quotes over organisatorische verbindingen bij de groep neutraal blijft met 18 ver achter bij de andere groepen. Het percentage positieve en negatieve associaties bedraagt respectievelijk 33% (6) en 55% (10).

'Achterblijvers'

Bij de achterblijvers is er sprake van 75% (34) van de quotes waaruit blijkt dat organisatorische verbindingen ontbreken of een negatieve associatie oproepen bij de geïnterviewden. Uit 22% (10) van de quotes is af te leiden dat er sprake is van organisatorische verbindingen met een positieve associatie.

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat organisatorische verbindingen van het MM bevorderlijk zijn voor innovatiesucces. Deze conclusie wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5.

Tabel 3

Quotes positieve associaties met organisatorische verbindingen

Classificatie vestiging	Quotes positieve associaties met organisatorische verbindingen
Koploper	<i>'Soms is het jezelf ook profileren. Het werkt denk ik wel zo als je goede ervaring hebt met banken die daarin mee hebben gedacht. En niet alleen negatief maar ook positief kritisch zijn. Dan word je misschien gemiddeld wat vaker gevraagd.'</i> (5:18) <i>'Hij woonde hier in de buurt. Toen ging hij bij het hoofdkantoor van de bank werken. Ik ken hem goed. En zo weten we elkaar te vinden. En dat is het geluk van een beetje ervaring. (...) Pas zag ik ook weer iemand die ik kende in een projectgroep. Die ken ik nog van een andere bank. Soms is dat wel handig.'</i> (5:24) <i>'Nogmaals, ik vond de samenwerking met het hoofdkantoor op dit onderdeel heel positief.'</i> (8:22) <i>'Van het hoofdkantoor zitten ze regelmatig hier en wij zitten in allerlei klankbordgroepjes daar en dan weet je altijd wel wie iets in behandeling heeft. Ik zit ook in de keten betalen en ontvangen en daar komen ook best vaak innovaties voorbij of innovaties die eraan zitten te komen en dan zie je wat de vernieuwingen zijn. En daar zie je vaak de productmanager die het komt presenteren. Vanuit die kant hebben we goede contacten.'</i> (12:16)
Wisselend	<i>'Ik word bijgepraat door de sales managers daar waar ze mee bezig zijn en wat er aan komt. Ze houden je up to date.'</i> (9:13)
Neutraal	<i>'Dus alsjeblieft regionaal en laten we genieten van elkaars successen en die delen. Ik denk dat dat alleen maar versterkt. Deel ook je mindere successen daar kunnen anderen van leren.'</i> (10:27)
Achterblijver	<i>'We hebben hier samen met een andere vestiging destijds die pilot van innovatie X gedaan. We deden een weekstart met verschillende disciplines vanuit de bank. (...) Essentieel daarbij was dat het hoofdkantoor daar ook in participeerde. Dan zie je dat het heel snel wordt opgepikt. Dat zijn hele leuke trajecten.'</i> (7:10)

Tabel 4
Quotes negatieve associaties met organisatorische verbindingen

Classificatie vestiging	Quotes negatieve associaties met organisatorische verbindingen
Koploper	<i>'Ik probeer mijn bezoek aan het hoofdkantoor tot een minimum te beperken. Ik kom er niet altijd enthousiast van terug. Gisteren zaten we ook met tien man. Van zes aan tafel dacht ik: wat kom jij vandaag hier brengen. Ga alsjeblieft aan het werk.'</i> (12:18) <i>'Af en toe denk ik dat er dingen worden ontwikkeld die we zelf heel erg leuk vinden waarbij we ons onvoldoende hebben afgevraagd of de klant erop zit te wachten. Dan worden er ook heel vaak dingen verteld waarvan ik denk, joh ik snap dat je het zegt, maar heb je überhaupt een klant in het wild gezien?'</i> (13:27)
Wisselend	<i>'Er lopen veel te veel mensen rond op het hoofdkantoor die niet een uitgebreide werkervaring hebben gehad bij de lokale bank en andersom. Het zijn altijd twee werelden geweest. Als ik benchmark met een andere grote bank dan liepen de carrièrelijnen veel meer door elkaar heen. Lokaal, hoofdkantoor, weer lokaal weer ander hoofdkantoor, je komt weer terug. Er was ook een sterke wisselwerking in de personen en functies tussen het kantorennet en hoofdkantoor.'</i> (1:3)
Neutraal	<i>'Er komen hele enthousiaste mensen voor langs om het te lanceren, super leuke mensen die staan met vuur dat verhaal te houden en dat is hun wereld. Maar die komen in een andere wereld terecht.'</i> (11:23)
Achterblijver	<i>'Er is wel een soort communicatiekloof tussen het hoofdkantoor en de lokale vestigingen. Vind ik wel, dat is mijn perspectief. Als je feedback geeft of zo is het heel moeilijk om te bepalen waar je met je feedback naar toe moet. Ik denk dat de communicatielijnen een groot probleem zijn voor onze organisatie.'</i> (3:29) <i>'Ik denk dat mijn netwerk niet bij het hoofdkantoor ligt. Ik vind het ook heel lastig zoeken waar ik dan moet zijn. Want het zijn heel veel verschillende afdelingen die met verschillende innovaties bezig zijn. Projectgroepen. Ik ben het vaak al zat op het moment dat ik aan het zoeken ben van wie moet ik nou hebben.'</i> (6:27) <i>'(..) we zijn als organisatie ook niet heel goed in implementeren. Vind ik. Want volgens mij hebben we heel veel denkkraft en talent op het gebied van beleid en produktontwikkeling bij het hoofdkantoor. De executiekracht zit vaak bij de lokale vestiging. Maar daar heb je nog wel een gat tussen. Een gat van een kleine Noordzee. En daar moeten we toch een brug slaan. Om te zorgen dat dat sneller en beter gaat.'</i> (7:3)

4.4 Case analyse: sturing

In hoofdstuk 2 is de aansturing van innovatieprojecten door het management ter sprake gekomen. Uit de literatuur blijkt dat dit een belangrijke determinant is voor het slagen van dergelijke projecten (Cooper & Kleinschmidt, 1993; Ernst, 2002). Tijdens de interviews is aansturing van medewerkers door het management eveneens ter sprake gekomen. De betrokken medewerkers maken hierbij, in tegenstelling tot wat besproken is in hoofdstuk 2, geen deel uit van het innovatieteam, maar onderdeel van de implementatie. Dit onderwerp is in de interviews onder een brede noemer besproken. Hierbij moet gedacht worden aan aansturing door het benoemen en monitoren van KPI's, het stellen van prioriteiten door het management, persoonlijke affiniteit van het management met innovatie en het enthousiasmeren van medewerkers voor innovatie. De interviews zijn geanalyseerd op de

intentie van de middenmanagers om met zijn of haar sturing exploratie op de vestiging te beïnvloeden, dan wel hun invloed aan te wenden om hun medewerkers juist meer met exploitatie te laten bezig zijn.

‘Koplopers’

In de interviews met de koplopers zijn 46 quotes aangetroffen die betrekking hebben op de invloed van het MM. In 63% (29) van deze quotes is een positieve intentie richting de adoptie van innovatie ofwel exploratie af te leiden. In 17% (8) van de quotes ligt de nadruk van de invloed juist meer op de dagelijkse business goed doen, exploitatie.

‘Wisselend’

De managers van de groep wisselend, laten afgaand op hun quotes ook een wisselend beeld zien. Van de 48 quotes zijn er 21 (44%) waarvan een positieve invloed richting innovatie uitgaat. Het aantal quotes dat meer gericht is op het sturen in het hier en nu, bedraagt 19 (39%). Een nadere analyse hierop levert op dat dit wisselend beeld ook bestaat binnen dezelfde vestiging. Mogelijk heeft dit te maken heeft met individuele ervaringen op het gebied van innovaties. Ter illustratie van individuele ervaringen zijn twee quotes van managers van dezelfde vestiging opgenomen in tabel 5. Ook de context waarin managers actief zijn kan bepalend voor hun beleving en voor de manier waarop ze hun invloed uitoefenen. In de tabel zijn twee quotes opgenomen van managers van een zelfde vestiging die actief zijn in een andere context.

‘Neutraal’

Het beeld van de groep neutraal laat op basis van de quotes een vergelijkbaar beeld zien als de groep achterblijvers. De invloed van het management is hier met name gericht op exploitatie en in mindere mate op exploratie. De prioriteiten van het management en de KPI's zijn dan ook vooral gericht op de reguliere activiteiten.

‘Achterblijvers’

Bij de achterblijvers ligt de verhouding duidelijk anders dan bij de koplopers. Het merendeel van de quotes, namelijk 61% (22), heeft betrekking op de invloed van het management die wordt aangewend om de dagelijkse gang van zaken, de exploitatie, in goede banen te leiden. In 16% (6) van de quotes ligt de nadruk van de invloed meer op het stimuleren van innovatie.

Zoals nader wordt toegelicht in hoofdstuk 5, kan de conclusie worden getrokken dat sturing van het MM op exploratief gedrag positief bijdraagt aan het innovatiesucces van de vestiging.

Tabel 5

Quotes sturing middenmanagement gericht op exploratie

Classificatie vestiging	Quotes sturing gericht op exploratie
Koploper	<i>'Neem bijvoorbeeld innovatie X. Ik was blij hiermee. En dan ga ik een stukje op het intranet schrijven en zeggen: jongens dit is nou een geweldig produkt. Dit hebben we samen met klanten bedacht en deze klanten zijn allemaal lyrisch. Daarmee hoop ik dat collega's dat omarmen. Vanuit dat perspectief kan ik het succes sturen.'</i> (5:22) <i>'Zo'n innovatie programma bijvoorbeeld is echt wel iets geweldigs. Dat je mensen aanspoort om op eigen initiatief dingen te bedenken en inbrengt. Ik stimuleer dat.'</i> (5:30) <i>'Ik heb 2 dochters die met heel veel spul thuis komen waarvan ik denk, wat hebben ze nu weer bedacht. Dan hoor je leuke dingen. Het is dus interesse. Terwijl ik in de kern een traditionele bankier ben.'</i> (4:14) <i>'Innovatie Y ging wel goed. (...) In weekstarts werd dit besproken. Hoeveel heb je er deze week gedaan? Hoeveel denk je er komende week te doen?'</i> (13:19)
Wisselend	Manager 1 die zeer enthousiast is over een specifieke innovatie die succesvol in de markt is gezet: <i>'Accountmanagers vinden het leuk dat we een innovatief product aan de man brengen. Dat hun klant wordt benaderd wat hen geen inspanning kost. Dat vinden mensen wel prima, dat geeft ze de energie.'</i> (2:8) Manager 2 die een operationeel team met accountmanagers aanstuurt: <i>'Ik zie beheer en nieuwe produkten niet als twee verschillende dingen. Volgens mij heb je gewoon dingen bij een klant te doen. En dat kun je beheer noemen maar dat is een bijzondere naam voor mij. Dat kan hand in hand samen gaan met nieuwe produkten. Ik geloof dat dat veel meer een intern ding is. Dat we dat zelf in hokjes delen. Zo van, ik heb een beheergesprek en dan kan ik het niet over nieuwe dingen hebben. Terwijl als je dat juist samen doet, iets heel gaafs nieuws wat je hebt en in die laatste vijf minuten dat verplichte beheerstukje, dat je dan een veel leuker gesprek krijgt. Ik zie beheer niet als drempel om nieuwe producten aan de man te brengen.'</i> (16:3)
Neutraal	<i>'Ik heb nu toevallig wel een post onderhanden waar innovatie verrekte goed in past. Dat is leuk als je het kan toepassen.'</i> (11:6)
Achterblijver	<i>'Ja, afhankelijk van wat je succes noemt, ja. Innovatie Z heb ik beïnvloed door hier op te sturen. Beetje een dooddoener, maar als je iets belangrijk maakt gaan mensen het doen. Mensen gaan leveren wat je van ze vraagt.'</i> (3:21)

Tabel 6

Quotes sturing middenmanagement gericht op exploitatie

Classificatie vestiging	Quotes sturing gericht op exploitatie
Koploper	<i>'Nee, wij hebben geen KPI's op innovatie. Wij kijken naar klanttevredenheid, volume, prijsrealisatie en cross sell'. (13:14)</i> <i>'Ik vind het op dit moment heel lastig om prioriteiten te stellen want er komt er iedere dag wel eentje bij die nog meer prioriteit heeft dan de vorige. En dan gaan we kiezen van deze doen we wel maar heel veel kom je gewoon niet onderuit. (..) Weet je, als je daarnaast ook nog je gewone business wilt doen en je wilt ook nog heel veel focus leggen op innovatie, poeh, dan komt innovatie uiteindelijk at the end als je niet uitkijkt.' (13:20)</i>
Wisselend	Manager 3 die geen tijd heeft voor innovatie in verband met een intern dossier dat de volledige aandacht opeist: <i>'Hoe je het wendt of keert het kost extra tijd en die marge moet er zijn. Op dit moment zitten we met een intern dossier. En elk initiatief is dood omdat je er geen tijd voor hebt. Tijd klinkt als een luxe, maar is de basis voor je eigen innovatie. Als je het heel druk hebt en je staat onder druk ga je niet innoveren maar overleven.' (1:37)</i> Manager 4: eindverantwoordelijk voor het dagelijkse beheer op zijn vestiging en wordt hier op gestuurd door zijn regiodirectie: <i>'Cruciaal daarin is de rol van het management en directie. Op het moment dat de aandacht van directie en het management vooral naar die beheer kant gaat, kun je dan van een accountmanager verwachten dat die volop de ander kant op gaat? Nee, dat gebeurt niet.' (15:12)</i>
Neutraal	<i>'De top drie prioriteiten zijn: één: zorgen dat je een goed commercieel resultaat krijgt, twee: zorg dat je maatschappelijk relevant bent en drie: zorg dat we goed in beheer zijn. (..) Innovatie staat daarom zeker niet hoger dan vier, want de andere zaken vragen zoveel aandacht dat het vierde element weinig tijd krijgt.' (10:4)</i>
Achterblijver	<i>'Ik weet niet precies hoe het met innovatie Y gaat. Ik stuur er niet keihard op. Ik kijk gewoon naar uitzettingen. (..) Weet je, het is prima, ik vraag het bij een starter, we bieden het aan, tuurlijk. Het is leuk, maar ik stuur er niet actief op.' (3:9)</i> <i>'Wat ik eigenlijk zeg (prioriteiten): op één staat beheer, op twee commercie en op drie innovatie. En dat we ergens in het midden van de commercie stranden. Qua tijd. Dat betekent dat je niet aan drie toekomt' (3:13)</i> <i>'En ik geloof er steeds meer in dat je een bepaalde basis op orde moet hebben voordat je verder kan. Waar ik voorheen misschien wel geneigd was om heel hard achter nieuwe ontwikkelingen aan te lopen, denk ik nu van mijn team moet wel de rust en kalmte hebben. En als wij niet in staat zijn om gewoon een goede financiering in één keer netjes af te ronden of weet ik veel wat, dan moeten we eerst daar maar onze focus op zetten'. (14:29)</i> <i>'Alleen het nadeel is, hoe zorg je er wel voor met al dat nieuwe verbonden blijft. Ik merk gewoon nu ik er met jou over praat dat ik gewoon niet aangehaakt ben. En daar keuzes in heb gemaakt. Maar je moet niet helemaal niet weten. Onbekend maakt onbemind'. (14:30)</i>

4.5 Case analyse: weerstand

Zoals in de literatuurstudie besproken, concluderen Glaser et al. (2015) dat het ervaren van rolconflicten door het MM invloed heeft op hun innovatief gedrag. De onzekerheid die rolconflicten met zich meebrengt, tracht het MM te compenseren met activiteiten gericht op exploitatie, ten koste van exploratief gedrag. Tijdens de interviews is niet zozeer gesproken over rolconflicten, maar in het verlengde hiervan is wel veelvuldig stilgestaan bij weerstand van het MM om niet te innoveren of niet aan innoveren toe te komen. Het onderwerp weerstand kwam overigens doorgaans al op eigen initiatief van de geïnterviewden ter sprake. Dit zegt iets over de mate waarin dit onderwerp leeft op de vestigingen. Voorbeelden van oorzaken van weerstand tegen innovatie zijn tijdsdruk, beperking vanuit wet- en regelgeving en de voorkeur hebben voor traditionele bancaire producten en dienstverlening. Dat dit onderwerp belangrijk is voor de geïnterviewden, wordt verder bevestigd door het feit dat in de gezamenlijke interviews 245 keer woorden zijn gebruikt die duiden op deze weerstand. Ter vergelijking, het woord innovatie of een afgeleide daarvan kwam 439 keer voor.

‘Koplopers’

Bij de koplopers zijn 18 quotes aangetroffen waarbij rechtvaardiging om niet te innoveren een rol speelt. Uit een nadere analyse van de onderliggende drivers, lijkt tijdsdruk hier de belangrijkste oorzaak te zijn.

‘Wisselend’

In de interviews onder de groep wisselend is totaal 25 keer stilgestaan bij rechtvaardigingen om niet te innoveren. Hierbij spelen de factoren wet- en regelgeving en tijd een belangrijke rol.

‘Neutraal’

In de groep neutraal wordt 19 keer de rechtvaardiging om niet te innoveren ter sprake gebracht. Zoals ook bij de groep achterblijvers, heeft de voorkeur voor traditionele bancaire producten hier een sterke rol in.

‘Achterblijvers’

De achterblijvers gebruiken 31 keer een rechtvaardiging om meer aandacht te richten op exploitatie dan op exploratie. Een voorkeur voor de traditionele bancaire producten en diensten ligt hier in de meeste gevallen aan ten grondslag.

Zoals ook in hoofdstuk 5 bij de conclusies nader wordt beschreven, heeft weerstand tegen innovatie een negatieve invloed op het innovatiesucces van de vestiging.

Tabel 7

Quotes sturing door middenmanagement

Classificatie vestiging	Quotes weerstand tegen innovatie
koploper	<i>'Hartstikke leuk als je vrij wordt gemaakt voor dat innovatieproject en er alle tijd aan kan besteden, top. Maar ik heb daar echt geen tijd voor.'</i> (13:25)
wisselend	<i>'Er ligt veel druk op beheer. Het klinkt heel makkelijk maar de wet- en regelgeving wordt steeds strenger en soms denk ik daar moeten we ons niet achter verschuilen maar inmiddels weten we als bank dat we daar ook niet gelukkiger van worden.'</i> (9:4) <i>'Tijd klinkt als een luxe, maar is de basis voor je eigen innovatie. Als je het heel druk hebt en je staat onder druk ga je niet innoveren maar overleven.'</i> (1:37)
neutraal	<i>'Kijk ik vind sowieso, verwacht niet te veel van me. Ik ben hier niet bezig met innovatie. Ik ben bezig met verkopen en daar zijn we behoorlijk succesvol in.'</i> (11:4)
achterblijver	<i>'Toen was er een directeur en die zei, beste manager vergeet niet dat wij ook gewoon een bank zijn. Een gewone bank die geld krijgt toevertrouwd en geld uitzet. En die basis en het vertrouwen erom heen, dat is onze core business.'</i> (14:33)

4.6 Samenvatting resultaten within-case analyse

Onderstaande grafiek geeft een grafische weergave van de resultaten van de within-case analyses.

Organisatorische verbindingen

Uit de interviews blijkt dat de managers positieve en negatieve associaties en/of ervaringen hebben met organisatorische verbindingen. In de tabel is weergegeven in hoeveel procent van de situaties waar de managers praatten over organisatorische verbindingen, de associatie hiermee positief was.

Sturing

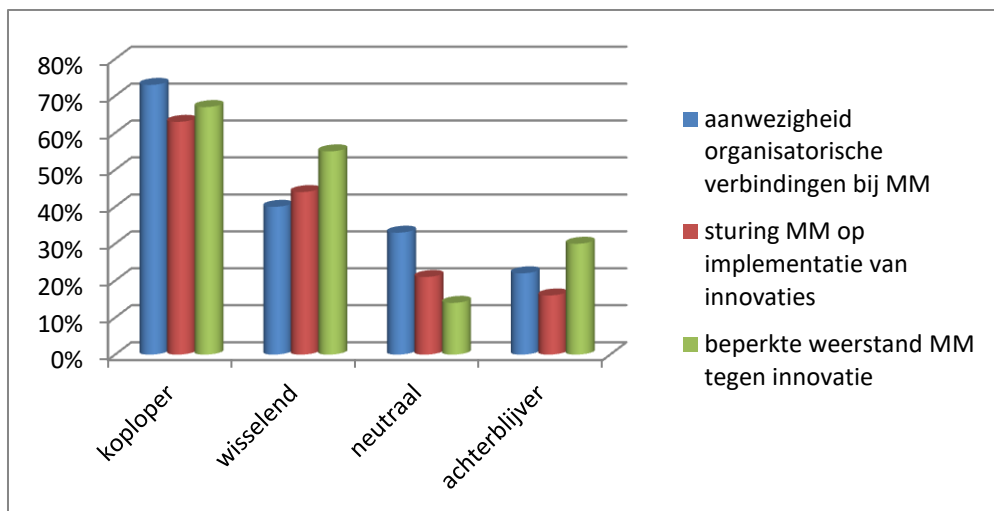
Bij de sturing door het MM is weergegeven in hoeveel procent van de situaties de managers met hun invloed trachten om innovatie te bevorderen (versus het bevorderen van vertonen van bestaand gedrag en competenties).

Weerstand

Op basis van het gemiddeld aantal keer dat per interview over weerstand om niet te innoveren werd gesproken, is een score weergegeven. Deze score is gebaseerd op een zelf ontwikkelde schaal: hoe vaker er weerstand tegen innovatie ter sprake is gebracht, des de lager de score.

Grafiek 1

Grafische weergave van de resultaten



4.7 Cross-case analyse

Om een dieper begrip van de resultaten te krijgen, zijn de casussen onderling met elkaar vergeleken. In deze cross-case analyse is gebruikt gemaakt van de methode van 'necessary but not sufficient conditions', zoals besproken door Dul (2016). Deze methode geeft inzicht in de noodzakelijke aanwezigheid van bepaalde factoren voor het realiseren van innovatiesucces. Daarnaast kan een uitspraak worden gedaan over de toereikendheid van deze factoren voor het realiseren van innovatiesucces.

Grootte van de vestigingen

Bij de case selectie is een onderverdeling gemaakt naar grootte van de vestigingen. In paragraaf 3.3 is aangegeven dat er sprake is van een positieve correlatie tussen de grootte van de vestiging en het innovatiesucces. Hoewel dit verband aanwezig is, is het hebben van een grote vestiging geen garantie voor succes. Immers, bij de case selectie is duidelijk geworden dat er ook grote vestigingen zijn die niet tot de koplopers behoren. Dus, het hebben van een relatief grote vestiging is niet voldoende voor het realiseren van innovatiesucces. Daarnaast zijn er ook vestigingen die niet tot de grote vestigingen behoren maar wel koploper in innovatiesucces zijn. Dus, het is niet noodzakelijk om een grote vestiging te hebben om tot de koplopers in innovatiesucces te behoren.

Afstand tot het hoofdkantoor

Ook een geringe afstand tot het hoofdkantoor, is geen garantie voor innovatiesucces. Immers, de geselecteerde casussen hebben min of meer een vergelijkbare afstand tot het hoofdkantoor en binnen deze groep bevinden zich ook achterblijvers in innovatiesucces. Dus, het is voor innovatiesucces niet voldoende om een vestiging te hebben met een korte

afstand tot het hoofdkantoor. Echter, de koplopers in innovatiesucces hebben allen een afstand tot het hoofdkantoor van maximaal 100 kilometer. Dit is relatief dichtbij. Circa 43% van de vestigingen hebben een grotere afstand tot het hoofdkantoor. De vestiging met de grootste afstand tot het hoofdkantoor ligt op 225 kilometer. Hieruit zou de conclusie worden getrokken dat het voor innovatiesucces noodzakelijk is om de vestiging in de buurt van het hoofdkantoor te hebben. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat middenmanagers beter of makkelijker in staat zijn om organisatorische verbindingen te leggen indien het hoofdkantoor waar de innovatie vorm wordt gegeven, zich op een beperkte afstand bevindt.

Organisatorische verbindingen

De analyse laat zien dat er bij de koplopers meer sprake is van organisatorische verbindingen dan bij de andere categorieën vestigingen. In geen van de bestudeerde casussen was sprake van het absoluut ontbreken van organisatorische verbindingen. Nadere bestudering en vergelijking van de casussen wisselend en neutraal, levert echter een ander interessant inzicht op. Per vestiging zijn meerdere managers geïnterviewd. De managers van deze vestigingen die geen of nauwelijks organisatorische verbindingen leggen of negatieve associaties bij organisatorische verbindingen hebben, scoren in het algemeen slecht op innovatiesucces. Vaak wordt deze slechte score echter rechtgetrokken door een manager van dezelfde vestiging die deze verbindingen of positieve associaties wel hebben en beter scoren op innovatiesucces. Overall scoort de vestiging dan wisselend of neutraal. Dit specifiekere inzicht in het innovatiesucces binnen de vestiging, kan impliceren dat organisatorische verbindingen een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde zijn voor innovatiesucces.

Sturing

Ook de onderlinge vergelijking van de casussen wisselend en neutraal op het gebied van aansturing door het MM, geeft nader inzicht. Het blijkt dat dezelfde managers die minder organisatorische verbindingen leggen of negatieve associaties bij organisatorische verbindingen hebben, ook hun personeel in mindere mate aansturen op het vertonen van exploratief gedrag. Net als bij organisatorische verbindingen kan dit betekenen dat aansturing van het MM met de intentie om exploratief gedrag van medewerkers te beïnvloeden, een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde is voor innovatiesucces.

Weerstand

Zoals uit de case analyse blijkt, uiten de koplopers minder weerstand tegen innovatie dan de achterblijvers. Met andere woorden, de koplopers in innovatiesucces staan meer open voor innovatie. Voor innovatiesucces is het dus noodzakelijk dat het MM ook in een bepaalde mate open staat voor innovatie. Daarbij, de achterblijvers scoren beter op het open staan

voor innovatie dan de groep neutraal. Dit impliceert dat open staan voor innovatie niet per definitie meer innovatiesucces oplevert. Anders gezegd, het open staan voor innovatie is niet voldoende voorwaarde voor innovatiesucces.

Onderstaande tabel geeft een schematische weergave van de aanwezige noodzakelijke en niet noodzakelijke voorwaarden voor innovatiesucces. Waarbij de aanwezigheid van de individuele voorwaarde op zich zelf niet voldoende is voor succes, maar wel de waarschijnlijkheid van innovatiesucces vergroot.

Tabel 8

Noodzakelijke en voldoende voorwaarden voor innovatiesucces

	Noodzakelijke voorwaarde voor innovatiesucces	Niet noodzakelijke voorwaarde voor innovatiesucces
Niet voldoende voorwaarde voor innovatiesucces	- vestiging bevindt zich op beperkte afstand van het hoofdkantoor waar de innovatie plaatsvindt - aanwezigheid van organisatorische verbindingen bij het MM - sturing van het MM op exploratief gedrag van medewerkers - het MM staat in zekere mate open voor innovatie	- aanwezigheid van een grote vestiging

Op basis van deze resultaten van de within-case en cross-case analyse volgen in het volgende hoofdstuk de conclusies van dit onderzoek.

5. Conclusie en discussie

In paragraaf 5.1 worden de belangrijkste conclusies uit van het onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van de resultaten wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het onderzoek wordt afgesloten met de discussieparagraaf 5.2.

5.1 Conclusie

Centraal in dit onderzoek staat de vraag: 'Hoe beïnvloedt het management van vestigingen het succes van centraal ontwikkelde innovaties?' Hierbij is met name onderzocht welke rol de concepten organisatorische verbindingen, sturing, en weerstand hierin spelen. Met de formulering van onderstaande conclusies, wordt antwoord gegeven op deze onderzoeksvraag.

Organisatorische verbindingen

Glaser et al. (2015) concludeerden eerder al dat organisatorische verbindingen tussen internationale units onderling bevorderlijk zijn voor innovatief gedrag. In dit onderzoek is met name stilgestaan bij de aanwezigheid van deze verbindingen tussen de lokale vestigingen en de centrale organisatie. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat de aanwezigheid van deze organisatorische verbindingen bevorderlijk is voor innovatiesucces. Immers, de vestigingen die actiever omgaan met het tot stand brengen en in stand houden van deze verbindingen, tonen een duidelijk hogere mate van innovatiesucces. De koplopers op het gebied van innovatiesucces geven op verschillende wijze invulling aan het leggen van organisatorische verbindingen. Samenwerking met de centrale innovatieafdeling, het actief deelnemen aan innovatieprojecten en pilots en het hebben en inzetten van een persoonlijk netwerk, zijn hierin leidend. Een eerder opgedane positieve ervaring op dit gebied, draagt bij aan toekomstige samenwerking tussen de vestiging en de centrale organisatie.

Sturing

Aansturing van een projectteam is een belangrijke determinant voor innovatiesucces (Cooper & Kleinschmidt, 1993; Ernst, 2002). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat ook aansturing van medewerkers buiten het projectteam van belang is. De manier waarop het MM hun medewerkers die zich bezig houden met de implementatie van innovaties aanstuurt, is mede bepalend voor het innovatiesucces. Koplopers in innovatiesucces wenden vaker hun invloed aan om exploratief gedrag bij hun medewerkers te stimuleren dan achterblijvers. In beperkte mate doen zij dit door het verbinden van kwantitatieve doelstellingen aan innovaties. Veel vaker echter vindt deze aansturing plaats op grond van minder concrete en tastbare zaken. De persoonlijke interesse en intrinsieke motivatie van het MM voor innovatie, hun enthousiasme ervoor en de affiniteit die ze met innovatie

hebben, blijken bepalend te zijn voor de manier waarop het MM hun medewerkers aanstuurt. En hiermee bepalend voor innovatiesucces.

Weerstand

Uit de literatuurstudie is gebleken dat voor het slagen van managementinnovatie, het van belang is om weerstand van het MM tegen verandering te vermijden of te reduceren (Giangreco & Peccei, 2005). Uit de resultaten van onderhavig onderzoek blijkt dat ook voor het slagen van product- en diensteninnovaties, het beperken van weerstand van het MM van belang is. De vestigingen die achterblijven in het realiseren van innovatiesucces, vertonen meer weerstand tegen het implementeren van innovaties dan de koplopers. Deze weerstand van de achterblijvers uit zich met name in het hebben van een voorkeur voor het leveren van traditionele producten en diensten. In lijn met de studie van Giangreco & Peccei (2005), lijkt hier de individuele perceptie van het MM met betrekking tot de voor- en nadelen van de vernieuwing, een rol te spelen. Want, op basis van de interviews en enkele observaties is gebleken dat het MM door het TM wordt aangestuurd op KPI's die gebaseerd zijn op traditionele producten en diensten. Er wordt hierbij niet op innovatie gestuurd. Door deze manier van sturen, is het MM erbij gebaat om zich vooral te richten op deze traditionele producten en diensten in tegenstelling tot de implementatie van innovaties.

Naast de weerstand tegen innovatie door de voorkeur voor traditionele producten en diensten, zijn tijdsdruk en beperkingen door wet- en regelgeving veel gehoorde argumenten om in mindere mate met innovatie bezig te zijn. Hoewel dit in frequentie wisselt tussen de verschillende vestigingen, wordt dit in de volle breedte door het MM gedragen. Klaarblijkelijk hebben deze factoren een significante invloed op innovatiesucces.

Gecombineerde eigenschappen MM

De afzonderlijke concepten organisatorische verbindingen, sturing en weerstand lijken ieder voor zich invloed lijken te hebben op het innovatiesucces van een vestiging. Uit de 'necessary but not sufficient conditions' analyse, kan echter worden opgemaakt dat het MM over een combinatie van diverse eigenschappen moet beschikken om innovatiesucces te realiseren.

Middenmanagement als onderdeel van het innovatieteam

Hoe technisch en rationeel innovaties vaak ook zijn, het slagen van innovaties is en blijft afhankelijk van mensenwerk. In de literatuurstudie is al aandacht besteed aan de cross-functionele samenstelling van het innovatieteam als determinant van innovatiesucces. Deze studie toont aan dat ook het MM deelnemer zou moeten zijn van dit innovatieteam om innovatiesucces te vergroten. Zij zijn immers diegene die aan het eind van het

innovatieproces de sleutel in handen hebben om de innovatie succesvol op de markt te brengen. Door onderdeel te zijn van het innovatieteam, maken de middenmanagers organisatorische verbindingen en zullen zij eerder geneigd zijn hun personeel te stimuleren om exploratief gedrag te vertonen. Daarnaast wordt de kans op acceptatie van de innovatie, en dus het beperken van weerstand ertegen, groter als de middenmanagers meer betrokken worden in het innovatieproject. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat als mensen betrokken worden bij een creatieproces, zij de creatie meer waarderen en accepteren. Dit wordt ook wel het IKEA-effect genoemd (Ariely, 2010). Tegenovergesteld hiervan is de 'not invented here' bias, wat inhoudt dat innovaties niet worden gewaardeerd als er geen sprake is van persoonlijke betrokkenheid bij het tot stand komen van de innovatie (Ariely, 2010).

Proposities

Bovenstaande resultaten en conclusies hebben geleid tot de formulering van de volgende proposities:

Tabel 9
Proposities

Concept	Propositie
organisatorische verbindingen	De aanwezigheid van organisatorische verbindingen tussen vestigingen en centrale innovatieafdelingen, is bevorderlijk voor innovatiesucces.
sturing	Aansturing van medewerkers door het MM op basis van innovatie gerelateerde KPI's, is bevorderlijk voor innovatiesucces.
sturing	Innovatiesucces wordt positief beïnvloed door middenmanagers die vanuit een intrinsieke motivatie persoonlijke interesse voor en affiniteit met innovatie hebben.
weerstand tegen innovatie	Aansturing van het MM door het TM op basis van innovatie gerelateerde KPI's, beperkt de weerstand van het MM tegen innovatie en is daarmee bevorderlijk voor innovatiesucces.
geografische afstand	Vestigingen met een beperkte afstand tot het hoofdkantoor waar de centrale innovatie plaatsvindt, zijn succesvoller op het gebied van innovatie dan vestigingen met een grote afstand tot het hoofdkantoor.
gecombineerde eigenschappen middenmanagers	Middenmanagers die zowel organisatorische verbindingen leggen, sturen op innovatie en vanuit een intrinsieke motivatie open staan voor innovatie, zijn succesvoller op het gebied van innovatie dan middenmanagers die slechts gedeeltelijk over deze eigenschappen beschikken.
middenmanagers als onderdeel van het innovatieteam	Vestigingen waarvan het MM onderdeel uitmaakt van het innovatieteam, zijn succesvoller in innovatie dan vestigingen waarbij het MM geen onderdeel uit maakt van het innovatieteam.

5.2 Discussie, beperkingen en aanbevelingen

In deze slotparagraaf worden allereerst de theoretische implicaties van deze studie bediscussieerd. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek. Tot slot worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan en worden kansen voor de managementpraktijk gepresenteerd.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek richt zich op de rol die het MM van vestigingen speelt in het succesvol implementeren van product- en diensteninnovaties. De studie levert op meerdere fronten een bijdrage aan de theorie.

Ten eerste draagt de studie bij aan de literatuur over determinanten van innovatiesucces. In de literatuurstudie zijn de belangrijkste determinanten besproken. De rol van het senior management/TM neemt hierin een belangrijke positie in (o.a. Ernst, 2002; Evanschitzky et al., 2012). Dit onderzoek toont aan dat naast de rol van het TM, ook het MM een belangrijke rol speelt in het succesvol implementeren van innovaties. Het is op basis van dit onderzoek niet mogelijk een gradatie te geven met betrekking tot de mate waarin de invloed van beide managementniveaus zich tot elkaar verhouden. Op basis van de resultaten is echter wel duidelijk geworden dat de invloed van het TM op innovatiesucces valt of staat bij het commitment van het MM.

De tweede bijdrage van dit onderzoek ligt in het verlengde van voorgaande bijdrage en heeft betrekking op de rol van het MM in organisaties. Vanuit de theorie is veel bekend over de invloed van het MM op bijvoorbeeld processen van managementinnovatie (Giangreco & Peccei, 2005), screening van innovatie initiatieven (Ren & Guo, 2011) en hun invloed op de overall performance van organisaties (Mair, 2005). Deze studie toont aan dat het MM naast hun bijdrage op deze terreinen een belangrijke bijdrage levert aan innovatiesucces.

Tot slot wordt een bijdrage geleverd aan de literatuur op het gebied van organisatorische verbindingen. Uit de studies van Taylor & Helfat (2009) en Glaser et al. (2015) is het belang voor organisaties van deze verbindingen al tot uiting gekomen. Dit onderzoek benadrukt dit belang in een andere context waarbij daarnaast specifiek de relatie is gelegd met innovatiesucces. De context waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden is eerder beschreven. Dit betreft organisaties met een centraal hoofdkantoor en landelijk verspreid meerdere vestigingen. Innovatie vindt voornamelijk plaats op het hoofdkantoor, de implementatie ervan wordt aan de vestigingen overgelaten. Hiermee wordt tevens een bijdrage geleverd aan de literatuur op het gebied van (de)centralisatie van organisaties. Meerdere banken maar ook organisaties die actief zijn in andere sectoren, hebben hun

innovatie programma op de hierboven beschreven manier ingericht. Naast het feit dat dit de relevantie van het onderzoek benadrukt, komt dit ook de generaliseerbaarheid van de studie ten goede. De verwachting is dat de resultaten uit dit onderzoek in soortgelijke ondernemingen van vergelijkbare aard zullen zijn.

Beperkingen en aanbevelingen

Net als alle studies, heeft deze studie een aantal beperkingen. De eerste beperking betreft manier waarop de case selectie tot stand is gekomen. Hoewel dit met de grootst mogelijke zorg heeft plaatsgevonden, is hier ruimte voor een objectievere vaststelling. De selectie van de te interviewen vestigingen heeft deels plaatsgevonden op basis van objectieve gegevens (gegevens over additionele omzet van de innovatie) en deels op mondelinge informatie van de productmanagers. De reden hiervoor is dat de objectieve gegevens niet voor alle innovaties beschikbaar waren. Hoewel de productmanagers er geen belang bij hebben om specifieke vestigingen wel of niet bij het onderzoek te laten betrekken, schuilt er gevaar in deze subjectieve benadering bij het selecteren van de casussen. Het gevolg hiervan kan zijn dat niet alle juiste casussen zijn geselecteerd, of dat er casussen zijn geselecteerd die niet in de selectie thuis horen. Dit kan van invloed zijn op de resultaten. Als aanbeveling voor vervolgonderzoek wordt gedaan om een objectievere methode voor de case selectie te kiezen. Bijvoorbeeld door alleen maar te selecteren op objectieve omzetgegevens, als deze voorhanden zijn.

Daarnaast, dit onderzoek is exploratief van aard. Hierbij is de kern van de data verkregen uit interviews. Deze methode van dataverzameling kent vele voordelen, echter ook nadelen. Zo kan de interviewer de geïnterviewde hebben beïnvloed in zijn beantwoording (interviewer bias). Of de geïnterviewde heeft sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Net als de case selectie, kan dit invloed hebben gehad op de resultaten. Vervolgonderzoek in de vorm van een kwantitatieve studie waarbij de proposities worden getest, wordt daarom sterk aanbevolen.

De laatste suggestie voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de specifieke eigenschappen van de innovaties. In dit onderzoek zijn de innovaties geselecteerd op basis van de doelgroep waarvoor ze geschikt zijn, i.c. de zakelijke markt. Het viel buiten het blikveld om dit nader te differentiëren. Het is interessant om te onderzoeken wat een nadere differentiatie voor invloed heeft op de resultaten. Hierbij kan gedacht worden aan diversiteit van de innovatie op het gebied van radicaliteit, de mate van concurrentie in de markt waarin de betreffende innovatie wordt geïntroduceerd of het nivo van technologische vernieuwing van de innovatie.

Bijdrage voor de managementpraktijk

Naast de theoretische bijdrage van dit onderzoek, geeft dit onderzoek ook relevante inzichten voor de managementpraktijk.

Ten eerste, uit het onderzoek komt naar voren dat de aanwezigheid van organisatorische verbindingen tussen vestigingen en centrale innovatieafdelingen, bevorderlijk is voor innovatiesucces. Door hier in selectieprocedures voor vacatures op het MM rekening mee te houden of zelfs op te sturen, vergroot dit de kans dat de juiste persoon op deze positie wordt gerekruteerd. Als vereiste zou bijvoorbeeld kunnen worden opgenomen dat de kandidaat in meerdere onderdelen van de organisatie ervaring heeft opgebouwd. Zowel ervaring op een lokale vestiging als op een centrale innovatieafdeling. Daarnaast is het aan te bevelen om een communicatiestrategie te ontwikkelen waarbij kennis over innoveren door de organisatie wordt verspreid en organisatorische verbindingen tussen het MM en het innovatieteam tot stand komen. Dit kan bijvoorbeeld door het MM onderdeel te laten uitmaken van het innovatieteam.

Ten tweede, ook de persoonlijke interesse voor en affiniteit van het MM met innovatie, stimuleert innovatiesucces. Deze eigenschap kan als onderdeel worden opgenomen in de profielschets voor een kandidaat in het MM.

Ten derde, naast het inzetten van organisatorische verbindingen voor het laten slagen van innovaties, kunnen deze verbindingen ook succesvol worden ingezet om tijdsdruk en beperkingen door wet- en regelgeving te reduceren. Zoals ook vermeld bij de conclusies, worden beide factoren van weerstand in de volle breedte door het MM gedragen. Hierbij wordt op iedere vestiging feitelijk hetzelfde probleem aangekaart. Door het leggen van organisatorische verbindingen en hiermee het delen van kennis, kunde en competenties, kunnen problemen die op meerdere plekken in de organisatie spelen, efficiënter te lijf worden gegaan.

Tot slot, organisaties waarin zowel exploitatief als exploratief gedrag wordt gevraagd van managers en medewerkers, doen er goed aan om hun KPI's hierop aan te passen. Dat wil zeggen dat er naast de KPI's gericht op exploitatie, ook KPI's moeten worden gesteld op exploratie. Op deze manier worden de voordelen van innovatief gedrag ervaren door MM en medewerkers. Dit beperkt de weerstand tegen innovatie en komt uiteindelijk ten goede aan het innovatiesucces.

Toepassing van de genoemde inzichten voor de managementpraktijk kunnen leiden tot een groter succes van innovaties. Dit zal de leiders van organisaties aanspreken, want, zoals

meerdere malen aangehaald in deze studie, innovatiesucces is essentieel voor organisaties om in de toekomst toegevoegde waarde voor hun omgeving te kunnen blijven leveren.

Referenties

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. (2007). Improving the Performance of new product teams. *Research Technology Management*, 50(October), 37–43.
- Anthony, S. D., Duncan, D. S., & Siren, P. M. A. (2014). Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*.
- Ariely, D. (2010). *The upside of irrationality* (1e druk). London, UK: HarperCollinsPublishers.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 167–175. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256263>
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2e druk). Amsterdam: Boom.
- CBS. (2015). www.cbs.nl. Retrieved July 23, 2018, from https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/C30CE8F8-D511-4072-A8A3-C2A486C7A063/0/CBS_009151_Coropgebieden_2015.pdf
- CBS. (2018). [www.cbs.nl](https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/). Retrieved April 29, 2018, from <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/>
- Cooper, R. G. (1979). Identifying industrial new product success. *Industrial Marketing Management*, 8, 124–135.
- Cooper, R. G., & de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What distinguishes the winners. *The Journal of Product Innovation Management*, 8(2), 75–90. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90002-G](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90002-G)
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1993). New-product success in the chemical industry. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 85–99. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90034-5)
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374–391. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1250374>
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Agile–Stage–Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 513–526. <https://doi.org/10.1111/jpim.12314>
- Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of “Necessary but Not Sufficient” Causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10–52. <https://doi.org/10.1177/1094428115584005>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ernst, H. (2002). Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1–40. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00075>
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1994), 21–37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00964.x>
- Felekoglu, B., & Moultrie, J. (2014). Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159–175. <https://doi.org/10.1111/jpim.12086>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization : Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A

- Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829.
<https://doi.org/10.1080/09585190500298404>
- Glaser, L., Fourné, S. P. L., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305–327. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9633-5>
- Greer, C. R., & Lei, D. (2012). Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 63–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x>
- Hofstede, G. H. (2001). Culture's Consequences, Second Edition: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. In *Edn, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks* (pp. 924–931). <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
- Kahn, K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2012). An examination of new product development best practice. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 180–192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00888.x>
- Le Dain, M. A., & Merminod, V. (2014). A knowledge sharing framework for black, grey and white box supplier configurations in new product development. *Technovation*, 34(11), 688–701. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.005>
- Mair, J. (2005). Exploring the determinants of unit performance: The role of middle managers in stimulating profit growth. *Group and Organization Management*, 30(3), 263–288. <https://doi.org/10.1177/1059601104269113>
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1001–1015.
<https://doi.org/10.1002/smj>
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586–1610. <https://doi.org/10.1177/0149206310397769>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730–749. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197>
- Savino, T., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2017). Search and Recombination Process to Innovate: A Review of the Empirical Evidence and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 54–75.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12081>
- Shane, S., Venkatarman, S., & MacMillan, I. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. *Journal of Management*, 21(5), 931–952.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100507>
- Talay, M. B., Calantone, R. J., & Voorhees, C. M. (2014). Coevolutionary dynamics of automotive competition: Product innovation, change, and marketplace survival. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 61–78.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12080>
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological

- Change: Complementary Assets , Middle Management, and Ambidexterity.
Organization Science, 20(4), 718–739.
- Tödting, F., & Trippel, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203–1219.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
<https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Wu, C. H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534.
<https://doi.org/10.1177/0149206311429862>

Bijlage 1 | Interview protocol

Hoofditem	Vraag
Innovatie	Hoe kijkt u aan tegen innovatie binnen de bank?
	Wat zijn volgens u belangrijke factoren die het succes van een innovatie binnen de bank bepalen?
	Welke recente innovaties kunt u noemen binnen het segment Bedrijven?
	Hoe gaat u om met de combinatie exploitatie en exploratie? (nader toelichten in gesprek) Waar leggen jullie de prioriteiten?
Lokale implementatie	Zijn er innovaties waar u heel actief aan heeft meegewerkt en juist niet actief?
	Heeft u een gevoel van vrijheid hierbij?
	Kunt u een beeld schetsen van de manier waarop recent een innovatie is geïmplementeerd op uw vestiging?
	Wat is of was uw rol hierin?
	Op welke manier meet u succes? Welke maatstaf gebruikt u hiervoor? (proces succesvol? output succesvol?) Waarom vindt u het een succes?
	Zijn alle innovaties succesvol?
	KPI's?
	Welk beeld heeft u bij het succes van innovaties op uw vestiging?
	Hoe zijn verschillen in succes te verklaren?
	Kunt u het succes op uw vestiging van innovaties beïnvloeden? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
Organisatorische verbanden	Wat vindt u van de methode van ontwikkelen?
	Neemt u deel in specifieke samenwerkingsverbanden op het gebied van innovatie? Zo ja, welke?
	Hoe ziet u, in het kader van innovatie, de samenwerking met het hoofdkantoor? Wat zijn uw ervaringen in dit kader met de relatie hoofdkantoor-vestiging?
	Weet u uw weg te vinden binnen het hoofdkantoor (communicatie)?
	Hoe ziet u, in het kader van innovatie, de samenwerking met andere vestigingen?
	Bent u nu of in het verleden betrokken geweest bij een innovatieproject? Wat zijn uw ervaringen? Zou dit bijdragen aan innovatiesucces?
Overig	Meegedaan aan innovatie programma?
	Wat is er in uw ogen nog meer van belang om innovaties te laten slagen?
	Zijn er nog andere zaken die u kwijt wilt?