



Rotterdam School of Management
Erasmus University

Building a strong Core into Adjacencies

Master thesis over de integratie van adjacent innovations

Auteur: Maarten Verhagen

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal
Bedrijfskunde

Mei 2019

Naam: Maarten Verhagen
Studentnummer: 489765

Coach: Dr. Jurriaan Nijholt
Meelezer: Dr. Hugo van Driel

Voorwoord

Sinds 2015 ben ik werkzaam bij Royal FloraHolland als ontwikkelaar van financiële dienstverlening voor gebruikers van de marktplaats. De keuze voor het afstudeeronderwerp was voor mij vrij eenvoudig. De innovaties die Royal FloraHolland ontplooit worden veelal los ontwikkeld van de operationele afdelingen, waar de werkzaamheden van de nieuwe dienstverlening uitgevoerd moeten worden. Tijdens de Major Strategische vernieuwing die o.a. verzorgd werd door Prof. Justin Jansen werd dit fenomeen geïntroduceerd en de vinger op de zere plek gelegd. 90% van de organisaties in Nederland innoveert in aparte business units, er is veel onderzoek gedaan naar hoe organisaties innovatiever of ambidexter kunnen worden. Echter, (te) weinig is nagedacht over hoe deze innovaties kunnen worden geïntegreerd in het bestaande business model van de organisatie. Wetenschappelijk relevant en een vraagstuk dat ook speelt bij het managementteam van Royal FloraHolland.

In 2012 ben ik afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Hogeschool Rotterdam. Het is een bewuste keuze geweest om na het afronden van deze opleiding te gaan werken. Het bleef voor mij wel de vraag of ik een masteropleiding aan zou kunnen. In 2017 hakte ik de knoop door en besloot ik Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te gaan studeren. Het is een intensief traject geweest waar ik veel over mezelf en van anderen geleerd heb. Wat is wetenschappelijk onderzoek doen? Wat speelt in andere sectoren? Ik ging studeren met het idee dat ik na het voltooien van de opleiding meer kennis zou hebben. Ik ben me na het volgen van deze opleiding eerder bewust van hetgeen ik allemaal niet weet en de uitdagingen waar we binnen de maatschappij nog voor staan.

Allereerst wil ik Dr. Jurriaan Nijholt bedanken voor zijn betrokkenheid, kritische blik en welwillendheid om mij gedurende het afstudeertraject te begeleiden. Hij gaf mij het vertrouwen om het wetenschappelijk onderzoek uit te kunnen voeren. Ook wil ik Dr. Hugo van Driel bedanken voor zijn kritische feedback en enthousiasme.

Graag bedank ik mijn studiegenoten van de opleiding, mede de interactie tijdens en na de colleges heeft extra verdieping gebracht die ik zeer positief heb ervaren. Daarnaast wil ik graag mijn werkgever Royal FloraHolland en collega's bedanken voor mogelijkheden die ik heb gekregen om de studie regulier af te kunnen ronden en voor de input die ze hebben geleverd voor het schrijven van deze Masterthesis.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn ouders, broer en vriendin. Zonder hun support was het combineren van de studie met werk niet mogelijk geweest.

Maarten Verhagen

5 mei 2019

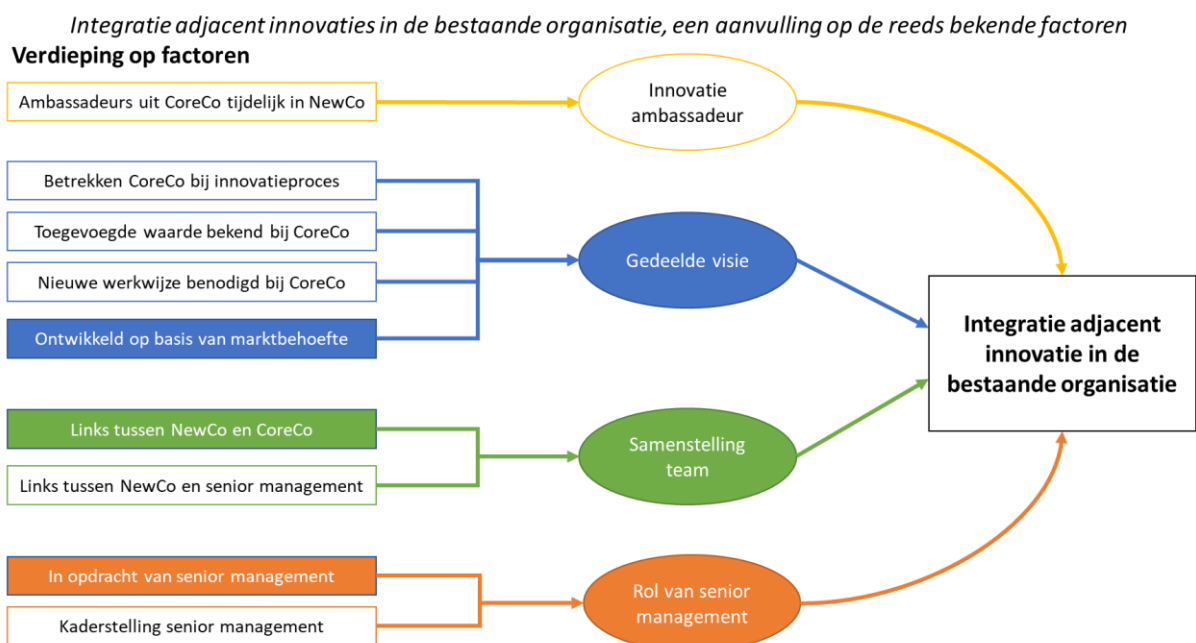
Inhoud

Voorwoord.....	4
Managementsamenvatting.....	6
1. Inleiding.....	8
2. Literatuurverkenning.....	10
2.1 Exploratie en business modellen.....	10
2.2 Structurele ambidexteriteit.....	11
2.3 Factoren voor het integreren van innovaties.....	11
3. Methoden.....	13
3.1 Onderzoeksontwerp.....	13
3.2 Case selectie.....	13
3.3 Dataverzameling.....	14
4. Resultaten.....	16
4.1 Within-case analyse.....	16
4.1.1 Case A: Kennisdiensten.....	16
4.1.2 Case B: VAT Service.....	22
4.1.3 Case C: CORE.....	27
4.1.4 Case D: Innovatietraject Persoonlijke Verkoop (IPV).....	32
4.2 Cross-case analyse.....	36
4.3 Proposities.....	36
4.3.1 Propositie innovatie ambassadeur.....	37
4.3.2 Proposities gedeelde visie.....	37
4.3.3 Proposities samenstelling team.....	38
4.3.4 Proposities senior management.....	39
5. Discussie.....	40
5.1 Conclusie.....	40
5.2 Bijdragen.....	41
5.3 Limitaties en vervolgonderzoek.....	43
Geciteerde werken.....	45
Bijlage A Opzet semigestructureerde interviews en codeerschema.....	48

Managementsamenvatting

Organisaties innoveren om een duurzaam concurrentievoordeel te behouden of te creëren. Er zijn verschillende manieren om invulling te geven aan de innovatiestrategie van de organisatie. Het balanceren van de exploratieve en exploitatieve activiteiten binnen organisaties zorgt voor een interessant fenomeen. Organisaties die hierin uitblinken worden gekenmerkt als ambidexter. Ambidexteriteit staat letterlijk voor het gelijktijdig kunnen bewegen van zowel de linker als rechter hand en geeft de mate weer waarin organisaties in staat zijn om gelijktijdig te exploiteren en exploreren (O'Reilly & Tushman, 2008: 3). Het scheiden van de business units kan bijdragen aan het behouden van verschillende competenties voor ambidexe organisaties, die invulling geven aan de vraag uit de omgeving (Gilbert, 2005). Structurele ambidexteriteit kenmerkt zich door de structuur van de organisatie aan te passen, waarbij de ene business unit zich uitsluitend focust op exploratie en een ander op exploitatie (Birkinshaw & Gibson, 2004; Kotter, 2012).

Wanneer organisaties exploreren in separate business units, maar deze gecreëerde innovaties vervolgens niet succesvol weten te integreren in hun core business, zal dit een negatief effect tot gevolg hebben op het lange termijn succes van de organisatie. Ze benutten niet het potentieel en verliezen daarmee talentvolle medewerkers die werken in de exploratie units (Birkinshaw et al. 2016). Er is veel onderzoek gedaan naar het scheiden van exploratieve activiteiten van de bestaande business. Het effect van de variabelen op het integreren van exploratieve activiteiten in de bestaande business is echter onbekend. Wat zijn deze variabelen en hoe dragen ze bij aan het succesvol integreren van adjacent innovaties?



(Govindarajan & Trimble, 2005) (Iansiti et al. 2003) (Tuff & Nagji, 2012)

Figuur 1. Totaaloverzicht van de factoren die effect hebben op het integreren van adjacent innovaties in de bestaande organisatie. De gekleurde factoren waren voorafgaand aan het onderzoek bekend, de factor Innovatie ambassadeur is toegevoegd op basis van dit onderzoek. Verder zijn een zestal verdiepende factoren toegevoegd op basis van de cross-case analyse van deze thesis.

Uit de theorie blijkt dat de samenstelling van het innovatieteam, een gedeelde visie tussen het innovatieteam en de bestaande organisatie en het senior management effect hebben op het integreren van adjacent innovaties in de bestaande organisatie. Dit onderzoek geeft een empirische verdieping op deze drie factoren en voegt de rol van innovatie ambassadeur toe voor het succesvol integreren van innovaties in de bestaande organisatie. Voorafgaand aan het innovatieproces zal door het senior management moeten worden nagedacht over hoe het innovatieteam wordt gepositioneerd in de organisatie en welke ‘ambassadeurs’ er op welk moment in het innovatieproces uit de operationele afdelingen betrokken moeten worden. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat adjacent innovaties succesvol kunnen worden geïntegreerd in de bestaande organisatie als het innovatieteam is gepositioneerd als multidisciplinair team, waar de bestaande organisatie in is vertegenwoordigd.

Een beperking van dit onderzoek is, dat dit is uitgevoerd binnen de coöperatie Royal Floraholland en de sierteeltsector in Nederland. In de onderzoeksopzet is hier bewust voor gekozen om de omgevingsfactoren die op de cases van invloed zijn voor iedere case gelijk te houden, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid tussen de cases wordt vergroot. Bij het toepassen van de resultaten uit dit onderzoek in andere organisaties zal rekening moeten worden gehouden dat dit onderzoek uitgevoerd is in deze specifieke sector en organisatie. Het testen van de proposities uit dit onderzoek in andere sectoren en bedrijfsgrootte maakt het onderzoek nog meer generaliseerbaar.

In dit onderzoek is niet gekeken naar core- of transformational innovaties. Uitsluitend is gekeken naar de integratie van adjacent innovaties, omdat het bij dit type innovatie noodzakelijk is om na afronding van het innovatieproces de innovatie te integreren in de operationele afdelingen (Tuff & Nagji, 2012).

Alvorens de verdieping op de reeds bekende factoren aan de theorie kunnen worden toegevoegd, zullen de gevonden proposities in deze thesis moeten worden getest in vervolgonderzoek. Eenzelfde onderzoek kan ook worden uitgevoerd binnen een ander type organisatie en binnen een andere sector. Met als doel te achterhalen of de gestelde proposities afhankelijk zijn van het type organisatie en sector waar het onderzoek uitgevoerd is. Daarnaast om in andere sectoren en organisatietypen de empirische data en het bewijs (incl. tegenargumenten) te verzamelen op de theorie.

In deze thesis wordt het belang van het betrekken van de operationele afdeling in het innovatieteam veelvuldig besproken en benoemd als bijdrage voor de managementpraktijk. Het innovatievermogen van de organisatie neemt echter af wanneer de operationele afdelingen te vroeg worden betrokken in het innovatieproces. Dit levert een paradoxaal verband op en een dilemma voor de managementpraktijk dat nader kan worden onderzocht. Het paradoxaal verband tussen het moment van betrekken van de bestaande organisatie voor een succesvolle integratie en het innovatievermogen van de innovatieteams. Hoe innovatief is een innovatie, wanneer de operationele afdelingen direct vanaf het begin van het innovatieproces betrokken zijn?

1. Inleiding

De omgeving van organisaties is steeds vaker turbulent en onderhevig aan continue veranderingen, die lastig zijn te voorspellen (Volberda, 2004; Vrande, 2017: 7). Voor organisaties is het dan ook van belang om buiten het bestaande business model, te onderzoeken hoe ze incrementeel het business model aan kunnen passen of deze radicaal kunnen vernieuwen. Door in te spelen op de veranderende omgeving kunnen bedrijven een duurzaam concurrentievoordeel creëren en behouden. Met name de incrementele innovaties leveren een interessante dynamiek in de organisatie op die spanningen met zich meebrengt voor het management. Het management zal moeten zoeken naar de juiste balans binnen de organisatie tussen het bestaande business model (Teece, 2010) en de exploratieve activiteiten. Deze exploratieve activiteiten zullen los van de bestaande organisatie moeten worden ontwikkeld om replicatie van het bestaande business model te voorkomen. Tegelijkertijd moeten deze activiteiten niet te ver buiten de organisatie staan, gezien het dan lastig is om de incrementele innovaties te integreren in de bestaande organisatie. Het vinden van de juiste samenstelling van het innovatieteam en de verdeling van de beschikbare resources over de teams is een fenomeen dat het succes bepaalt van de innovatiekracht van een organisatie (Tuff & Nagji, 2012).

Het Nederlands midden- en klein bedrijf en grote organisaties (+250 personeel) investeren ieder jaar meer in R&D activiteiten om in te spelen op de technologische innovaties in de markt (CBS, 2019). Deze organisaties moeten zorgdragen dat de investering in exploratieve activiteiten wordt omgezet in waarde voor hun eigen organisatie. De activiteiten kunnen in een apart team of unit worden ontplooid of in de bestaande organisatie. Organisaties zijn op zoek naar de juiste manier om de exploratieve activiteiten te organiseren, zo blijkt ook uit de keuze van AkzoNobel om in 1998 te exploreren binnen de afdelingen zelf (Engelenburg, 1998). Anno 2019 hebben zij een aparte unit geopend waar exploratie ideeën worden uitgewerkt in samenwerking met startups (AkzoNobel, 2019). AkzoNobel is slechts een voorbeeld hoe grote organisaties zoekende zijn om te innoveren naast het bestaande business model.

De eerdergenoemde technologische innovaties zorgen ervoor dat de wensen van de consument veranderen. Snelheid en gemak is in veel sectoren de standaard en organisaties proberen via het digitaliseren van hun business model invulling te geven aan deze behoefte. Een voorbeeld hiervan is de digitalisering in de sierteeltsector (Boon, 2017), waar Royal FloraHolland in samenwerking met haar leden bezig is met de ontwikkeling van een digitaal platform Floriday om een duurzaam business model te ontwikkelen (Verbeek, 2018; Willems, 2018). Een ander voorbeeld is het digitaliseren van de luchthaven Schiphol in het Digital Airport Program (Tilborg, 2018), waar een apart programma is opgezet om Schiphol te digitaliseren. Schiphol heeft extern personeel aangetrokken om dit platform te kunnen ontwikkelen (SchipholGroup, 2018).

Organisaties zullen hun bestaande business model moeten aanpassen aan de digitale strategie, waardoor een duurzaam business model wordt ontwikkeld. Het aanpassen van het business model wordt in een tweetal stappen beschreven door McKinsey (Dahlström et al. 2017). In de eerste fase wordt een apart team ingericht om de omgeving van de organisatie in kaart te brengen. Van belang is dat dit team gescheiden is van de bestaande business, om te voorkomen dat het nieuwe business model een replica wordt. De tweede stap is het integreren van de nieuwe inzichten in de bestaande business. Over de vraag hoe organisaties de integratie kunnen organiseren geeft McKinsey geen uitsluitsel.

Wanneer organisaties exploreren in separate business units, maar deze activiteiten niet succesvol weten te integreren in hun core business, zal dit een negatief effect hebben op het lange termijn succes van de organisatie. Ze benutten niet het potentieel en verliezen daarmee talentvolle medewerkers die werken in de exploratie units (Birkinshaw et al. 2016). Organisaties die excelleren in het managen van hun innovatieportfolio, onderscheiden drie niveaus van innovatie activiteiten waar ze simultaan in investeren: Core, Adjacent en Transformational activiteiten (Tuff & Nagji, 2012: 69). Een adjacent innovation is een innovatie die een incrementele aanpassing in het bestaande business model tot gevolg heeft, waardoor integratie in de bestaande business noodzakelijk is. Deze scriptie zal zich richten op organisaties die via adjacent innovations hun bestaande business model versterken, waarbij deze adjacent innovations worden ontwikkeld in een separate business unit of dedicated team.

Uit recent onderzoek is gebleken dat het lastig is om exploratieve activiteiten te ontwikkelen binnen een exploitatie unit (McCarthy & Gordon, 2011). Er is veel onderzoek gedaan naar het scheiden van exploratieve activiteiten van de bestaande business. Het effect van de variabelen op het integreren van exploratieve activiteiten in de bestaande business is echter onbekend. Wat zijn deze variabelen en hoe dragen ze bij aan het succesvol integreren van adjacent innovations? Dit maakt het wetenschappelijk relevant om te onderzoeken, met als centrale vraagstelling:

“Wat zijn de variabelen die bijdragen aan een succesvolle integratie van adjacent innovations in de bestaande organisatie?”

De theorie over het integreren van succesvolle exploraties in de bestaande business is beperkt en per organisatie en branche verschillend. De gevonden factoren zijn niet specifiek, waardoor deze lastig te operationaliseren zijn in kwantitatief onderzoek. Theorievormend onderzoek zal leiden tot nieuwe inzichten en een empirische verdieping op de gevonden factoren. In deze master thesis wordt theorievormend kwalitatief onderzoek uitgevoerd om te komen tot nieuwe proposities (Eriksson & Kovalainen, 2016).

2. Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk wordt de meest recente staat van de literatuur weergegeven omtrent exploratieve activiteiten en business modellen. Vervolgens worden de verschillende vormen van ambidexteriteit beschreven, waarna een overzicht gegeven wordt van de tot dusver bekende factoren die van invloed zijn op het integreren van adjacent innovations in de bestaande business.

2.1 Exploratie en business modellen

Het ontplooiën van exploratieve activiteiten voor organisaties zorgt voor continuïteit, maar roept uitdagende spanningen op. Om de investering in exploratieve activiteiten te kunnen bekostigen zal een organisatie gelijktijdig moeten exploiteren in het bestaande verdienmodel, om te kunnen exploreren naar duurzame concurrentievoordelen en nieuwe verdienmodellen. Het balanceren van de exploratieve en exploitatieve activiteiten binnen organisaties zorgt voor een interessant fenomeen. Organisaties die hierin uitblinken worden gekenmerkt als ambidexter. Ambidexteriteit staat letterlijk voor het gelijktijdig kunnen bewegen van zowel de linker als rechter hand en geeft de mate weer waarin organisaties in staat zijn om gelijktijdig te exploiteren en exploreren (O'Reilly & Tushman, 2008: 3).

Ambidexe organisaties blinken uit in het exploiteren van bestaande producten om incrementele innovatie mogelijk te maken en nieuwe kansen te verkennen om meer radicale innovatie te bevorderen (Andriopoulos & Lewis, 2009). Naast het creëren van duurzaam concurrentievoordeel is het ook van belang om parallel aan de exploitatie van het bestaande business model te exploreren in een tweede business model (Chesbrough, 2009; Amit & Zott, 2015).

Een business model beschrijft hoe een organisatie zaken doet en continuïteit waarborgt, zij beschrijft hoe een organisatie waarde creëert en deze omzet in winst (Teece, 2010: 191; Amit et al. 2011). Om als organisatie weerstand te kunnen bieden aan de technologische innovaties in de markt zal moeten worden nagedacht over het uitbreiden van het bestaande business model (Christensen et al. 2015). Volgens Jansen et al. zal een organisatie een analyse moeten doen op de mate van dynamiek in de omgeving om daar de innovatiestrategie op aan te passen. De organisatie kan innoveren in de bestaande business waarmee ze haar core versterkt of innoveren via exploratieve activiteiten. Deze activiteiten kunnen binnen de organisatie worden ontwikkeld of buiten de organisatie door het aantrekken van externe kennis (Chesbrough & Weiblen, 2015). Onafhankelijk van de dynamiek van de markt is het voor de financiële performance van de organisatie positief om te zoeken naar nieuwe business modellen, zowel exploratief als exploitatief (Jansen et al. 2006).

Een alternatief is het aangaan van strategische allianties. Door de samenwerkingspartner worden dan de exploitatieve activiteiten of de exploratieve activiteiten overgenomen (Lavie & Rosenkopf, 2006). Het lost echter niet het vraagstuk op hoe organisaties de activiteiten van de uitbestede business unit kunnen integreren in hun core business model. Het managen van twee business modellen met tegenstrijdige belangen binnen één organisatie is veel complexer dan het outsourcen van één van deze activiteiten (Gupta & Smith, 2006). Een alternatief is exploratieve en exploitatieve activiteiten elkaar te laten opvolgen binnen hetzelfde team. Hiernaar is nog weinig onderzoek verricht waardoor lastig is vast te stellen of dit een oplossing biedt.

2.2 Structurele ambidexteriteit

Ambidexteriteit valt te onderverdelen in structurele- en contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw et al. 2009). Contextuele ambidexteriteit richt zich op het gelijktijdig exploiteren en exploreren binnen een bestaande afdeling of business unit, door de context aan te passen (Birkinshaw & Gibson, 2004; Vaccaro et al. 2010; McCarthy & Gordon, 2011). Structurele ambidexteriteit kenmerkt zich door invulling te geven aan zowel exploratie (adapting) als exploitatie (alignment) door de structuur van de organisatie aan te passen, waarbij de ene business unit zich uitsluitend focust op exploratie en een ander op exploitatie (Birkinshaw & Gibson, 2004; Kotter, 2012). Zowel structurele- als contextuele ambidexteriteit gaat over de inrichting van de organisatiestructuur. Een derde manier om ambidexteriteit te bevorderen in de organisatie is via leiderschap ambidexteriteit (Tushman & Smith, 2005; Beckman, 2006; Lubatkin et al. 2006; Birkinshaw & Raisch, 2008). Hier is leiderschap geen ondersteunende factor, maar neemt het een centrale rol in bij het ontwikkelen van ambidextere karakteristieken en processen, waardoor de organisatie meer ambidex wordt.

Het scheiden van de business units kan voor ambidexe organisaties bijdragen om verschillende competenties te behouden die invulling geven aan de vraag uit de omgeving (Gilbert, 2005). De inrichting van de separate business units heeft tot gevolg dat er een trade-off plaats moet vinden tussen die business units. Deze trade-off heeft een paradoxaal gevolg voor de inrichting van de business units en de rol van het senior management (Tushman & Smith, 2005). De exploratie unit (NewCo) zal gebruik moeten maken van de resources van de exploitatie units (CoreCo), terwijl deze gescheiden moet blijven van de core om zo bestaande routines en denkpatronen niet te kopiëren (Govindarajan & Trimble, 2005). Het vinden van de juiste samenstelling van de teams is een uitdaging: wanneer de teams te veel op elkaar lijken wordt het verdelen van de resources eenvoudiger, maar is de kans op replicatie groter. Wanneer de cultuur binnen de NewCo echter afwijkt van de CoreCo is de kans op replicatie kleiner, maar wordt de verdeling van resources meer complex. De exploitatie units zijn vaak groter, geïsoleerd van de exploratie units en de operationele processen zijn strak ingericht (Benner & Tushman, 2003). Naast de structurele scheiding in aparte business units kan het onderscheid ook worden gecreëerd door het formeren van een dedicated team dat zich enkel focust op exploratieve activiteiten (Govindarajan & Trimble, 2010). De activiteiten van het dedicated team moeten worden gescheiden van de core business. Door na te denken over de samenstelling van het dedicated team worden spanningen tussen de teams voorkomen. De leider van het innovatieteam zal de belangen van zowel het innovatieteam, als van de operationele afdeling moeten behartigen om conflicten te voorkomen.

Deze scriptie zal zich focussen op structurele ambidexteriteit, waar de exploitatieve activiteiten in de organisatiestructuur gescheiden zijn van de exploratieve activiteiten.

2.3 Factoren voor het integreren van innovaties

Er zijn zes variabelen binnen de organisatiecontext die kunnen worden aangepast om ambidexteriteit in de organisatie te stimuleren. Leiderschap en cultuur, mensen en skills, structuur en besluitvorming, processen en methoden, systemen en middelen en performance management (O'Reilly & Tushman, 2008). Birkinshaw et al. (2000) stelt dat aandacht geven aan de mensen die met de externe partij samen moeten gaan werken binnen de eigen organisatie van belang is voor een succesvolle integratie (Birkinshaw et al. 2000). De volgende factoren hebben effect op het succesvol integreren van adjacent innovaties in de bestaande business van de organisatie.

2.3.1 Gedeelde visie tussen de teams

Het innovatieteam moet operationele links hebben met de operationele afdelingen, zodat het innovatieteam niet volledig geïsoleerd raakt van de core business (Govindarajan & Trimble, 2005: 50). Het senior management zal hier bij het oprichten van de exploratie unit al rekening mee moeten houden om isolatie te voorkomen. Wanneer de exploratie unit geïsoleerd raakt van de bestaande business is het integreren van de innovaties lastig. Een gedeelde visie en met name een gedeelde cultuur tussen de beide units heeft effect op de integratie van innovaties (Birkinshaw et al. 2016). Het tussentijds delen van opgedane kennis en de kansen die daaruit ontstaan voor de bestaande business tussen de exploitatie units en exploratie teams heeft een positief effect op de uiteindelijke integratie van deze ideeën. (Birkinshaw et al. 2016).

2.3.2 Samenstelling van het exploratie team en de verantwoordelijk manager

De teamsamenstelling van de verschillende units heeft effect op de integratie van de innovaties (Iansiti et al. 2003). De integratie in de bestaande business wordt vergemakkelijkt wanneer teamleden van NewCo beschikken over diverse skills en persoonlijke links hebben met de CoreCo. Wanneer de manager van de NewCo wordt aangesteld vanuit de bestaande business dan heeft dit een positief effect op de integratie van innovaties (Iansiti et al. 2003). Wanneer de verantwoordelijk manager in de NewCo afkomstig is uit de CoreCo heeft dit invloed op de integratie van de innovaties. De kans op replicatie van het bestaande business model wordt hiermee vergroot.

2.3.3 De rol van het senior management

De verantwoordelijkheid van het senior management heeft effect (één senior manager die verantwoordelijk is voor zowel de exploitatie als de exploratie unit) op de integratie van innovaties (Tushman et al. 2011). De capaciteiten van het senior management om met het balanceren van de exploitatie- en exploratie activiteiten om te gaan hebben een positief effect op de integratie van innovaties (Iansiti et al. 2003). Het managen van de gecreëerde kennis tussen de teams, het intern coördineren van de samenwerking en het plegen van interventies tussen de teams kan uitgevoerd worden door een apart team, maar valt meestal onder de verantwoordelijkheid van het senior management (Dyer et al. 2001). Het stellen van kaders vanuit het senior management voor de exploratieve activiteiten heeft een positief effect op integratie. Een voorbeeld hiervan is dat NewCo enkel af kan wijken van de bestaande business wanneer de markt hier om vraagt. Dit vergroot de kans dat de innovaties adjacent zijn in plaats van transformationeel in relatie tot de bestaande business, wat een positief effect heeft op integratie (Iansiti et al. 2003; Tuff & Nagji, 2012).

3. Methoden

3.1 Onderzoeksontwerp

In de inleiding is de onderzoeksvraag beschreven, de theorie over het integreren van succesvolle exploraties in de bestaande business is beperkt en per organisatie en/of branche verschillend. De gevonden factoren zijn niet specifiek, waardoor deze lastig te operationaliseren zijn in kwantitatief onderzoek. Theorievormend onderzoek zal leiden tot nieuwe inzichten en een empirische verdieping op de gevonden factoren. In deze scriptie wordt theorievormend kwalitatief onderzoek uitgevoerd om te komen tot nieuwe proposities (Eriksson & Kovalainen, 2016).

Dit onderzoek betreft een multicase study (Yin, 2018). De cases worden beschouwd als onafhankelijke experimenten binnen dezelfde organisatiecontext. De omgevingsdynamiek is voor elk van de casestudies dezelfde, namelijk de omgeving van Royal FloraHolland en de sierteeltsector in Nederland. De casestudies hebben betrekking op de integratie van adjacent innovations binnen Royal FloraHolland. De analytische eenheid is een adjacent innovation, die verkregen is in een separate business unit/dedicated team, welke geïntegreerd moesten worden in de bestaande business.

3.2 Case selectie

Het gaat er in de onderzochte cases niet om of de adjacent innovatie commercieel succesvol was, maar of deze succesvol geïntegreerd is in de bestaande organisatie. Niet alle cases zijn succesvol geïntegreerd in de bestaande business. Hier is bewust voor gekozen om de factoren te kunnen onderscheiden die een effect hebben op een succesvolle- of niet succesvolle integratie.

Onderstaand worden de casestudies uiteengezet die worden gebruikt in deze multicase study.

Tabel 1

Overzicht casestudies integratie van adjacent innovations - Royal FloraHolland			
	<i>Type innovatie</i>	<i>Succesvolle integratie</i>	<i>Aantal interviews</i>
A) Kennisdiensten	Datadiensten	Ja	3
B) VAT Services	Finance	Ja	3
C) CORE (aanvoerketen Kenia - Nederland)	Logistiek	Onbekend	3
D) Innovation Floriculture Center - Persoonlijke verkoop	Commercie	Nee	3

A) Kennisdiensten

Gedurende een periode van een jaar is een dedicated team/separate unit van Commercie binnen Royal FloraHolland actief geweest om innovatietrajecten op te starten ter uitbreiding van de dienstverlening. Een adjacent innovation voortvloeiend uit dit team zijn de kennis- en datadiensten voor kwekers. Tijdens het onderzoek worden de diensten geïntegreerd als uitbreiding op het dienstenpakket van Royal FloraHolland. Voor deze case zijn interviews afgenomen met de manager die verantwoordelijk is voor de operationele afdelingen, een teamlid van het innovatieteam en de verantwoordelijk manager voor de integratie van de innovaties.

B) VAT Services

Binnen de afdeling Financial Services Development is de VAT Services ontwikkeld. Deze dienstverlening maakt het mogelijk voor internationale kopers van Royal FloraHolland om met 0% BTW afgerekend te worden. De kopers hoeven door deze dienstverlening geen BTW voor te financieren en terug te vragen bij hun lokale belastingdienst. De dienst is geïntegreerd in de operationele afdeling van Financial Services. De interviews over de integratie van deze dienst zijn afgenomen bij de ontwikkelaar van de dienst binnen Financial Services Development, een operationeel medewerker van Financial Services en de verantwoordelijk manager van Financial Services.

C) CORE (aanvoerketen Kenia – Nederland)

In een separate unit/dedicated team zijn afspraken gemaakt met de Nederlandse Douane en de Douane in Kenia (KRA) om de aanvoer van sierteeltproducten van Keniaanse kwekers naar de veilingterreinen in Nederland te bevorderen. Het project is afgerond, waarbij het de vraag is of en hoe dit nu is georganiseerd binnen de processen van Royal FloraHolland. De interviews zijn afgenomen bij een teamlid van het innovatieteam, de teammanager die verantwoordelijk is voor de bestaande business en de manager die verantwoordelijk was voor het innovatieteam.

D) Innovation Floriculture Center – Persoonlijke verkoop

Uit het Innovation Floriculture (IF) center is een aanvulling voortgekomen op de bestaande dienstverlening van de afdeling Persoonlijke Verkoop. In het IF-center werd in een separate unit innovatie ideeën gegenereerd, om deze vervolgens te realiseren in de bestaande organisatie. De interviews zijn afgenomen met een IF-center teamlid, de teammanager Persoonlijke Verkoop en de verantwoordelijk manager voor het IF Center. Deze case is met name interessant, omdat het innovatietraject met Persoonlijke Verkoop pas geïmplementeerd is na het opheffen van het IF Center. De adjacent innovatie is dus voortgekomen uit de separate unit, maar destijds niet direct geïntegreerd na het doorlopen van het innovatieproces.

3.3 Dataverzameling

De data is verkregen via semigestructureerde interviews over de ontwikkelde adjacent innovaties in zowel het exploratieteam (NewCo) als de operationele afdelingen (CoreCo). Om triangulatie te bereiken zijn er voor iedere case interviews afgenomen bij de verantwoordelijk manager van het exploratieteam en een collega bij zowel het innovatieteam, als de operationele afdeling (Lincoln et al. 2011). De verantwoordelijk manager was destijds ook verantwoordelijk voor het integreren van de innovatie in de bestaande business. In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen binnen Royal FloraHolland. Ieder interview bestaat uit een drietal onderdelen. Ten eerste is het doel uitgelegd en is benadrukt dat de focus ligt op de integratie van de adjacent innovations en niet op het commerciële succes van de innovaties zelf. Het zou kunnen voorkomen dat een succesvolle adjacent innovatie niet hoeft te worden geïntegreerd in de bestaande business. Vervolgens zijn er vragen gesteld over de adjacent innovatie om de context te schetsen en de onderlinge vergelijkbaarheid van de verschillende cases te vergroten. In het laatste gedeelte is ingegaan op de factoren die bijdragen aan de integratie van de adjacent activiteiten, vooraf en tijdens het inrichten van het separate team/business unit. Er is gevraagd naar de factoren uit de literatuurverkenning: teamsamenstelling van beide teams, de rol van het senior management en of er sprake was van een gedeelde visie tussen de teams. De geïnterviewden worden uit privacy overwegingen in het onderzoek geanonimiseerd.

Voorafgaand aan de interviews zijn er drie semigestructureerde interviewscripts opgesteld voor de rollen operationele afdeling, innovatieteam en verantwoordelijk manager. Het script is getoetst tijdens een pilot interview dat is gehouden met een collega, voorafgaand aan de definitieve interviews. Op basis van deze pilot interview zijn de interviewscripts aangepast, waardoor de betrouwbaarheid van de interviews wordt vergroot. Het gehanteerde interviewscript is opgenomen in Bijlage A.

3.4 Data analyse

Het doel van de multicase study is het beschrijven van het fenomeen om exploratieve activiteiten te integreren in de bestaande business. Het gaat er niet om de cases tot in detail te beschrijven vanuit het perspectief van Royal FloraHolland. Om informatie voor de casestudies te verkrijgen zijn de semigestructureerde diepte-interviews van de cases geanalyseerd via een within-case analyse. Hier is voor gekozen om per case met de betrokken teamleden en de manager de diepte in te kunnen gaan. Zo kan er worden achterhaald of een integratie succesvol was en welke factoren daartoe hebben bijgedragen vanuit verschillende perspectieven. Na het uitvoeren van de within-case analyse op de cases, zijn deze met elkaar vergeleken via een cross-case analyse om causale verbanden te ontdekken tussen de cases. Zo kunnen de factoren worden achterhaald die het succes bepalen van de integratie van adjacent innovations (Yin, 2018).

Om de analyse te kunnen uitvoeren zijn de interviews opgenomen en de relevante onderwerpen in relatie tot de factoren die het succes van de integratie van een adjacent innovation uitgewerkt tot interviewverslagen. De verslagen zijn gebruikt voor het uitvoeren van de within-case analyse, waaruit case overzichten zijn gegenereerd. Van iedere case is een totaaloverzicht gemaakt met een score per factor. De score geeft aan hoeveel invloed de factor had op het succesvol integreren van de adjacent innovatie in de case, beargumenteerd met een zinsnede of citaat uit de interviews. De scores per case zijn geïntegreerd tot een totaaloverzicht (cross-case analyse), met als doel het ontdekken van patronen en causaliteit tussen de cases, om zo een uitspraak te kunnen doen over de generaliseerbaarheid van de factoren in relatie tot de integratie van adjacent innovaties. Vervolgens zijn er op basis van de cross-case analyse proposities gevormd. Tot slot zijn de proposities vergeleken met de theorie uit de literatuurverkenning om een uitspraak te doen over de bijdrage van dit onderzoek en te komen tot suggesties voor vervolgonderzoek.

4. Resultaten

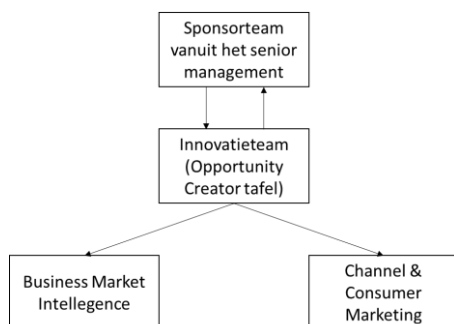
In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de twaalf semigestructureerde interviews weergegeven en geanalyseerd. Voor iedere case zijn mensen met een drietal rollen geïnterviewd: een medewerker uit de bestaande business, een medewerker uit het innovatieteam en de verantwoordelijk manager. De semigestructureerde interviews vormen de primaire bron voor het verzamelen van data in dit onderzoek. Eerst wordt een within-case analyse uitgevoerd voor ieder van de vier cases op basis van de interviewverslagen (Bijlage B). Vervolgens worden deze via een cross-case analyse vergeleken om causaliteit vast te stellen tussen de cases die leiden tot de proposities die het succes van een integratie van een adjacent innovation bepalen (§4.2). In §4.3 worden de proposities geformuleerd die de basis vormen voor het discussiehoofdstuk.

4.1 Within-case analyse

In deze paragraaf wordt op basis van de verzamelde data een within-case analyse uitgevoerd voor de vier cases op basis van de dataverzameling uit de semigestructureerde interviews in Bijlage B.

4.1.1 Case A: Kennisdiensten

Het innovatieteam is in opdracht van de directie de behoefte gaan inventariseren bij een segment kwekers die steeds minder toegevoegde waarde ervoeren in de dienstverlening die Royal FloraHolland bood. Op basis van deze behoefte zal het multidisciplinaire team de dienstverlening moeten uitbreiden naar gelang dit de behoefte van dit segment kwekers vervult. Er is een drietal datadienstpakketten ontwikkeld in een multidisciplinair innovatieteam, één van deze pakketten is recent succesvol geïntegreerd in de operationele teams.



Figuur 2. De relaties tussen het innovatieteam met het senior management en met de operationele afdelingen waar de dienst is geïmplementeerd.

Positionering van het innovatieteam

In het innovatieproces is er bewust voor gekozen om dit niet uit te voeren vanuit een aparte business unit, maar in samenwerking met collega's uit de bestaande organisatie in een multidisciplinair team:

[REDACTED]

Voor de integratie is geen verantwoordelijk manager binnen het innovatieteam aangewezen, als bevestigd in onderstaande uitspraak. Daarmee zijn de links met de operationele afdelingen, door het multidisciplinaire teams aanwezig, maar mist het innovatieteam aansluiting met het management team van Royal FloraHolland voor het verkrijgen van resources en mandaat om de diensten verder te ontwikkelen en te implementeren in de bestaande organisatie.

[REDACTED]

Later in het innovatieproces voor invloed op de keten van de OC-tafel is de verantwoordelijk manager voor de operationele teams zich met de implementatie gaan bemoeien voor de integratie van het eerste pakket van de Kennisdiensten. Wanneer hij dit niet had gedaan, dan was pakket één nu nog steeds niet geïntegreerd in de bestaande organisatieonderdelen.

Gedeelde visie tussen het innovatieteam en het operationele team

Uit onderstaande uitspraken blijkt dat de visie tussen het innovatieteam en de operationele afdelingen verschillend was bij de ontwikkeling van de kennisdienstpakketten. Het innovatieteam heeft belang bij het vermarkten van de nieuwe dienst, terwijl de afdelingen BMI en Channel & Consumer marketing het dit niet gewend zijn. Alvorens te starten met het ontwikkelen van de pakketten (adjacent innovation) zijn de randvoorwaarden afgestemd met de kwekers (gebruikers). Een gedeelde visie tussen de afdelingen is bepalend voor het adoptievermogen van de bestaande organisatie van de adjacent innovaties.

[REDACTED]

Zelfs bij de verantwoordelijk manager van de operationele afdelingen was duidelijk een andere visie dan bij het innovatieteam. Het innovatieteam wil dienstverlening aanbieden in de vorm van pakketten. De geïnterviewde van de operationele afdeling is van mening dat deze dienstverlening niet per se in pakketvorm hoeft te worden aangeboden.

[REDACTED]

De reorganisatie begin 2019 heeft ervoor gezorgd dat het nu onduidelijk is in welke teams de innovaties zullen moeten worden belegd. De reorganisatie doet daarmee afbreuk aan het uitgedachte implementatieplan dat is uitgedacht bij de inrichting van het innovatieteam, blijkt uit de uitspraak:

[Redacted text block]

Samenstelling van het innovatieteam t.o.v. de bestaande afdelingen

Vanuit de afdelingen waarin de gegenereerde pakketten uit het innovatieteam moeten worden geïntegreerd zijn op voorhand ambassadeurs aangewezen. Uit onderstaande uitspraken blijkt dat het innovatieteam vanaf de start van het innovatieproces is ingericht als multidisciplinair team en is ingericht om behoefte van een bepaald segment kwekers op te halen. Vervolgens zullen de innovaties invulling moeten geven aan die behoeften door deze onder te verdelen in een tiental thema's waaronder 'invloed op de keten'.

[Redacted text block]

Onderstaande uitspraken bevestigen dat door het betrekken van de bestaande organisatie in het innovatieteam de integratie naar de operationele afdelingen wordt vergemakkelijkt. Daarnaast draagt het ook bij aan de kwaliteit van de innovatie, omdat direct input kan worden geleverd en ze mee kunnen denken bij de ontwikkeling van de innovatie. Vooraf zal moeten worden vastgesteld wie vanuit de bestaande business wordt geselecteerd om plaats te nemen in het multidisciplinaire team, mogelijk zien collega's de innovaties namelijk als een bedreiging voor hun dagdagelijkse werkzaamheden. Binnen het innovatieteam zal continu moeten worden gekeken of de juiste personen nog betrokken zijn.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Uit onderstaande uitspraak blijkt dat het moment van betrekken van de bestaande organisatie om deel te nemen in het innovatieteam cruciaal is. Het betrekken van de bestaande business bij de start van het innovatieproces vergemakkelijkt de integratie in die teams van de innovatie en komt de kwaliteit

van de innovatie ten goede, omdat er direct meegedacht kan worden in hetgeen wordt ontwikkeld. Het kan echter een nadeel zijn voor de aard van de innovatie: de kans op een replica (meer van wat we al hebben) is groot wanneer de bestaande organisatie te vroeg betrokken wordt omdat zij vanuit de bestaande oplossingen naar de in te vullen behoefte kijkt. Daarnaast kan de innovatie ook als een bedreiging worden gezien door de operationele afdelingen waardoor betrekken niet altijd nuttig is.

[REDACTED]

De rol van het senior management

Er zijn op voorhand door de directie geen kaders gesteld aan het innovatieteam. Wel hadden zij een duidelijk geformuleerde opdracht, blijkt uit onderstaande uitspraak: de ontwikkelingen moesten enkel doorgang vinden indien hier vraag naar was vanuit het segment kwekers wat de doelgroep was voor het innovatieteam. De innovaties moesten passend zijn bij de door hun geuite behoeftes.

[REDACTED]

De verantwoordelijk manager is in het gat gesprongen dat ontstaan is tussen het innovatieteam en de directie. Hij heeft de stip op de horizon gepresenteerd aan de directie voor het thema Invloed op de keten, de directie heeft commitment afgegeven op deze innovaties en de resources voor het innovatieteam beschikbaar gesteld, blijkt uit onderstaande uitspraak.

[REDACTED]

Communicatielijnen met de opdrachtgever

Uit onderstaande uitspraken blijkt dat het innovatieteam weinig afstemmingsmomenten had met de directie, die optrad als opdrachtgever voor het ontwikkelen van deze dienst.

[REDACTED]

[REDACTED]

De visie van het operationele- en het innovatieteam is verschillend. De operationele afdelingen vonden het daardoor lastig om met de pakketten aan de slag te gaan. Indien er geen resources beschikbaar zijn of wanneer het innovatieteam niet over het juiste mandaat beschikt om tijd van andere afdelingen binnen de organisatie te claimen, helpt het om korte lijnen richting het directieteam te hebben. Bij de ontwikkeling van de kennisdiensten was dit niet georganiseerd, waardoor vertraging is opgelopen bij het integreren van de pakketten in de operationele afdelingen blijkt uit onderstaande uitspraak.

[REDACTED]

Onderstaande uitspraak benadrukt dat bij het ontwikkelen van de pakketten de randvoorwaarden voor het ontwikkelen van nieuwe dienstverlening moeten zijn georganiseerd. Hierdoor heeft het innovatieteam een breder netwerk nodig dan enkel de ambassadeurs van de operationele afdeling. Een voorbeeld hiervan is dat zij ook Finance nodig hadden om zorg te dragen voor een juiste financiële afwikkeling van de nieuwe diensten, anders was het na succesvolle integratie van pakket 1 niet mogelijk om de dienst af te rekenen.

[REDACTED]

Type innovatie

Binnen deze case is het van belang geweest dat er is ontwikkeld op basis van een gesignaleerde behoefte in de markt. Dit bespoedigt het overtuigen van de bestaande organisatie van de toegevoegde waarde van de dienst, als uitbreiding op het bestaande business model, omdat de innovaties ontstaan zijn vanuit een marktvraag van klanten.

[REDACTED]

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste zinsneden en citaten uit de case gekoppeld aan de factoren uit het codeerschema van de interviews (Bijlage A). De tabel geeft een overzicht van de factoren in de case die ertoe hebben geleid dat de adjacent innovatie wel/niet succesvol is geïntegreerd in de bestaande organisatie.

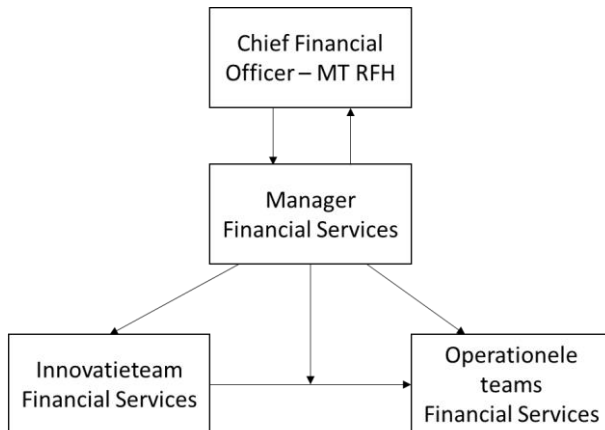
Tabel 2

Overzicht van de factoren voor Case A Kennisdiensten

Onderliggende factoren		Score	Uitspraak of zinsnede uit interview	Ref
Innovatieteam ambassadeur	Ambassadeur uit operationele afdeling betrokken in innovatieteam	●●●●●	Het innovatieteam begint dus eigenlijk heel klein, waarna je later meer mensen toe gaat voegen aan het innovatieteam. Je creëert zo een netwerk van ambassadeurs in het innovatieteam die de andere operationele teams er weer bij kunnen betrekken.	Case A.3
Gedeelde visie	Betrekken operationele team tijdens innovatieproces	●●●●●	Er zitten dus eigenlijk al mensen in het team die uiteindelijk de werkzaamheden die uit de innovaties volgen uit moeten gaan voeren.	Case A.3
	Toegevoegde waarde innovatie duidelijk bij operationele teams	●	Mijn collega's die hebben er een hard hoofd in dat we aan die eisen kunnen voldoen, dit zijn de operationele collega's. Maar ze zijn ook altijd gewend geweest om deze dienstverlening gratis te verstrekken aan de kwekers.	Case A.1
	Nieuwe werkwijze benodigd bij operationele teams	●●●●	Hier verschilt de bestaande business t.o.v. het innovatieteam van elkaar. Er zit een stukje advies bij de pakketten, de doelstelling daarin is ook dat we een aantal standaard dienstpakketten willen hebben en niet maatwerk.	Case A.3
	Ontwikkeld op basis van marktbehoefte	●●●●●	"Eigenlijk hebben we onze eigen kaders gecreëerd, door de eisen uit te vragen bij de kwekers.	Case A.1
Samenstelling team	Links tussen innovatieteam en operationele teams	●●●●●	"De samenstelling van het multidisciplinaire team veranderd naar gelang de thema's waar de innovaties voor ontwikkeld worden.	Case A.1
	Links tussen innovatieteam en directie	●	We missen dus niet de link naar lager in de organisatie, maar de link naar de directie. Dit heeft voor veel vertraging gezorgd.	Case A.2
Rol van Senior Management	In opdracht van directie	●●●●	er lopen kwekers weg en bedenk nieuwe dienstverlening hiervoor. Dit was de belofte naar dit segment kwekers. Maak daar een multidisciplinair team voor en ga het maar maken.	Case A.2
	Kaderstelling directie	●●●	Als ik meer resources of capaciteit nodig heb in mijn eigen team of in het innovatieteam dan kan ik deze aanvragen bij het MT RFH. Deze lijnen zijn kort en hier worden ook resources toegekend.	Case A.3

4.1.2 Case B: VAT Service

Binnen de afdeling Financial Services is de VAT Service ontwikkeld. Deze additionele dienstverlening maakt het voor klanten mogelijk om te worden gefactureerd zonder Nederlandse BTW indien zij transportdocumentatie kunnen overleggen waaruit blijkt dat de goederen geëxporteerd zijn vanuit Nederland. Dit levert voor buitenlandse klanten een liquiditeitsvoordeel op. Toen de dienst ontwikkeld was, zijn de werkzaamheden eerst uitgevoerd door het innovatieteam. Op een later moment zijn de werkzaamheden overgedragen naar de operationele afdelingen van Financial Services.



Figuur 3. De relaties tussen het innovatieteam met het senior management en met de operationele afdelingen waar de dienst is geïmplementeerd.

Positionering van het innovatieteam

In het innovatieteam van Financial Services is de VAT Service ontwikkeld in 2015, begin 2018 is de dienst geïntegreerd in het operationele team van Financial Services. De manager van het innovatieteam is ook verantwoordelijk voor de operationele afdelingen van Financial Services blijkt uit onderstaande uitspraak en kan dus invloed uitoefenen op beide teams en op het overdragen van werkzaamheden tussen de teams.

[Redacted text block]

In 2015 is de VAT Services ontwikkeld door het innovatieteam onder leiding van een eigen teammanager die rapporteerde aan de manager van Financial Services. Tot 2018 was er geen noodzaak om de VAT Service over te dragen naar de operationele afdelingen blijkt uit onderstaande uitspraak, dit is de voornaamste reden dat de dienst destijds niet is overgedragen naar de bestaande business. In 2018 is de dienst overgedragen toen het innovatieteam direct onder de manager van Financial Services kwam te vallen en niet langer een aparte teammanager had.

[Redacted text block]

In 2018 is de verantwoordelijk manager actief gaan aansturen op de overdracht van de werkzaamheden van de VAT Services naar de operationele afdelingen. De werkzaamheden waren niet overgedragen wanneer de manager van Financial Services deze rol niet had gepakt wordt bevestigd in onderstaande uitspraak van het innovatieteam.

[Redacted text block]

Gedeelde visie tussen het innovatieteam en de operationele afdeling

Uit onderstaande uitspraak blijkt dat gedurende de ontwikkelfase van de VAT Services de operationele afdeling niet was betrokken. Zowel de verantwoordelijk manager als de bestaande organisatie geven aan dat hierdoor de kwaliteit van de dienst niet optimaal is en daarmee de operationele afdelingen niet ontvankelijk zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden van de dienst toen deze werd overgedragen.

[Redacted text block]

De werkzaamheden die uitgevoerd moesten worden voor de VAT Services lagen ver buiten de standaard werkzaamheden van de operationele afdelingen, zo blijkt uit onderstaande uitspraak. Omdat de aard van de werkzaamheden zo verschillend was tussen het innovatieteam en de operationele afdelingen in de periode 2015 en 2018, is een logisch gevolg dat er vanuit de operationele afdeling weerstand is tegen het overnemen van de werkzaamheden.

[Redacted text block]

Tot 2018 voerde het innovatieteam zelf de operationele werkzaamheden voor de dienst uit. Uit onderstaande uitspraak blijkt dat pas na aandringen van de verantwoordelijk manager in 2018 deze werkzaamheden werden geïntegreerd in de operationele afdelingen.

[Redacted text block]

Wanneer het innovatieteam de medewerkers van de operationele afdelingen betreft in het ontwikkelen van de dienst verbetert dit de kwaliteit van de dienst, laat onderstaande uitspraak zien.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Onderstaande uitspraken bevestigen dat de toegevoegde waarde van de dienst is niet is uitgelegd aan de operationele afdelingen, het is begin 2018 overgedragen met enkel een werkinstructie.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Bij de start van de ontwikkeling van een nieuwe dienst zal het innovatieteam na moeten denken over het moment van betrekken van de operationele afdelingen. Na de strategische verkenning zal het innovatieteam in samenwerking met de operationele afdeling de innovatie moeten vormgeven. Binnen de VAT Services is dit niet gebeurd, alle geïnterviewden gaven aan dat zij graag de operatie eerder hadden willen betrekken in het innovatieproces.

Samenstelling van het innovatieteam t.o.v. de bestaande afdelingen

Bij het inrichten van het multidisciplinaire innovatieteam zal er nagedacht moeten worden welke operationele afdelingen er geraakt worden. Ieder van die teams moet betrokken worden in de uitwerking van de dienst om deze succesvol te maken. Zij fungeren als ‘ambassadeur’ binnen hun eigen teams enerzijds om input te leveren aan het innovatieteam en anderzijds om weerstand weg te nemen bij de operationele afdelingen. Onderstaande uitspraak bevestigt de rol de ambassadeur in het innovatieteam:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

De rol van het senior management

De opdracht voor het innovatieteam in 2015 was om de behoeften van kwekers en klanten op te halen, waarna het innovatieteam als een taskforce voor maatwerkdiensten de diensten moest ontwikkelen en zelf in beheer had. Er werden verder geen kaders gesteld aan de dienstverlening en er is niet nagedacht over de implementatie van de diensten in de bestaande organisatie.

[REDACTED]

Op het moment van het integreren van de dienst in de bestaande organisatie begin 2018 had de directie een andere rol, wordt bevestigd door onderstaande uitspraak van de verantwoordelijk manager. Zij hebben voor toekomstige initiatieven randvoorwaarden gesteld aan welke het idee moet voldoen alvorens er daadwerkelijk ontwikkeld kan gaan worden. Een implementatieplan is hier een onderdeel van, dit dwingt het innovatieteam om op voorhand na te denken over de kwaliteit van de dienst en hoe deze kan worden geïmplementeerd.

[REDACTED]

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste zinsneden en citaten uit de case gekoppeld aan de factoren uit het codeerschema van de interviews (Bijlage A). De tabel geeft een overzicht van de factoren in de case die ertoe hebben geleid dat de adjacent innovatie wel/niet succesvol is geïntegreerd in de bestaande organisatie.

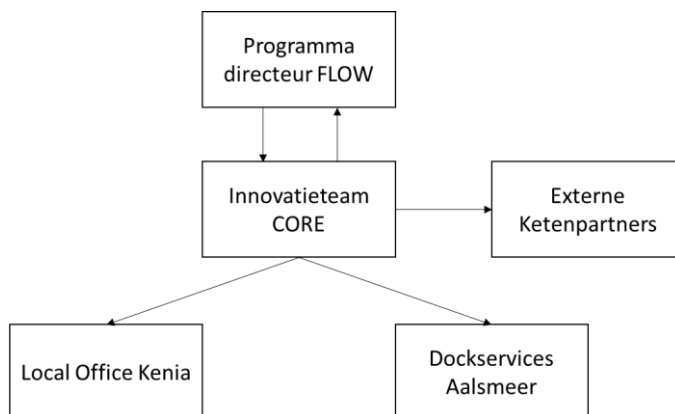
Tabel 3

Overzicht van de factoren voor Case B VAT Services

Onderliggende factoren		Score	Uitspraak of zinsnede uit interview	Ref
Innovatieteam ambassadeur	Ambassadeur uit operationele afdeling betrokken in innovatieteam	•	Binnen de VAT Service had de ambassadeursrol dus eigenlijk op het moment dat er nagedacht werd over de dienst aangehaakt moeten zijn.	Case B.1
Gedeelde visie	Betrekken operationele team tijdens innovatieproces	•	In de periode dat de VAT Service ontwikkeld werd waren we vanuit de lijn helemaal niet betrokken bij het ontwikkelen van de dienst.	Case B.1
	Toegevoegde waarde innovatie duidelijk bij operationele teams	•	Het operationele team zag ook de toegevoegde waarde van de dienst niet, de 'why' achter de werkzaamheden met name als extra werk.	Case B.3
	Nieuwe werkwijze benodigd bij operationele teams	•••	Het was een totaal nieuw proces binnen FSI, we zijn verantwoordelijk voor de facturatie en de incasso. Terwijl we nu voor deze dienst verantwoordelijk zijn voor het inschrijfproces tot het daadwerkelijk afrekenen van de dienst.	Case B.2
	Ontwikkeld op basis van marktbehoefte	••	Het signaleren van de klantwens ligt bij het innovatieteam in samenwerking met Commercie. Wanneer die klantwens helder is zou ik al starten met het betrekken van mensen van de operationele teams.	Case B.3
Sammenstelling team	Links tussen innovatieteam en operationele teams	•	Daarnaast is het essentieel dat mensen betrokken worden bij het ontwikkelen van de nieuwe diensten vanuit de operationele teams.	Case B.3
	Links tussen innovatieteam en directie	••	We zijn afhankelijk van de strategie die de directie stelt, zo kan het zijn dat wanneer daar een wijziging in plaatsvindt, de initiatieven on hold gezet kunnen worden door de directie.	Case B.3
Rol van Senior Management	In opdracht van directie	••••	De ontwikkeling van de VAT Service is geïnitieerd door de directie, de invulling mocht het innovatieteam zelf over nadenken, van de oplossing tot de tarifiering van de dienst.	Case B.2
	Kaderstelling directie	•	Daarnaast moeten diensten die ontwikkeld worden robuust zijn, dus niet zoals bij de VAT Services veel handmatig werk bevatten. Maar zodat de nieuwe diensten in een keer goed geïmplementeerd kunnen worden.	Case B.3

4.1.3 Case C: CORE

Consistently Optimized Resilient and secured Supply Chains (CORE) is een project dat is geïnitieerd vanuit de Europese Commissie in samenwerking met 70 andere partijen binnen Europa. Binnen Royal FloraHolland wordt invulling gegeven aan dit project vanuit een innovatieteam dat is betrokken in het consortium met de externe ketenpartners en verantwoordelijk is voor het beleggen van de processen bij de bestaande organisatie. CORE gaat over Trade compliancy en Border security van Europa, om zo de import en export vanuit Europa veiliger en sneller te maken. De veiligheid van de keten moet worden hooggehouden door het delen van data, waarmee je uiteindelijk een snellere doorlooptijd kunt krijgen bij de douane en de logistieke partijen. Dit zal op termijn ook moeten leiden tot een veiligere keten voor de sierteelt.



Figuur 4. De relaties tussen het innovatieteam met het senior management en met de operationele afdelingen waar de dienst is geïmplementeerd.

Het CORE-project is afgerond, processen/innovaties zijn echter niet geïmplementeerd in de bestaande organisatie van Royal FloraHolland (EBOS Technologies, 2018).

Positionering van het innovatieteam

Het innovatieteam van CORE rapporteert aan de programmadirecteur van FLOW die vervolgens rapporteert aan het managementteam van Royal FloraHolland. Daarnaast betreft het innovatieteam vanuit de aparte business unit voor de ontwikkeling van CORE zowel de operationele afdelingen van Royal FloraHolland zelf (Local Office Kenia en Dockservices Aalsmeer) als externe ketenpartners. Uit onderstaande uitspraken blijkt dat de bestaande organisatie graag zien zou dat er bij de start van CORE was nagedacht over de implementatie vanuit het innovatieteam. Bijvoorbeeld door het ophalen van de behoeften bij gebruikers waar de operationele afdelingen bij werden betrokken. Vervolgens kan er via een multidisciplinair team worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

[Redacted text block]

Bij het CORE-project is het betrekken van de operationele afdelingen niet gebeurd. Er is op voorhand niet nagedacht over de implementatie van de innovaties en processen bij de bestaande business. Onderstaande uitspraak laat zien dat er door de programmadirecteur die verantwoordelijk was voor CORE ook niet op is gestuurd.

[Redacted text block]

Gedeelde visie tussen het innovatieteam en de operationele afdeling

De aanlooptijd van CORE was te lang voor er concreet iets kwam om met de operationele afdeling te delen, blijkt uit onderstaande uitspraak. Van de circa 45 partijen die in het CORE-project betrokken waren om de keten van Kenia naar Nederland efficiënter te maken, waren maar twee operationele afdelingen van Royal FloraHolland betrokken. Met als gevolg dat het lastig was voor het innovatieteam om de bestaande business te betrekken, omdat zij niet konden plannen wanneer de innovaties daadwerkelijk in de lijn konden worden geïmplementeerd.

[Redacted text block]

Onderstaande uitspraken laten zien dat het lastig was om de operationele afdelingen te betrekken vanuit het innovatieteam, omdat de projectduur en de ontwikkeltijd van de deelinitiatieven veel tijd in beslag nam. Het was binnen het CORE-project lastig in te schatten wanneer er concreet iets geïmplementeerd moest worden.

[Redacted text block]

Samenstelling van het innovatieteam t.o.v. de bestaande afdelingen

Het innovatieteam van het CORE-project bestond uit een supply chain consultant en de verantwoordelijk manager. De consultant was afkomstig uit de bestaande organisatie blijkt uit onderstaande uitspraak en wist dus de link te leggen tussen hetgeen dat werd ontwikkeld en de impact hiervan op Local Office Kenia (waar de goederen worden aangemeld voor vertrek op het platform) en Dockservices Aalsmeer (waar de goederen worden ontvangen op het veilingterrein in Nederland).

[Redacted text block]

De rol van het senior management

Toen CORE als onderdeel van het logistiek programma FLOW startte was Royal FloraHolland bezig om op heel veel verschillende vlakken te innoveren. Wat mistte was een integrale strategische planning, waardoor afdelingen van elkaar niet wisten waar ze mee bezig waren en onbewust elkaar konden tegenwerken. Het senior management zou richting kunnen geven aan de innovatiestrategie door het benoemen van thema's waarop geïnnoveerd moet worden. Onderstaande uitspraken bevestigen dat het senior management te weinig richting gegeven heeft aan de invulling van de thema's voor de verschillende afdelingen.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Onderstaande uitspraak onderbouwt dat er binnen CORE en ook binnen het programma FLOW door de directie te weinig tijd is gegeven om te komen tot kwalitatief goede innovaties. Binnen CORE zijn bij de start van het project geen kaders en geen concrete doelstelling meegegeven. Het team kreeg de tijd om te innoveren. Twee jaar na het opstarten van het CORE-project is door de directie gestuurd op een snelle implementatie van de innovaties, terwijl de kwaliteit van de innovaties nog niet op orde was.

[Redacted text block]

Te weinig nagedacht over de implementatie

Bij het opzetten van het CORE-project als onderdeel van het programma FLOW is niet nagedacht over hoe de innovaties in de bestaande organisatie konden worden geïmplementeerd, wordt onderbouwd door onderstaande uitspraak. De verantwoordelijk manager verwachtte dat zijn team dit zelf zou oppakken. In praktijk is er bij CORE, enerzijds door de aard van de innovatie en anderzijds, omdat er niet op is gestuurd geen aandacht besteed aan de implementatie in de bestaande organisatieonderdelen.

[Redacted text block]

Deels is dit een bewuste keuze geweest, omdat het moment van betrekken van de operationele afdelingen cruciaal is voor de kwaliteit van de innovatie.

[Redacted text block]

Type innovatie

CORE was in grote mate een vergezicht ten opzichte van de bestaande processen in de operationele afdelingen. Er waren weinig raakvlakken met de operationele afdelingen waar de processen van CORE in konden worden geïmplementeerd. Onderstaande uitspraken bevestigen dat de bestaande organisatie minder ontvankelijk was voor de innovaties die uit het CORE-project voortkwamen.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste zinsneden en citaten uit de case gekoppeld aan de factoren uit het codeerschema van de interviews (Bijlage A). De tabel geeft een overzicht van de factoren in de case die ertoe geleid hebben dat de adjacent innovatie wel/niet succesvol is geïntegreerd in de bestaande organisatie.

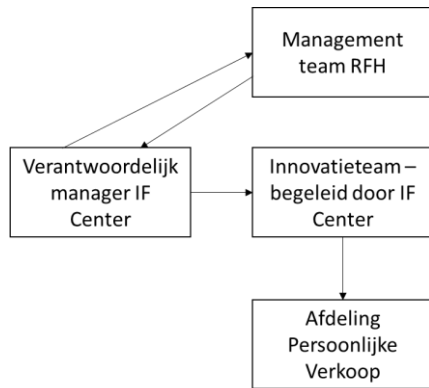
Tabel 4

Overzicht van de factoren voor Case C CORE

	Onderliggende factoren	Score	Uitspraak of zinsnede uit interview	Ref
Innovatieteam ambassadeur	Ambassadeur uit operationele afdeling betrokken in innovatieteam	●	Het project was dus deels gericht op processen die plaatsvinden buiten RFH, waarbij de betrokkenheid van de operationele teams van RFH dus helemaal niet vereist was.	Case C.2
Gedeelde visie	Betrekken operationele team tijdens innovatieproces	●●	Als we als bestaande business onze input kunnen leveren, dan wordt de mismatch minder groot tussen hetgeen er ontwikkeld is en wat wij verwachten.	Case C.1
	Toegevoegde waarde innovatie duidelijk bij operationele teams	●	RFH doet heel veel dingen aan innovatie, maar dan met name aan vergezicht innovatie die nog helemaal geen betrekking hebben of aansluiting vinden met de bestaande processen van de organisatie.	Case C.2
	Nieuwe werkwijze benodigd bij operationele teams	●●●●●	De projecten die wij deden die plakken nergens aan de operationele teams.	Case C.3
	Ontwikkeld op basis van marktbehoefte	●	Binnen FLOW zijn we te vaak de innovatie aangevlogen als in hoe ziet de wereld eruit en platformen optuigen terwijl we niet van tevoren de stakeholders bij elkaar hebben en een commitment hebben.	Case C.1
Sammenstelling team	Links tussen innovatieteam en operationele teams	●	We missen een tussenlaag die het belang managet tussen het innovatieteam en het operationele team.	Case C.3
	Links tussen innovatieteam en directie	●●●	Gras groeit niet harder door eraan te trekken, innovatie heeft tijd nodig. De directie stuurt aan op nieuwe ideeën maar vraagt vervolgens om een te snelle go to market.	Case C.3
Rol van Senior Management	In opdracht van directie	●	We kregen subsidie voor het project en dus werd er groen licht gegeven en heeft de directie weinig sturing gegeven.	Case C.3
	Kaderstelling directie	●	Momenteel werken we wel aan dezelfde thema's, maar niet aan hetzelfde doel. Ofwel, het thema 'optimalisatie van de keten' wordt door iedereen compleet anders ingevuld. Dus die kaders moeten scherper; geen thema's maar echt richting over de 'hoe'.	Case C.2

4.1.4 Case D: Innovatietraject Persoonlijke Verkoop (IPV)

Begin 2016 is in een separate business unit een herpositionering uitgedacht voor de afdeling Persoonlijke Verkoop van Royal FloraHolland. Gedurende een periode van 8 maanden is in het innovatieteam de stip op de horizon vastgesteld om PV door te ontwikkelen naar Salesmanagement 2.0. Na afronding van deze 8 maanden is salesmanagement 2.0 pas begin 2019 geïmplementeerd, waardoor de perceptie van een succesvolle integratie tussen het innovatieteam en het operationele team verschillend is.



Figuur 5. De relaties tussen het innovatieteam met het senior management en met de operationele afdelingen waar de dienst is geïmplementeerd.

Positionering van het innovatieteam

Onderstaande uitspraken onderbouwen waarom het innovatieteam voor het innovatietraject van de afdeling Persoonlijke Verkoop vanuit het IF Center is begeleid. Het IF-center was een separate afdeling van Royal FloraHolland die afdelingen faciliteerde om procesverbeteringen door te voeren of te innoveren. Gedurende het innovatietraject werden de teammanagers van de afdeling Persoonlijke Verkoop betrokken in het innovatieteam. Deze werkten de stip op de horizon uit voor de afdeling Salesmanagement 2.0 onder verantwoordelijkheid van de manager van het IF Center. De verantwoordelijk manager rapporteerde aan het managementteam van Royal FloraHolland.

[Redacted text block]

Gedeelde visie tussen het innovatieteam en de operationele afdeling

In het innovatietraject is besloten om de afdeling Persoonlijke Verkoop te herpositioneren naar afdeling Salesmanagement 2.0. Na afronding van het innovatietraject hebben de medewerkers van PV twee jaar de tijd gekregen om de capaciteiten te ontwikkelen die benodigd waren voor Salesmanagement 2.0:

[REDACTED]

Onderstaande uitspraken bevestigen dat de interpretatie of het innovatietraject succesvol is geweest verschilt per team. Het innovatieteam geeft aan dat dit niet het geval was, omdat de implementatie zo lang heeft geduurd dat eigenlijk alweer nagedacht zou moeten worden over Salesmanagement 3.0 om nog aan de geuite behoefte van kwekers te voldoen. De operationele afdeling ervaart de implementatie als succesvol, juist omdat ze de tijd gehad hebben om zich te ontwikkelen naar de nieuwe functieprofielen. De meningen binnen de afdeling Persoonlijke Verkoop waren zeer divers, dit is een mogelijke verklaring dat het na afronding van het innovatietraject tot de implementatie van Salesmanagement 2.0 ruim twee jaar heeft geduurd.

[REDACTED]

Na het doorlopen van het innovatietraject had direct Salesmanagement 2.0 geïmplementeerd moeten worden. De aanlooptijd om te komen tot implementatie was dermate lang, dat op het moment van implementatie de behoeften van de kwekers waren veranderd.

[REDACTED]

Samenstelling van het innovatieteam t.o.v. de bestaande afdelingen

Het team waarmee het innovatietraject is doorlopen bestond uit: een aantal teammanagers van PV, oud managers van de afdeling PV, accountmanagement en dienstenmanagement. De operationele links waren hierdoor geborgd om hetgeen werd ontwikkeld ook te implementeren binnen de bestaande afdeling Persoonlijke Verkoop.

[REDACTED]

De rol van het senior management

Het innovatietraject PV is begin 2016 gestart. Eind 2015 is het dienstenpoortje geïntroduceerd, hier werden alle diensten van Royal FloraHolland doorheen gehaald om deze te beoordelen op de criteria winstgevendheid en toegevoegde waarde voor de afnemers. Uit onderstaande uitspraak blijkt dat niet alle diensten van de PV door dit 'dienstenpoortje' kwamen waardoor moest worden gekeken naar de toegevoegde waarde van de afdeling Persoonlijke Verkoop. De initiatie van het innovatietraject lag bij de teammanagers van de afdeling zelf, die een verzoek hebben gedaan bij het IF Center om het innovatietraject op te starten.

[Redacted text block]

Onderstaande uitspraken bevestigen dat het directieteam geen kaders gesteld heeft aan de oplossing. Het innovatieteam heeft de kaders voor Salesmanagement 2.0 gedurende het innovatietraject gecreëerd, door deze op de behoefte van de gebruikers (in samenspraak met kwekers) af te stemmen.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste zinsneden en citaten uit de case gekoppeld aan de factoren uit het codeerschema van de interviews (Bijlage A). De tabel geeft een overzicht van de factoren in de case die ertoe hebben geleid dat de adjacent innovatie wel/niet succesvol geïntegreerd is in de bestaande organisatie.

Tabel 5

Overzicht van de factoren voor Case D Innovatietraject Persoonlijke Verkoop

Onderliggende factoren		Score	Uitspraak of zinsnede uit interview	Ref
Innovatieteam ambassadeur	Ambassadeur uit operationele afdeling betrokken in innovatieteam	●●●●	De samenstelling van het innovatieteam bestond uit meerdere disciplines. Zowel oudgedienden van Sales management en accountmanagement.	Case D.2
Gedeelde visie	Betrekken operationele team tijdens innovatieproces	●●●	De consultants van de bestaande afdeling waren ook betrokken bij het innovatieteam, daarom is het eigenlijk wel vreemd dat deze er niet voor gezorgd hebben dat de dienst ook geïntegreerd is.	Case D.2
	Toegevoegde waarde innovatie duidelijk bij operationele teams	●●●●	We moesten dus stappen gaan ondernemen om met die diensten aan de slag te gaan. We voelden de noodzaak dat we moesten veranderen om zo bestaansrecht naar de toekomst voor onszelf te creëren.	Case D.1
	Nieuwe werkwijze benodigd bij operationele teams	●●●●	Het lastige is eigenlijk dat we zo een gemixt team hebben, er was een groot deel van het team die ontzettend bang was om de baan de verliezen bij de aankondiging van Salesmanagement 2.0.	Case D.1
	Ontwikkeld op basis van marktbehoefte	●●●●	Door alle stakeholders te betrekken konden we gezamenlijk de stip neerzetten voor salesmanagement 2.0.	Case D.1
Sammenstelling team	Links tussen innovatieteam en operationele teams	●●●●	We hebben een team opgezet, wat een samenstelling was van dienstenmanagement, voorheen persoonlijke verkoop en accountmanagement.	Case D.1
	Links tussen innovatieteam en directie	●	Het komt er ook door dat het IF center op zoek was naar legitimatie van de eigen afdeling. Zij hebben gelobbyd bij het MT destijds om ook de Salesmanagement afdeling door het IF center traject heen te halen.	Case D.2
Rol van Senior Management	In opdracht van directie	●	Deze opdracht is niet gegeven vanuit de directie.	Case D.1
	Kaderstelling directie	●	Het werd wel vanuit het MT Commercie gevolgd, er werden alleen geen kaders gesteld of opdracht toe gegeven, dit was echt op eigen initiatief.	Case D.1

4.2 Cross-case analyse

Na het uitvoeren van de within-case analyse is getracht om patronen en causaliteit tussen de cases te ontdekken door de overzichten van de cases samen te voegen. Uit de gegenereerde overzichten van de cases is een totaaloverzicht gemaakt. Dit overzicht geeft aan welke factoren per case van belang waren voor een succesvolle integratie van de adjacent innovatie in de bestaande organisatie en vormt de basis voor de proposities uit dit onderzoek.

Tabel 6

Cross-case analyse

		Onderliggende factoren Succesvol geïntegreerd na innovatieproces Positionering innovatieteam	A Kennisdiensten Ja Multidisciplinair	D Innovatie traject PV Ja Multidisciplinair	B VAT Services Nee Separate afdeling	C CORE Nee Separate unit
Innovatieteam ambassadeur	P1	Ambassadeur uit operationele afdeling betrokken in innovatieteam	•••••	•••••	•	•
Gedeelde visie	P2a	Betrekken operationele team tijdens innovatieproces	•••••	•••	•	••
	P2b	Toegevoegde waarde innovatie duidelijk bij operationele teams	•	•••••	•	•
	P2c	Nieuwe werkwijze benodigd bij operationele teams	•••••	•••••	•••	•••••
	P2d	Ontwikkeld op basis van marktbehoefte	•••••	•••••	••	•
Samenstelling team	P3a	Links tussen innovatieteam en operationele teams	•••••	•••••	•	•
	P3b	Links tussen innovatieteam en directie	•	•	••	•••
Rol van Senior Management	P4a	In opdracht van directie	•••••	•	•••••	•
	P4b	Kaderstelling directie	•••	•	•	•

4.3 Proposities

Op basis van de gevonden patronen in dit onderzoek worden proposities geformuleerd die het succes van de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie bepalen. De proposities worden geformuleerd als oorzaakgevolg relaties (Dul & Hak, 2008: 178-179). De gevonden onderliggende factoren in de cross case analyse (onafhankelijke variabele) hebben effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande business (afhankelijke variabele). Het onderzoek is uitgevoerd binnen een coöperatie met circa 3000 medewerkers in de sierteeltsector Nederland. De omvang van

de organisatie maakt dat het middenmanagement een rol speelt in de integratie van de innovaties in de afdelingen waar zij verantwoordelijk voor zijn. Daarnaast hebben alle onderzochte cases betrekking op adjacent innovaties, waarbij het noodzakelijk is dat deze geïntegreerd worden in de operationele afdelingen.

4.3.1 Propositie innovatie ambassadeur

Het betrekken van de operationele afdelingen gedurende het innovatieproces komt in iedere case terug als een belangrijke factor om de integratie in de bestaande organisatie positief te bevorderen. Hier kan invulling aan gegeven worden door het innovatieteam voorafgaand aan het innovatieproces dicht bij de operationele teams te positioneren als een multidisciplinair team, waar ‘ambassadeurs’ uit de operationele afdelingen worden betrokken. In case A en D waarbij de innovatie succesvol is geïntegreerd in de bestaande business was het innovatieteam gepositioneerd als multidisciplinair team, waarin ambassadeurs uit de operationele afdelingen opgenomen waren gedurende het innovatieproces. In case B en C is het innovatieteam gepositioneerd in respectievelijk een separate afdeling en een separate unit waar de rol van innovatie ambassadeur niet ingevuld was. In beide cases is de innovatie niet volledig of in zijn geheel niet geïntegreerd in de bestaande organisatie. Dit leidt tot de 1^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 1: Het opnemen van ambassadeurs uit de operationele afdelingen gedurende het innovatieproces in het multidisciplinaire innovatieteam heeft een positief effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie.

4.3.2 Proposities gedeelde visie

In case A en D was er sprake van een meer gedeelde visie tussen het innovatieteam en de operationele afdeling over de adjacent innovatie die in het innovatieteam is ontwikkeld. Door de operationele afdeling te betrekken gedurende het innovatieproces, wordt de gedeelde visie tussen de teams vergroot. Verder blijkt uit deze cases dat het benoemen van ambassadeurs uit de bestaande organisatie die plaatsnemen in het multidisciplinaire team, een veel genoemde manier om de bestaande organisatie te betrekken. Dit leidt tot de 2^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 2a: Het betrekken van de operationele afdelingen gedurende het innovatieproces heeft een positief effect op het creëren van een gedeelde visie, wat de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie bevordert.

Verder blijkt dat wanneer de toegevoegde waarde van de adjacent innovation bij de operationele teams bekend is, zij sneller bereid zijn om de innovatie te adopteren in de bestaande werkwijze. In case C was het zelfs zo, dat de toegevoegde waarde van de innovatie niet bekend was bij de operationele afdeling, waardoor zij niet ontvankelijk waren om de adjacent innovatie over te nemen van het innovatieteam. Dit leidt tot de 3^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 2b: Wanneer de toegevoegde waarde van de adjacent innovatie duidelijk is voor de bestaande organisatie heeft dit een positief effect op het creëren van een gedeelde visie, wat de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie bevordert.

Wanneer een nieuwe werkwijze bij de operationele afdelingen noodzakelijk is om de adjacent innovation te kunnen adopteren, heeft dit een negatief effect op het creëren van een gedeelde visie tussen de teams. Binnen Case A en D is dit een veelgehoord probleem onder de respondenten vanuit de bestaande organisatie. De werkzaamheden die naar de afdelingen werden overgedragen waren dusdanig anders dan dat ze dagelijks uitvoerden, dat er andere capaciteiten bij de medewerkers benodigd waren om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Dit leidt tot de 4^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 2c: Wanneer er een nieuwe werkwijze bij de operationele afdelingen noodzakelijk is, heeft dit een negatief effect op het creëren van een gedeelde visie, wat de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie negatief bevordert.

Wanneer de innovatie is ontwikkeld op basis van een vastgestelde marktbehoefte, heeft dit een positief effect op de adoptie bereidheid van de operationele afdelingen. Zowel Case A en D zijn ontwikkeld op basis van de marktbehoefte van klanten, de geïnterviewden geven aan dat de toegevoegde waarde van de innovatie voor de organisatie helder was, waardoor zij meer bereid waren om de innovatie te adopteren dan bij de innovaties die ontwikkeld zijn in Case B en C. Dit leidt tot de 5^e propositie:

Propositie 2d: Wanneer de adjacent innovation is ontwikkeld op basis van een behoefte in de markt heeft dit een positief effect op het creëren van een gedeelde visie, wat de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie bevordert.

4.3.3 Proposities samenstelling team

Wanneer er geen 'ambassadeurs' in het innovatieteam deelnemen, is het van belang dat de leden van het innovatieteam links hebben met de collega's van de bestaande organisatie. Deze links worden gecreëerd door bij de samenstelling van het innovatieteam ook medewerkers die voorheen in de bestaande organisatie werkten op te nemen. Dit vergroot de kans dat de innovatie aansluit bij de werkzaamheden van de bestaande organisatie. Case C is hiervan een goed voorbeeld: ondanks dat het innovatieteam niet gepositioneerd was als een multidisciplinair team is het op een later moment dan gepland toch gelukt om de innovatie in de operationele afdelingen te integreren. De links die zij hadden met de operationele afdelingen hebben hieraan bijgedragen. Dit leidt tot de 6^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 3a: Wanneer het innovatieteam links heeft met de operationele afdelingen, heeft dit een positief effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie.

Ook blijkt uit de cases dat het innovatieteam naast de links met de operationele afdelingen, links moet hebben met het senior management. Wanneer het innovatieteam korte lijnen heeft met het senior management kunnen zij gemakkelijker resources en mandaat verkrijgen. De verkregen resources zorgen voor een succesvolle ontwikkeling van de innovatie, het verkregen mandaat maakt het mogelijk om de innovatie succesvol te integreren in de bestaande organisatie. Ondanks dat Case D Kennisdiensten geïntegreerd is in de bestaande organisatie, had dit volgens de respondenten sneller

gekund wanneer zij hadden beschikt over het juiste mandaat vanuit het senior management. Dit leidt tot de 7^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 3b: Wanneer het innovatieteam links heeft met het senior management, heeft dit een positief effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie.

4.3.4 Proposities senior management

De rol van het senior management heeft invloed op het ontwikkelen van de innovaties in het innovatieteam. Wanneer de innovatie is ontwikkeld in opdracht van het management verkrijgt het innovatieteam resources en mandaat om de innovatie te integreren in de bestaande organisatie. In tegenstelling tot case C en D zijn case A en B ontwikkeld in opdracht van de directie, zij zijn (op termijn) beide succesvol geïntegreerd in de bestaande organisatie, mede omdat de directie hier op heeft aangestuurd en als opdrachtgever het innovatieproces nauwlettend heeft gevolgd. Dit leidt tot de 8^e propositie volgend uit de cross-case analyse:

Propositie 4a: Het ontwikkelen van de adjacent innovation in opdracht van het senior management heeft een positief effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie.

Daarnaast kan het senior management kaders stellen aan het innovatieteam voor de ontwikkeling van de innovatie, waardoor de innovatie eerder een uitbreiding is van het bestaande business model (Adjacent) dan transformationeel. Een voorbeeld van een gesteld kader door het senior management is dat er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande processen en systemen. Case C CORE is hiervan een goed voorbeeld, de resources waren verkregen vanuit het senior management, alleen is er geen opdracht gegeven om de innovaties te implementeren in de bestaande organisatie. In Case D IPV was het senior management helemaal niet betrokken bij het innovatieteam. Het stellen van kaders door het senior management heeft een positief effect op de integratie van de adjacent innovatie in de bestaande organisatie en leidt tot de 9^e propositie:

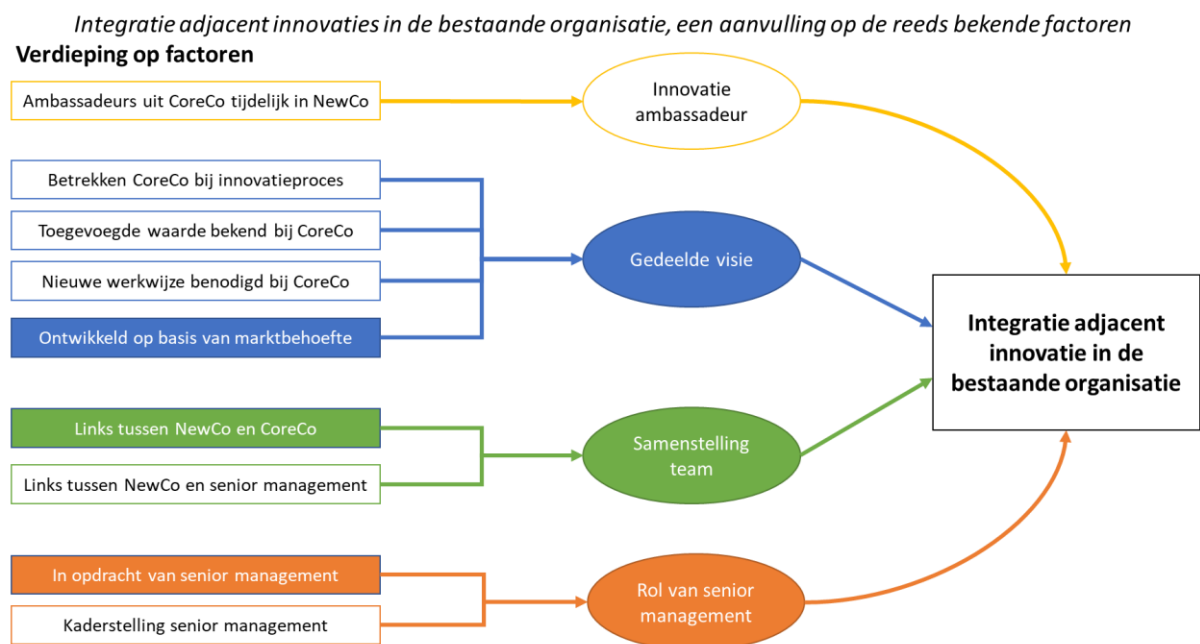
Propositie 4b: Het stellen van kaders aan de ontwikkeling van de adjacent innovation heeft een positief effect op de integratie van adjacent innovaties in de bestaande organisatie.

5. Discussie

5.1 Conclusie

Deze masterthesis verkent het innoveren binnen organisaties via een separate business unit of team. En meer specifiek op de factoren die effect hebben op het succesvol integreren van adjacent innovaties in de operationele afdelingen van organisaties. Veel onderzoek is gedaan naar hoe organisaties succesvol kunnen innoveren, beperkt onderzoek is echter gedaan naar het verankeren van de gegeneerde innovaties in de bestaande organisaties. De centrale vraagstelling in dit onderzoek is:

“Wat zijn de variabelen die bijdragen aan een succesvolle integratie van adjacent innovations in de bestaande organisatie?”



(Govindarajan & Trimble, 2005) (Iansiti et al. 2003) (Tuff & Nagji, 2012)

Figuur 6. Totaaloverzicht van de factoren die effect hebben op de integratie van een adjacent innovatie in de bestaande organisatie.

Dit onderzoek geeft een empirische verdieping op de factoren gedeelde visie, samenstelling team en rol van het senior management en voegt de factor innovatie ambassadeur toe voor het succesvol integreren van innovaties in de bestaande organisatie. De bijdragen uit dit onderzoek bestaan uit de niet-ingekleurde vormen in Figuur 6. Voorafgaand aan het innovatieproces zal door het senior management moeten worden nagedacht over hoe het innovatieteam wordt gepositioneerd in de organisatie en welke ‘ambassadeurs’ uit de operationele afdelingen betrokken moeten worden. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat adjacent innovaties succesvol kunnen worden geïntegreerd in de bestaande organisatie als het innovatieteam is gepositioneerd als multidisciplinair team, waarin de bestaande organisatie is vertegenwoordigd.

5.2 Bijdragen

De analyse eenheid van dit onderzoek is een adjacent innovatie, core- en transformational innovations zijn niet onderzocht. Bij adjacent innovaties is de noodzaak dat deze geïmplementeerd moeten worden in de bestaande organisaties groter dan bij core innovaties die worden ontwikkeld in de bestaande organisatie. Bij transformationeel innoveren zal de innovatie eerder leiden tot een spin-off van het bestaande business model. Dit wordt onderstreept door case C CORE in dit onderzoek, waar het innovatieteam het idee had dat zij bezig waren met adjacent innovaties. Vanuit het perspectief van de bestaande business waren de innovaties eerder vergezichten en daardoor transformationeel t.o.v. het huidige business model van Royal FloraHolland. Zij ervoeren de noodzaak niet om de gecreëerde innovaties te implementeren in hun afdelingen.

In §5.2.1 worden de proposities uit de resultaten van dit onderzoek (§4.2) en hoe deze zich verhouden tot wat reeds bekend is in de literatuur (§2.3) besproken. In §5.2.2 wordt de bijdrage van dit onderzoek aan de managementpraktijk besproken.

5.2.1 Bijdrage aan theorie

Ambassadeurs in het innovatieteam

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer de operationele afdeling wordt betrokken gedurende de ontwikkeling van de innovatie, dit een positief effect heeft op het implementeren van de innovaties in die teams. Door het separate team te positioneren als een multidisciplinair team heeft dit een positief effect op zowel het creëren van een gedeelde visie tussen de teams en zijn de links tussen het innovatieteam en de operationele afdelingen geborgd. Verder blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat een tweetal innovaties succesvol zijn geïntegreerd in de bestaande business, waarbij het innovatieteam als multidisciplinair team dicht bij de operationele teams gepositioneerd was. De innovaties die in een separaat team zijn ontwikkeld waarin de operationele teams niet waren vertegenwoordigd zijn niet geïntegreerd in de bestaande organisatie. Govindarajan & Trimble (2005) stelt dat wanneer “de NewCo” te ver van “de CoreCo” wordt gepositioneerd, zij geïsoleerd kan raken van de organisatie, wat de integratie van de ontwikkelde adjacent innovaties kan belemmeren. Het lijkt er op dat het benoemen van ambassadeurs in de operationele afdelingen die deelnemen in het innovatieteam gedurende het innovatieproces, invulling geeft aan de door Govindarajan & Trimble (2005) gestelde gedeelde visie tussen de teams. De ambassadeursrol is tweeledig, in het innovatieteam kunnen zij zorgdragen dat de innovatie beter past in de bestaande processen van de operationele afdeling. Daarnaast fungeren zij als ambassadeur van de adjacent innovatie binnen hun eigen operationele afdelingen waardoor mogelijk de weerstand op de innovatie lager wordt. De door Iansiti et al. (2003) gestelde links tussen CoreCo en NewCo beperkt zich tot het samenstellen van het innovatieteam door medewerkers uit de operationele afdelingen vast te plaatsen in het innovatieteam. De ambassadeursrol is anders dan hetgeen Iansiti et al. (2003) stelt, omdat de ambassadeur uit de CoreCo enkel betrokken wordt wanneer dit noodzakelijk is in het innovatieproces en niet op een vaste positie in het innovatieteam geplaatst wordt.

Gedeelde visie tussen de teams

Wanneer sprake is van een gedeelde visie tussen de teams dan heeft dit een positief effect op de integratie van de adjacent innovatie naar de bestaande organisatie. Govindarajan (2005) stelt dat er sprake moet zijn van een gedeelde visie tussen het innovatieteam en de bestaande business om isolatie van het innovatieteam te voorkomen. Dit onderzoek bevestigt dat een gedeelde visie hiertoe

kan bijdragen, maar geeft een andere empirische verdieping op deze factor. Govindarajan (2005) stelt dat een gedeelde visie tussen CoreCo en NewCo kan worden bereikt door het creëren van links tussen de teams. In het conceptueel model van dit onderzoek zijn de links tussen de teams als verdieping opgenomen onder de factor samenstelling team, omdat de gevonden factoren voor het creëren van een gedeelde visie specifiek zijn dan Govindarajan & Trimble (2005) stelt. Het betrekken van de operationele afdelingen kan op een dynamische manier (innovatieambassadeur), een vaste representatie van de operationele afdelingen in het innovatieteam (links tussen NewCo en CoreCo) of door het tussentijds delen van successen en het uitwisselen van informatie tussen het innovatieteam en de operationele afdelingen. Wanneer de bestaande organisatie te vroeg wordt betrokken bij het innovatieproces heeft dit een negatief effect op het innovatievermogen van de organisatie. Een gedeelde visie tussen de teams draagt bij aan de mate van toegevoegde waarde die de operationele afdelingen zien van de adjacent innovatie en vergroot daarmee de bereidheid om met de nieuwe werkzaamheden aan de slag te gaan. Wanneer de innovatie is ontwikkeld op basis van een marktbehoefte vergroot dit de gedeelde visie tussen beide teams. Het ontwikkelen op basis van een marktbehoefte is in lijn met hetgeen is gesteld door Iansiti et al. (2003).

Samenstelling van het exploratie team en de verantwoordelijk manager

Als eerder genoemd onder 'Gedeelde visie' bevestigt dit onderzoek dat het van belang is dat het innovatieteam kennis heeft van de werkzaamheden van de operationele afdelingen. Dit kan worden gerealiseerd door bij oprichting van het innovatieteam mensen op te nemen die voorheen in de operationele afdelingen hebben gewerkt. Zij gaan na het doorlopen van het innovatieproces de werkzaamheden uitvoeren in de bestaande organisatie net als Iansiti et al. (2003) stelt. Alternatief is dat zij de werkzaamheden implementeren in de operationele afdeling en niet zelf de werkzaamheden uit gaan voeren, waardoor ze verder kunnen met de ontwikkeling van de volgende adjacent innovatie. In tegenstelling tot wat Iansiti et al. (2003) stelt over de rol van de verantwoordelijk manager van het innovatieteam en hoe deze positief kan bijdragen aan de integratie van een innovatie, komt niet terug in de onderzochte cases. Wel komt terug dat het innovatieteam autonomie nodig heeft in de organisatie, met het bijbehorende mandaat om de innovaties te implementeren in de bestaande organisatie (Tuff & Nagji, 2012; 10). Alternatief hiervoor is het creëren van links tussen het innovatieteam en het senior management om zo het mandaat te verkrijgen. Dit is een uitbreiding van de links die het innovatieteam met de operationele afdelingen moeten hebben volgens Govindarajan & Trimble (2005). Ondanks dat in case A de Kennisdiensten in een multidisciplinair team ontwikkeld waren, misten zij het mandaat om de nieuwe werkwijze te integreren in de operationele afdelingen. Het belang van mandaat dat wordt gegeven vanuit het senior management om interventies tussen het innovatieteam en de bestaande organisatie te voorkomen is een bevestiging van eerder onderzoek van Dyer et al. (2001).

De rol van het senior management

De resultaten uit dit onderzoek sluiten nauw aan bij hetgeen al bekend was in de theorie over de rol van het senior management. Zo wordt het onderzoek van Iansiti et al. (2003) en Tuff & Nagji (2012) bevestigd, namelijk dat het stellen van kaders door het senior management een positief effect heeft op de integratie van de innovatie. Iansiti et al. (2003) stelt dat de bestaande business enkel mag afwijken van deze kaders indien de markt hierom vraagt. Uit de resultaten blijkt echter dat het innoveren op basis van marktbehoefte altijd een positief effect heeft op de mate van integratie in de

bestaande organisatie. Minder expliciet komt terug in de resultaten dat één manager van het senior management zowel verantwoordelijk moet zijn voor exploitatie als exploratie zoals Tushman et al. (2011) stel. Wanneer het senior management opdracht geeft tot het innoveren zal de implementatie beter verlopen.

5.2.2 Bijdrage aan de managementpraktijk

Bij het inrichten van een innovatieteam in een separate business unit of in een apart team is de achterliggende gedachte veelal dat niet vanuit de bestaande kaders en denkpatronen van de operationele afdelingen wordt nagedacht over de innovaties. De aandacht vanuit het senior management gaat eerder uit naar de kwaliteit van de innovatie en het exploratieve karakter van het innovatieteam, dan dat op voorhand wordt nagedacht over hoe de innovaties verankerd kunnen worden in de bestaande organisatie. De rode draad in de onderzochte cases is dat bij het inrichten van het innovatieteam niet alleen zal moeten worden nagedacht over de beste positionering van het innovatieteam, maar ook bij oprichting een implementatieplan zal moeten worden opgesteld vanuit het senior management.

Het senior management kan het implementeren van de innovaties voorafgaand aan het innovatieproces bespoedigen door ambassadeurs te benoemen uit de operationele afdelingen. De ambassadeurs kunnen dan plaatsnemen in het multidisciplinaire innovatieteam en direct vanaf de start van het innovatieproces meedenken over de innovaties. In ieder van de onderzochte cases komt terug dat het direct betrekken van de operationele afdelingen enerzijds de kwaliteit van de innovaties vergroot, anderzijds draagt het bij aan de integratie van de werkzaamheden.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

5.3.1 Limitaties

Er zijn een aantal limitaties aan dit onderzoek. Allereerst is dit onderzoek eerder een abductief dan een inductief onderzoek (Gioia et al. 2013). Er wordt eerst een literatuurstudie verricht over het onderwerp, waarna binnen de onderzochte cases aan de hand van interviews werd achterhaald hoe de integratie van adjacent innovaties had plaatsgevonden. Het gevaar bij deze abductieve manier van onderzoek is dat een confirmation bias optreedt, waarbij de onderzoeker bevestiging zoekt tijdens het onderzoeken naar hetgeen hij al wist voorafgaand aan het verzamelen van de data door het uitvoeren van de literatuurstudie. De tweede limitatie is de onderlinge vergelijkbaarheid van de cases. In de analyse is getracht om causaliteit te ontdekken tussen de cases door de resultaten te generaliseren naar factoren. Deze analyseslag heeft tot gevolg dat data, anders dan de gegeneraliseerde factoren, buiten de cross-case analyse vallen. Een voorbeeld hiervan is dat een reorganisatie effect heeft op de mate van integratie van adjacent innovaties, maar deze factor buiten de analyse gehouden is. In de analyse is ervoor gekozen om slechts de variabelen te tonen waar het senior management, het management en beide teams invloed op hebben bij het inrichten- en het uitvoeren van het innovatieproces. De derde en laatste limitatie is dat het onderzoek is uitgevoerd binnen de coöperatie Royal Floraholland en de sierteeltsector in Nederland. In de onderzoeksoepzet is hier bewust voor gekozen om de omgevingsfactoren die op de cases van invloed zijn voor iedere case gelijk te houden, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid tussen de cases wordt vergroot. Bij het toepassen van de resultaten uit dit onderzoek in andere organisaties zal rekening moeten worden gehouden met de

condities waarin dit onderzoek uitgevoerd is, als beschreven in §4.3 van deze thesis. Het testen van de proposities uit dit onderzoek in andere sectoren en bedrijfsgrootte maakt het onderzoek nog meer generaliseerbaar.

5.3.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Alvorens de verdieping op de reeds bekende factoren aan de theorie toegevoegd kunnen worden, zullen de proposities uit §4.3 van deze thesis getest moeten worden in vervolgonderzoek. Eenzelfde onderzoek kan ook uitgevoerd worden binnen een ander type organisatie en binnen een andere sector. Met als doel te achterhalen of de gestelde proposities afhankelijk zijn van het type organisatie en sector waar het onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast om in andere sectoren en organisatietypen de empirische data en het bewijs (incl. tegenargumenten) te verzamelen op de theorie.

In deze thesis is het belang van het betrekken van de operationele afdeling in het innovatieteam veelvuldig besproken en benoemd als bijdrage voor de managementpraktijk. Het innovatievermogen van de organisatie neemt echter af wanneer de operationele afdelingen te vroeg betrokken worden. Dit levert een paradoxaal verband op en een dilemma voor de managementpraktijk die nader kan worden onderzocht. Het moment van betrekken van de bestaande organisatie voor een succesvolle integratie en het innovatievermogen van de innovatieteams is het paradoxaal verband in deze masterthesis. Hoe innovatief is een innovatie, wanneer de operationele afdelingen direct vanaf het begin van het innovatieproces betrokken zijn?

Geciteerde werken

- AkzoNobel. (2019, 01 25). *Enter our open space for Innovation*. Opgehaald van Akzo Nobel: <https://www.akzonobel.com/en/about-us/what-we-do/innovation/enter-our-open-space-innovation>
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 36-44.
- Amit, R., Zott, C., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 1019-1042.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organizational Science*, 696-717.
- Beckman, M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 741-758.
- Benner, M., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management Review*, 238-256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). The antecedents, consequences, and mediating rol of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 209-226.
- Birkinshaw, J., & Raisch, S. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of Management*, 375-409.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Barsoux, J. (2016). Fighting the “Headquarters Knows Best” Syndrome. *MIT Sloan Management Review*, 58-66.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the Post-Acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management studies*, 396-425.
- Birkinshaw, J., Tushman, M. L., Raisch, S., & Probst, G. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 685-695.
- Boon, H. (2017, 06 30). The battle of the digital platforms. *Hortipoint*, pp. <https://www.hortipoint.nl/floribusiness/the-battle-the-digital-platforms/>.
- CBS. (2019, januari 24). *Statline*. Opgehaald van Opendata CBS: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83199NED/table?ts=1547746980195>
- Chesbrough, H. W. (2009). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Elsevier*, 354-363.
- Chesbrough, H. W., & Weiblen, T. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 66-90.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 1-11.
- Dahlström, P., Ericson, L., Khanna, S., & Meffert, J. (2017, 02). *From disrupted to disruptor: Reinventing your business by transforming the core*. Opgehaald van mckinsey.com:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/from-disrupted-to-disruptor-reinventing-your-business-by-transforming-the-core>

- Dul, J., & Hak, D. (2008). In *Case study methodology in business research* (p. 302). Butterworth-Heinemann: Elsevier.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 37-43.
- EBOS Technologies. (2018, 09 03). *CORE Project completed successfully!* Opgehaald van EBOS Technologies: <https://www.ebos.com.cy/CORE-PROJECT>
- Engelenburg, H. (1998). Akzo Nobel wil op niveau van afdelingen gaan innoveren. *Financieel Dagblad*.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE publications ltd.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource vs. Routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 741-763.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia method. *Organizational Research Methods*, 15-31.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47-76.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). Stop the innovation wars. *Harvard Business Review*, 13-21.
- Gupta, A. K., & Smith, K. G. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 693-706.
- Iansiti, M. F., McFarlan, W. M., & Westerman, G. (2003). Leveraging the Incumbent's Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 57-65.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative innovation and performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 1661-1674.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*, 44-58.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 797-818.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S., & Guba, E. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 97-128). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., Simsek, Z., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 646-672.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 240-258.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Elsevier*, 185-206.

- SchipholGroup. (2018). *Jaarbericht 2017*. Amsterdam.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Elsevier*, 172-194.
- Tilborg, R. (2018). *Schiphol zet koers richting beste digital airport*. Opgehaald van Computable: <https://www.computable.nl/artikel/informatie/awards-nieuws/6379025/1853296/schiphol-zet-koers-richting-beste-digital-airport.html>
- Toorn, N. (2019, januari). CBS. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/02/in-2018-laagste-aantal-faillissementen-sinds-2001>
- Tuff, G., & Nagji, B. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 67-74.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2011). Organizational ambidexterity in action. *California Management Review*, 5-22.
- Tushman, M. L., & Smith, W. K. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 522-536.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 8.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. (2010). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 28-51.
- Van de Vrande, V. (2017). *Collaborative innovation: Creating Opportunities in a changing world*. Rotterdam: Rotterdam School of Management.
- Verbeek, J. (2018, Oktober 28). Bloemenveiling begint aan tweede leven, nu als opslagruimte. *Financieel Dagblad*.
- Volberda, H. W. (2004). De flexibele onderneming. In H. Volberda, *De flexibele onderneming* (p. 224). Deventer: Kluwer.
- Willems, F. (2018). *Royal FloraHolland transformeert grootschalig digitaal*. Opgehaald van Computable: <https://www.computable.nl/artikel/informatie/awards-nieuws/6379052/1853296/royal-floraholland-transformeert-grootschalig-digitaal.html>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. California: SAGE Publications, Inc.

Bijlage A Opzet semigestructureerde interviews en codeerschema

In deze bijlage zijn de drie vragenlijsten opgenomen voor ieder van de geïnterviewde rollen. Daarnaast is een codeerschema opgenomen die gebruikt is voor het coderen van de verkregen data.

Rol: Exploitatie – medewerker bestaande business

Vragen met betrekking tot de achtergrond van de case

- Welke innovatie is er ontwikkeld in het dedicated team/separate business unit?
- Werd u betrokken bij de ontwikkeling van de innovatie?
- Zou u de innovatie beschrijven als succesvol? Hoe voegt deze waarde toe voor Royal FloraHolland?
- Hebben de collega's in het exploratieteam gewerkt in de bestaande business?
- Wat was het motief om deze innovaties in een separaat team/unit te ontwikkelen en niet in de bestaande business?
- Is de visie van het innovatieteam hetzelfde als die van uw team?
 - Waar verschilt deze van de bestaande business?
 - Hoe verkrijgt het innovatieteam input vanuit de bestaande business? Zijn er links met de bestaande business?
- Werd u op de hoogte gebracht van de vorderingen die het innovatieteam boekte en op welke manier?

Vragen m.b.t. de integratie van de innovaties in de bestaande business

- Is/was het noodzakelijk om de innovatie te integreren in de bestaande business?
- Is de innovatie succesvol geïntegreerd in de bestaande business?
 - Wat is de reden dat de innovatie wel/niet succesvol geïntegreerd is?
 - Wat had het innovatieteam anders/beter kunnen doen om de integratie tot een succes te maken?
 - Wat hadden jullie zelf beter kunnen doen om de integratie te bevorderen?
- Wie was de verantwoordelijk manager van het innovatieteam?
- Heeft de verantwoordelijk manager invloed uitgeoefend op het succesvol integreren? En op welke manier?
- Wat is de rol van de verantwoordelijk manager bij de integratie van de innovaties?
- Is de directie/het MT betrokken bij deze innovatie? Wat was de rol die ze hierin speelde?
- Terugkijkend op deze innovatie en dit gelopen traject: Zijn er verder nog factoren die bijdragen aan een succesvolle integratie van werkzaamheden tussen deze innovatie en de bestaande business?

Rol: Exploratieteam – Medewerker innovatieteam

Vragen met betrekking tot de achtergrond van de case

- Welke innovatie is er ontwikkeld?
- Zou u de innovatie beschrijven als succesvol? Hoe voegt deze waarde toe voor Royal FloraHolland?
- Hoe was het innovatieteam ingericht? Was dit bijvoorbeeld in een aparte business unit of een dedicated/multidisciplinair team?
- Komen de collega's van het innovatieteam uit RFH? Of zijn deze van buitenaf aangetrokken?
 - Hoe beïnvloedt dit de innovatiekracht van het team? Is hier bewust voor gekozen?
- Bestaat deze opzet vandaag de dag nog steeds, wat is hier de reden van?
- Wat was het motief om deze innovatie in een separaat team/unit te ontwikkelen en niet in de bestaande business?
- In welk team binnen de bestaande business zouden deze innovatie moeten landen?
- Is de visie van het innovatieteam dezelfde als die van de bestaande business?
 - Waar verschilt deze van de bestaande business?
 - Hoe verkrijgt het innovatieteam input uit de bestaande business? Zijn er links met de bestaande business?
- Wie is de opdrachtgever van hetgeen er ontwikkeld moet worden en was er een duidelijke opdrachtomschrijving?
- Zijn er op voorhand kaders gesteld door de directie voor het ontwikkelen van de innovaties?

Vragen m.b.t. de integratie van de innovaties in de bestaande business

- Is/was het noodzakelijk om de innovatie te integreren in de bestaande business?
- Is de innovatie succesvol geïntegreerd in de bestaande business?
 - Wat is de reden dat de innovatie wel/niet succesvol geïntegreerd is?
 - Wat had de bestaande business anders/beter kunnen doen om de integratie tot een succes te maken?
 - Wat hadden jullie zelf beter kunnen doen om de integratie te bevorderen?
- Wie was de verantwoordelijk manager van het innovatieteam?
- Heeft de verantwoordelijk manager invloed uitgeoefend op het succesvol integreren van den innovatie? En op welke manier?
- Wat is de rol van de verantwoordelijk manager bij de integratie van de innovaties?
- Terugkijkend op deze innovatie en dit gelopen traject: Zijn er verder nog factoren die bijdragen aan een succesvolle integratie van werkzaamheden tussen de innovatie afdeling en de bestaande business?

Rol: Verantwoordelijk Manager

Vragen met betrekking tot de achtergrond van de case

- Welke innovatie is er ontwikkeld in het dedicated team/separate business unit?
- Zou u de innovatie beschrijven als succesvol? Hoe voegt deze waarde toe voor Royal FloraHolland?
- Hoe waren de teams/business units ingericht en bestaat deze opzet vandaag de dag nog steeds?
- Wat was het motief om deze innovaties in een separaat team/unit te ontwikkelen en niet in de bestaande business?
- Komen de collega's van het innovatieteam uit de bestaande business? Hoe is het exploratieteam samengesteld bij oprichting?
- Was de directie betrokken bij het opzetten van dit aparte team/business unit?
 - Is er een opdracht geformuleerd vanuit de opdrachtgever?
 - Zijn er kaders gesteld vanuit de directie?
 - Zijn er resources beschikbaar gesteld?
- In welk team binnen de bestaande business zouden deze innovaties moeten landen?
- Is de visie van het innovatieteam dezelfde als die van de bestaande business?
 - Waar verschilt deze van de bestaande business?
 - Hoe verkrijgt het exploratieteam input vanuit de bestaande business? Zijn er links met de bestaande business?

Vragen m.b.t. de integratie van de innovaties in de bestaande business

- Is/was het noodzakelijk om de innovatie te integreren in de bestaande business?
- Is de innovatie succesvol geïntegreerd in de bestaande business?

- Wat is uw rol geweest bij de integratie van de innovatie?
- Wat is de belangrijkste reden dat de innovatie wel/niet succesvol geïntegreerd is?
- Wat had de bestaande business anders/beter kunnen doen om de integratie van de innovatie tot een succes te maken?
- Wat had het innovatieteam beter kunnen doen om de integratie tot een succes te maken?

- Hoe kon u als verantwoordelijk manager invloed uitoefenen op de samenwerking tussen beide teams?

- Terugkijkend op deze innovatie en dit gelopen traject: Zijn er verder nog factoren die aan een succesvolle integratie van werkzaamheden tussen de innovatie afdeling en de bestaande business?

Codeerschema interviews per thema

Dit codeerschema is gebruikt om de interviewverslagen, opgenomen in Bijlage B van deze masterthesis, te coderen als input voor de within-case analyse.

