



MANAGEMENT EN ORGANISATORISCHE vernieuwing: VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Tim de Zeeuw

ORGANISATIE

Managementinnovatie betreft vernieuwing van organisatieprocessen, -systemen en -structuren met als doel de prestatie van de organisatie te verbeteren. In het afgelopen decennium heeft managementinnovatie zich ontwikkeld als gespecialiseerde activiteit binnen organisaties. In tegenstelling tot technische product- en service-innovatie wordt bij managementinnovatie niet de *output* van de organisatie veranderd, maar de werkwijze van de organisatie zelf. Implementatie van managementinnovatie blijkt echter niet eenvoudig. In een onderzoek bij AkzoNobel werden kritieke succesfactoren geïnventariseerd.

Managementinnovatie is niet nieuw. Klassieke voorbeelden zijn het productiesysteem van Toyota, met als doel zo efficiënt mogelijk te produceren (Ohno, 1988), en Total Quality Management, een methode om kwaliteitsproblemen te verminderen door processen en operaties te verbeteren (Zbaracki, 1998). Dergelijke vernieuwingen van organisatorische processen, systemen of structuren, die tot doel hebben de prestaties van de organisatie te verbeteren, worden managementinnovatie genoemd. De aandacht richt zich daarbij niet op innovatie van het product of de service die de organisatie aanbiedt, maar op de manier waarop de aanbidding daarvan in de organisatie beter kan worden gerealiseerd.

Voor product- en servicegerichte innovaties, ook wel technische innovaties genoemd, is het gebruikelijk om technische experts onder te brengen in gespecialiseerde centra voor onderzoek en ontwikkeling.

De organisatorische specialisatie van managementinnovatie was tot voor kort echter nog onderontwikkeld (Birkinshaw e.a., 2008). Inmiddels zien we bij grote, complexe ondernemingen in het laatste decennium wel gespecialiseerde rollen, afdelingen en eenheden ontstaan die zich richten op managementinnovatie. Expertfuncties, zoals bijvoorbeeld operational excellence, finance excellence en commercial excellence, worden georganiseerd in zogeheten Centers of Excellence (COE) en leggen zich toe op het creëren en implementeren van managementinnovaties. Op deze wijze wordt er gespecialiseerde kennis en expertise ontwikkeld binnen organisaties.

Als gevolg daarvan worden de experts echter ook losgekoppeld van de operationele organisatie, en dat kan leiden tot spanningen, discussies en afstemingsproblemen. Als management of medewerker van een operationele businessunit zit je er nu een-

maal niet op te wachten om je door het ‘hoofdkan-
toor’ te laten vertellen hoe je werk beter moet! In de
operationele businessunits moet immers alle aan-
dacht van beschikbare mensen en systemen uitgaan
naar de dagelijkse operatie: er moet worden voldaan
aan de verwachtingen in de markt en de bedrijfsdoel-
stellingen moeten worden bereikt. Het ontbreekt
medewerkers in de operatie vaak aan de tijd en men-
tale bandbreedte die nodig zijn om bovenop hun da-
gelijkse werkzaamheden ook nog eens van werkwijze
te veranderen. Managementinnovatie stuit daarom
nogal eens op weerstand en emoties. De typische
reacties zullen velen bekend voorkomen: ‘Waarom
moet dat nu? Daar heb ik geen tijd voor!’, ‘Ik moet
producten verkopen, geen CRM-systemen invullen!’,
of ‘Ik snap het wel hoor, maar dat werkt hier nu niet!’.
Ook kan er kritiek ontstaan op het Center of Excel-
lence zelf: ‘Zij hebben hun programma, maar wij
hebben het onze’.

Omgekeerd zijn collega’s in het Center of Excellence
gefrustreerd over de onwilligheid en ‘plakkerigheid’
van operationele eenheden: ‘Waarom snappen ze nu
niet dat het uiteindelijk hun werk gemakkelijker en ef-
fectiever maakt?’ Of: ‘Ze zeggen wel ja, maar doen niet
echt mee en dan lukt het natuurlijk niet!’

Al met al kan worden geconstateerd dat er in de
operationele organisatie nogal eens onvoldoende
aandacht bestaat voor de mogelijkheden tot orga-
nisorische vernieuwing, terwijl
managementinnovatie-experts in
gespecialiseerde Centers of Ex-
cellence het risico lopen dat zij
onvoldoende weten wat er zich
afspeelt in de operationele organi-
satie. Een effectieve ontwikkeling,
overdracht en adoptie van ma-
nagementinnovatie loopt daarmee
gevaar.

Daar komt bij dat de waarde en
het rendement van managementin-
novatie minder zichtbaar zijn en minder goed kunnen
worden gekwantificeerd dan de waarde en het rende-
ment van technische innovatie. Gespecialiseerde ma-
nagementinnovatieteams kunnen onder deze omstan-
digheden in een lastig parket komen. De kennis en

expertise zijn aanwezig maar de operationele organi-
satie ziet excellence-teams als buitenstaanders die in-
grijpende veranderingen in hun ‘winkel’ veroorzaken.
Operationele medewerkers moeten als gevolg daarvan
bovenop de dagelijkse beslommingen hun eigen
vertrouwde werkwijze veranderen terwijl het rende-
ment van de innovatie niet altijd eenduidig meetbaar
is. Die optelsom leidt tot paradoxale doelstellingen en
belemmeringen voor managementinnovatie. Maar er
kan wel degelijk resultaat worden geboekt. Zowel in
de literatuur als in eigen onderzoek in de praktijk zijn
aanknopingspunten gevonden om managementinno-
vatie met succes te realiseren.

AANKNOPINGSPUNTEN VOOR EEN SUCCESVOLLE AANPAK

De wetenschappelijke literatuur biedt houvast voor
succesvolle ontwikkeling en overdracht van manage-
mentinnovatie in een organisatie. Allereerst dient ma-
nagementinnovatie te worden geplaatst in de context
van het strategische vernieuwingsproces waarin een
organisatie zich bevindt. In toenemende mate worden
organisaties geconfronteerd met sociaal-economi-
sche en technologische veranderingen. De vraag hoe
daarmee om te gaan leidt tot een groeiende aandacht
voor continue strategische vernieuwing en bijbeho-

rende kalibratie van het business-
model (Schmitt e.a., 2016). Grote,
gevestigde organisaties geven de
voorkeur aan evolutionaire, voor
de buitenwereld minder zichtba-
re, businessmodel-vernieuwing
als meest succesvolle aanpak voor
strategische vernieuwing (Zook
& Allen, 2010; Flier e.a., 2003). De
kernactiviteiten van de organi-
satie worden bij die aanpak niet
drastisch getransformeerd maar

AMBIDEXTERITEIT MAAKT ORGANISATIES SUCCESVOL, MAAR DE SPLITSING VAN INNOVATIE EN OPERATIE ZORGT VOOR SPANNINGEN EN MOET ACTIEF WORDEN GELEID

geleidelijk aangepast aan de veranderende omstan-
digheden. Bij evolutionaire aanpassing van het busi-
nessmodel speelt managementinnovatie een belang-
rijke rol. Het strategisch vernieuwingsproces waarin
een organisatie, en dus haar mensen, zich bevindt, is

daarom bepalend voor de relevantie van managementinnovatie en het succes van de ontwikkeling, overdracht en implementatie ervan.

Een tweede aanknopingspunt is het organisatorisch scheiden maar gelijktijdig exploreren van nieuwe organisatorische activiteiten en exploiteren van bestaande activiteiten. Deze 'structurele ambidexteriteit' helpt organisaties om succesvol te zijn, mits de ervaringen, kennis en expertise in de organisatie worden uitgewisseld. Dat vraagt om adequate integratiemechanismen en -structuren tussen leiderschapsteams en tussen de separate organisatorische eenheden (Tushman & O'Reilly, 1996; Jansen e.a., 2009). Voor zowel het topmanagement als de managementlagen daaronder (middenkader en operationeel management) zijn leiderschapstype, -stijl en -gedrag van grote invloed op het succes van strategische vernieuwing en managementinnovatie. Daarnaast zijn onderling vertrouwen, afstemming en het koesteren van paradoxale doelstellingen belangrijk voor het succes van strategische vernieuwing (Teece, 2007; Floyd & Lane, 2000). In het onderzoek waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan, zijn de rollen van leiderschap en integratiemechanismen onderzocht als potentiële succesfactoren voor managementinnovatie, ontwikkeld en geïmplementeerd in functioneel gescheiden eenheden van een organisatie.

Ten slotte leidt managementinnovatie tot organisatorische veranderingen en sluit daarmee aan bij wetenschappelijke literatuur op het gebied van organisatie-ecologie en institutionele perspectieven. De organisatie-ecologie veronderstelt dat organisaties in essentie inert zijn en dat verandering een evolutionair proces is (Magalhaes & Sanchez, 2009). Dat zou belangrijke consequenties hebben voor de implementatie van managementinnovatie, want het lijkt snelle verandering uit te sluiten. Het ietwat sombere organisatie-ecologische perspectief betekent echter niet dat verandering per definitie een langdurig evolutionair proces is. Er zijn organisatorische competenties, zoals het dynamisch vermogen (Teece e.a., 1997) en de absorptiecapaciteit (Cohen & Levital, 1990), die verandering kunnen versnellen. De organisatorische wendbaarheid en de mate waarin nieuwe ontwikkelingen kunnen worden geabsorbeerd, zijn

daarom relevante kenmerken die bepalen of managementinnovatie succesvol kan worden geïmplementeerd. Het is daarbij belangrijk om de organisatiegrenzen scherp te definiëren. In grote complexe organisaties, zoals bijvoorbeeld AkzoNobel, hebben businessunits een grote mate van zelfstandigheid en een eigen identiteit binnen het grotere geheel van de corporate organisatie. Een businessunit-organisatie kan daarom worden beschouwd als een zelfstandige entiteit, met eigen institutionele doelstellingen, regels, functies en machtsverhoudingen. Dat maakt een corporate Center of Excellence in de ogen van een businessunit tot een 'buitenstaander'. Managementinnovaties ontwikkeld door een Center of Excellence kunnen bij de businessunit dan stuiten op '*not invented here*'- of '*headquarter knows best*'-syndromen, met als gevolg dat de overdracht en implementatie ervan gevaar lopen (Bouquet e.a., 2016). In het onderzoek waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan, zijn de institutionele factoren op het niveau van de businessunit en op corporate niveau samen met de factoren die de organisatorische wendbaarheid en het absorptievermogen bepalen onderzocht als potentieel noodzakelijke voorwaarden voor verandering en succesvolle managementinnovatie.

MANAGEMENTINNOVATIE BIJ DE CASESTUDY- ONDERNEMING: AKZONOBEL

AkzoNobel is wereldmarktleider in verf en coatings, met merken als Flexa, International, Sikkens en Interpon. De onderneming is actief in 150 landen, heeft wereldwijd 34.500 medewerkers, en is georganiseerd in de businessunits Decorative Paints, Marine and Protective Coatings, Automotive and Specialty Coatings, Industrial Coatings, en Powder Coatings. Naast product- en service-innovatie ontwikkelt de onderneming efficiënte processen, systemen en organisatiestructuren om daarmee de organisatie voortdurend te verbeteren. De ontwikkeling van dergelijke managementinnovaties wordt onder andere georganiseerd in zogeheten Centers of Excellence. Deze innovatieve eenheden richten zich op het definiëren, ontwer-

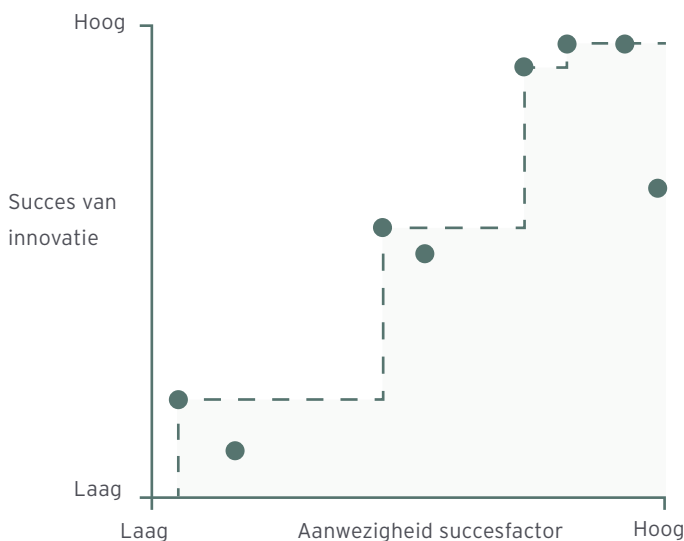
pen en implementeren van vooruitstrevende werkwijzen, systemen en competenties in operationele businessunits. Zo worden bijvoorbeeld primaire processen sneller en effectiever gemaakt, en worden er digitale technologieën ontwikkeld om de productie, klantinteractie en ondersteunende processen te verbeteren. AkzoNobel is daarmee in staat om via managementinnovatie in te spelen op nieuwe trends in de verf- en coatingindustrie en haar businessmodel voortdurend te verbeteren. Echter, de implementatie van managementinnovatie is niet altijd succesvol. In het afstudeeronderzoek Business Administration aan de Rotterdam School of Management Erasmus University waarvan dit artikel is ontleend, is gezocht naar kritieke succesfactoren voor de ontwikkeling, overdracht en implementatie van managementinnovatie. Beschikbare wetenschappelijke aanknopingspunten zijn daarbij gecombineerd met de resultaten van een casestudy bij AkzoNobel over succesvolle en minder succesvolle managementinnovaties. Er zijn twee commerciële managementinnovaties onderzocht: procesinnovatie & automatisering in salesmanagement, en innovatie in prijs-marge-performancemanagement.

CASESTUDY EN RESULTATEN

De beschreven aanknopingspunten uit de wetenschappelijke literatuur zijn in de casestudy gebruikt als leidraad voor het vinden van kritieke succesfactoren voor managementinnovatie. In deze casestudy, uitgevoerd bij AkzoNobel, werd aan het topmanagement en het operationeel management van zowel businessunits als Centers of Excellence in interviews gevraagd om managementinnovatie-projecten te noemen en het succes ervan te beschrijven. Op deze beschrijvingen werd vervolgens een recent ontwikkelde analysemethode toegepast: de Necessary Condition Analysis (Dul, 2016). Deze NCA-methode maakt het mogelijk om bij kwalitatief casestudy-onderzoek op transparante wijze inzicht te verkrijgen in kritieke succesfactoren.

Relevante succesfactoren in het proces van managementinnovatie die werden genoemd in de interviews zijn afgezet tegen het succes van de managementinnovaties. Een succesfactor is 'kritiek' wanneer deze een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. Zonder deze voorwaarde is succes niet mogelijk. Dat betekent overigens niet dat de noodzakelijke voorwaarde ook altijd voldoende is en per definitie succes genereert.

FIGUUR 1. ILLUSTRATIEVE NECESSARY CONDITION ANALYSIS WAARBIJ DE AANWEZIGHEID VAN EEN SUCCESFACTOR IS AFGEZET TEGEN HET SUCCES VAN MANAGEMENTINNOVATIE (N=8)



FIGUUR 2. VIER CATEGORIEËN VAN KRITIEKE SUCCESFACTOREN VOOR MANAGEMENTINNOVATIE



Het is een voorwaarde, geen garantie. Een voorbeeld daarvan is geïllustreerd in figuur 1: de mate van aanwezigheid van een mogelijke succesfactor is in deze figuur afgezet tegen het succes van de management-innovatie. In het voorbeeld is duidelijk sprake van een kritieke succesfactor, want bij lage beschikbaarheid is de mate van succes beperkt: de succesfactor is een noodzakelijke voorwaarde. Ook blijkt dat de succesfactor niet per definitie voldoende is. Hogere beschikbaarheid leidt niet per definitie tot hoger succes, zoals de waarnemingen onder de gestippelde lijn in de figuur aantonen. Deze lijn geeft aan wat het maximaal waargenomen succes is bij aanwezigheid van de succesfactor en is daarmee een maat voor hoe kritiek de succesfactor is. Bij waarnemingen onder deze lijn zijn er blijkbaar andere factoren die succes negatief beïnvloeden. In de casestudy bij AkzoNobel zijn vier categorieën van kritieke succesfactoren voor managementinnovatie gevonden: strategische relevantie, leiderschap, verandervermogen en discipline (figuur 2).

Strategische relevantie

Allereerst dient een managementinnovatie directe relevantie te hebben voor de strategie van de organi-

satie. Bekendheid van medewerkers met de strategie en hoe de managementinnovatie de strategie ondersteunt en versterkt blijkt noodzakelijk voor succes. Maar niet enkel transparantie van de strategie en de bijdrage van de innovatie daarin zijn belangrijk voor succes. De innovatie moet ook onmisbaar zijn voor goede prestaties van de organisatie op de korte termijn. In het geval van AkzoNobel, bijvoorbeeld, was de implementatie van een verbeterd marge- en prijs-performanceproces noodzakelijk om op korte termijn aan de rendementsdoelstellingen van de onderneming te kunnen blijven voldoen. De casestudy liet zien dat een (hoge mate van) succesvolle implementatie van de managementinnovatie samenhangt met een hoge strategische relevantie.

Leiderschap

De tweede categorie van kritieke succesfactoren betreft leiderschap. Zonder actief en participatief leiderschap gedurende de ontwikkeling en implementatie heeft managementinnovatie geen kans op succes. Het is noodzakelijk dat de leiders in de top goed afgestemd zijn en het initiatief steunen richting de diverse organisatieonderdelen. Bovendien dienen de leiders van de operationele organisatieonderdelen gecommitteerd te zijn aan de innovatie, en dat ook actief en participerend te faciliteren en te ondersteunen. Zo werd bij AkzoNobel het initiatief voor procesinnovatie & automatisering in het salesmanagement actief ondersteund door het concernleiderschap van de onderneming. Er werden mensen en middelen vrijgemaakt en aan het initiatief toegekend, en de leiderschapsteams van de businessunits waren samen met het Center of Excellence actief betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de innovatie. De casestudy liet zien dat een (hoge mate van) succesvolle implementatie van de managementinnovatie samenhangt met een hoge mate van commitment en participatie van de leiding.

Verandervermogen

De derde categorie van kritieke succesfactoren is gevonden in het vermogen van organisatieonderdelen om te veranderen. Het verandervermogen is een verzameling van eigenschappen gerelateerd aan de dynamische en absorptiecompetenties van organi-

satieonderdelen met betrekking tot veranderingen. De dynamische competentie van een organisatie is het vermogen de inspanningen en middelen wendbaar te herconfigureren en beter met nieuwe omstandigheden om te gaan. Het vermogen om innovaties te 'absorberen' is afhankelijk van de mate waarin een organisatie bekend is met de innovatie en of de waarde ervan wordt herkend. Zowel de organisatorische wendbaarheid als de competentie om veranderingen te absorberen zijn noodzakelijk voor succesvolle managementinnovatie. Zo werd bijvoorbeeld bij AkzoNobel de waarde van procesinnovatie in het salesmanagement vrijwel altijd herkend, maar kon het gebeuren dat in sommige geografische units de bekendheid met automatisering gering was en de waarde daarvan niet werd herkend. In dergelijke gevallen was de managementinnovatie minder succesvol. Ook kon het gebeuren dat in sommige organisatieonderdelen de focus zo sterk gericht was op de operationele exploitatie van het bestaande businessmodel, dat er geen mogelijkheid was de organisatie en resources zodanig te mobiliseren dat de managementinnovatie kon worden geïmplementeerd. Een dergelijke lage organisatorische wendbaarheid leidt tot gebrek aan vermogen om te veranderen. De casestudy gaf dan ook een correlatie te zien tussen de mate van wendbaarheid en de mate waarin de managementinnovatie met succes kon worden geïmplementeerd.

Discipline

Ten slotte bleek in de casestudy dat discipline voorwaardelijk is voor een succesvolle implementatie van een managementinnovatie. De voortgang en het succes van het implementatieproces moet op alle lagen van de organisatie frequent worden gerapporteerd en gestuurd. Essentieel daarbij is dat dergelijk gedisciplineerd performance-management niet beperkt wordt tot de separate organisatieonderdelen. Het loont om de voortgang van de implementatie over alle organisatieonderdelen heen transparant te maken, en geconsolideerd te leiden vanuit het topmanagement.

CENTERS OF EXCELLENCE WORDEN DOOR OPERATIONELE ORGANISATIE-ONDERDELEN GEMAKKELIJK GEZIEN ALS BUITENSTAANDERS

Daarnaast is het van belang dat verantwoordelijken op alle lagen van de organisatie worden beloond voor successen of worden aangesproken op achterblijvende resultaten. Als voorbeeld werd bij AkzoNobel de progressie van prijs- en margemanagementprocessen van individuele salesmedewerkers inzichtelijk gemaakt, in de landenteams, maar ook in continentale teams, in de businessunit-teams, en in het executive committee op concernniveau. De voortgang van de implementatie werd op deze manier zowel vanuit de operationele eenheden richting de top geleid, als vanuit de top richting de operationele uitvoering. Het gedisciplineerde performance-managementproces zorgde voor een sterk bewustzijn en hoge prioriteitstelling bij alle betrokkenen, en dat ging in de casestudy veelal samen met een succesvolle implementatie van de managementinnovatie.

SPECIALISATIE OP MANAGEMENTINNOVATIE LOONT

Een succesvolle ontwikkeling en implementatie van een managementinnovatie staat of valt met een aantal voorwaarden. Een afgestemd samenspel van het Center of Excellence met het topmanagement en het operationeel leiderschap is van doorslaggevend belang. De agenda voor managementinnovatie is geen speeltuin voor het Center of Excellence. De prioriteiten moeten worden gestuurd door de organisatiestrategie, en het topmanagement speelt daarin een doorslaggevende rol. Het Center of Excellence adviseert het topmanagement over de mogelijkheden tot innovatie maar bepaalt de agenda niet.

Als de agenda voor managementinnovatie wordt bepaald door de strategie, en dit transparant wordt gemaakt in de organisatie, dan kan de verandering door organisatieonderdelen en individuele medewerkers sneller worden geïnternaliseerd en geadopteerd. Tegelijkertijd is de strategische leidraad ook belangrijk om te voorkomen dat het Center of Excel-

lence wordt gezien als een buitenstaander die bepaalt hoe de organisatieonderdelen hun activiteiten moeten uitvoeren. Het Center of Excellence speelt op zijn beurt een belangrijke rol in het afstemmen van de implementatieagenda op het vermogen van de organisatieonderdelen om de veranderingen ook daadwerkelijk toe te passen. Dit veranderingsvermogen kan worden bepaald door de beschikbaarheid van resources en de kennis over het initiatief te evalueren en daar waar nodig te ontwikkelen in aanloop naar de innovatie. Bij de voorbereiding van de innovatie is het verder cruciaal dat het Center of Excellence een gedisciplineerde implementatiestructuur en -werkwijze ontwikkelt. Niet enkel de begeleidingsrol van het Center of Excellence, maar zeker ook de implementatieverantwoordelijkheden en performance-managementprocessen dienen nauwkeurig te worden vastgelegd en uitgevoerd. Ten slotte is het gedurende het gehele traject van de prioriteitstelling, de ontwikkeling en de implementatie van de managementinnovatie van doorslaggevend belang dat de leiding van de organisatie een actief afgestemd, betrokken en participerend onderdeel is van het proces. Managementinnovatie gaat immers in essentie over organisatorische verandering. Participerend leiderschap speelt daarin een kritieke motiverende en verbindende rol.

Literatuur

- Birkinshaw, J., G. Hamel & M. Mol (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Bouquet, C., J. Birkinshaw & J. Barsoux (2016). Fighting the headquarters knows best syndrome. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), pp. 58-66.
- Cohen, M. & D. Levital (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of 'Necessary but not sufficient' causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), pp. 10-52.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization; Designing dual structures for innovation. In: *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*. New York: North Holland, pp. 167-188.
- Flier, B., F. van den Bosch & H. Volberda (2003). Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and

- Managerial Intentionality. *Journal of Management Studies* banner, 40(8), pp. 2263-2280.
- Floyd, S. & H. Lane (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154-177.
- Gibson, C. & J. Birkenshaw (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- Jansen, J., M. Tempelaar, F. van Den Bosch & H. Volberda (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), pp. 797-811.
- Magalhaes, R. & R. Sanchez (2009). *Autopoiesis in Organization Theory and Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press.
- Schmitt, A., S. Raisch & H. Volberda (2016). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 00, pp. 1-18.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- Teece, D., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Tushman, M. & C. O'Reilly (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
- Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 602-638.
- Zook, C. & J. Allen (2010). *Profit from the Core: A return to profit in turbulent times*. Boston: Harvard Business Press.

Over de auteur

Drs. ir. T.I.W. de Zeeuw (dezeeuw.tim@gmail.com) is Global Head of Pricing Excellence bij AkzoNobel. Dit artikel is ontleend aan zijn masterscriptie Business Administration aan de Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University, die werd bekroond met de Scriptieprijs 2019 van deze opleiding.

