

Summary (in Dutch)

Een organisatie die zowel "steady state" productie uitvoert en een verkennende operatie neer zet op hetzelfde moment wordt ook wel een ambidextere organisatie genoemd. De gevestigde processen vergen een hoge efficiëntie en voorspelbaarheid zodat de steady state kan worden gehandhaafd, terwijl verkennende operaties meer flexibiliteit nodig hebben en veel onvoorspelbaarder zijn. De uitdagingen in een dergelijke organisatie zijn de tegenstrijdigheden tussen de gevestigde en de opkomende bedrijfstakken en de leidinggevende dilemma's die daarbij komen kijken.

Dit is onderzocht door een case studie uit te voeren tussen twee vergelijkbare ambidextere organisaties: Saturn (van GM) en Scion (van Toyota). Beide automerken legden de focus op de "low-end" van de Amerikaanse auto markt in ongeveer dezelfde periode. Toch bleek uiteindelijk dat Saturn is mislukt terwijl Scion een succes is geworden.

Deze studie is erop gericht om meer inzicht te krijgen in hoe ambidextere organisaties werken en te onderzoeken wat het effect is van organisatorische beslissingen op het succes of falen van ambidextere organisaties. Wat zijn de factoren geweest en welke beslissingen zijn gemaakt die tot het verschil in succes tussen Saturn en Scion hebben geleid? Beide cases zijn onderzocht en systematisch gestructureerd door het Innovatie model van de Delftse Systeemkunde.

Het voornaamste verschil in succes kwam door de verschillende soorten van synergie tussen de gevestigde en opkomende organisatie. Saturn had synergie met GM op management niveau, terwijl Scion synergie kende in productie en dealers. Dit resulteerde in; minder flexibiliteit voor Saturn omdat ze geen zelfbeschikking kenden. Het leidde ook tot hoge investeringskosten omdat ze besloten een compleet nieuwe fabriek te bouwen en investeerden in nieuwe dealers door het hele land. Scion, in tegendeel, was compleet onafhankelijk van Toyota, maar kon toch gebruik maken van de zeer efficiënte fabrieken in Japan en de bestaande dealers in de V.S.

Over ambidextere organisaties in het algemeen kan gezegd worden dat de verkennende organisatie in eerste instantie veel onafhankelijkheid van de gevestigde organisatie nodig heeft. Ten tweede, moeten investeringskosten worden gedrukt door synergie in hulpmiddelen.

Het is aanbevolen om het effect van interne doelen op het succes van ambidextere organisaties te onderzoeken. Dit zou kunnen worden uitgevoerd door een case studie tussen twee andere vergelijkbare organisaties.