



Performing innovation or innovation's performance?

An explorative case study of the relationality of innovation.

Joost van Heiningen

Performing innovation or innovation's performance?

An explorative case study of the relationality of innovation.

by

Joost van Heiningen

A thesis submitted in partial fulfilment of the degree of Master of Science at Wageningen University
and Research

Master Thesis: Leisure, Tourism & Environment

Author: Joost van Heiningen

Registration number: 921209-319-030

Course number: GEO-80436

Supervisor: Dr Martijn Duineveld

External supervisor: Harald Buijtendijk, MSc.

Examiner: Prof Dr René van der Duim

Wageningen University and Research

Cultural Geography Chairgroup

Wageningen, March 2018



Summary

In this case study I observed how TUI Benelux embarked on the construction of an innovation team. TUI Benelux is part of a larger umbrella being the TUI group, which can be seen as one of the main players in the tourism industry, while it includes a wide array of tourism businesses in its portfolio. At the end of August 2017, TUI Benelux's innovation team gathered for the first time, a meeting in which it was not clear to me what the introduction of this team exactly meant. I wondered, why was this innovation team there? What does innovation mean for its members? What are the consequences of this introduction?

Not only was the conceptualization of innovation vague for me during this process, also the literature did not provide a clear answer on what innovation exactly is. It mainly showed that the application of the concept is related to one's background, but that even academics from the same field conceptualize innovation differently. Consequently, I questioned the usage of the concept of innovation and wondered what companies are doing when they commit in innovation. In doing so, I narrowed the scope of this research and introduced three theories with which the case study was analysed, being: sign theory, Law's modes of ordering, and performance theory.

This research project was carried out by applying four qualitative methods, being semi-structured interviews, participant observations, a focus group and a researcher diary. The sample consisted of six meetings, nine interviews with members of the innovation team and three interviews with board members. The former was analysed by applying a summarization technique, whereas the latter was analysed by using open and axial coding.

The results and analysis show that the conceptualization of innovation differs within a project group, although it was not a completely empty 'term'. Instead, it was an open concept which meaning was relatable to earlier performances and multiple discursive logics. Therefore, innovation didn't have a concrete meaning in this research, although multiple somewhat similar conceptualizations of innovation were mentioned. Examples include 'the adaptation of an idea', 'everything that is new for a company', 'something that increases success', 'producing a new product', 'disposing ingrained habits' and 'streamlining a company for its future'. These conceptualizations were all part of five modes of ordering – being five sets of strategic notions about how 'innovation' should be carried out. These sets of strategic notions were based on the discursive logics regarding 'what innovation is', 'what the innovation team should do', 'why innovation is hampered within the company' and 'how one sees the company'. The modes of ordering consisted of five thinking patterns: 1) the lack of overview within company, 2) the focus on quick returns, 3) the visionary preparation for the future, 4) the concerns about the conservativeness of the company and 5) the practical approach of the ones that wanted to 'do' innovation. The dominance of these conceptualizations shifted during the meetings; as such, different interweaved modes of ordering steered the team over time. In addition, this thesis shows that concepts themselves have performative power. By saying that an innovation team is an '*innovation team*', the team was steered towards 'doing' innovation, instead of structuring innovative ideas within the company, which was its initial assignment.

In terms of practical lessons learned, this study exemplified that innovation is an empty canister which meaning is dependent upon context and relations. In TUI's case, a clear delineation of why the innovation team was there, why it was an 'innovation' team, what it had to do and when it would be successful could have been essential to provide a clear direction. In addition, I openly questioned if being an 'innovation team' is the correct definition of it since the term itself has steering power. Would the team have gone in a different direction if it was called for example 'idea enabler team' or 'structuring team'?

Acknowledgements

This thesis project was conducted as a graduation project for MSc. Leisure, Tourism and Environment at Wageningen University. The thesis presents the process and results of a fieldwork period during the period of August 2017 until February 2018 on the unfolding of a promising project at TUI Benelux, being the 'innovation team.' I was invited to conduct this research by one of my Bachelor teachers Harald Buijtendijk, who was collaborating on a project with TUI Benelux. Many employees of TUI and Wageningen University helped me during this dissertation project. They are all individuals who I would like to show my gratitude to.

At first, I want to thank my supervisor, Martijn Duineveld who guided me through the thesis process in a very pleasant way. The very first time when I met Martijn was during a lecture in which I attended class late, and as a reward, Martijn bombarded me with questions regarding the conceptualization of 'mass tourism' in front of a full lecture hall. Yeps, a proper introduction to post-structuralism it was, an introduction that I will never forget. Martijn was always there to approach this project from a creative angle or to boost me up when I was struggling. He gave me the freedom to experiment and to explore the boundaries of where a thesis project can go to, something that might have ended up disastrous, but was also challenging me in a positive way.

Harald, you took me by the arm and pulled me into a challenging project. Admittedly, the process differed from what we initially expected, but I am sure it can still serve you in your PhD. I am very grateful that you guided me throughout the process, supported me during meetings and difficult interviews, and supported me as a peer. That evening in the Beyerd was a very educative and inspiring night and as such I am sure that our future collaboration will be fruitful.

TUI, for the sake of anonymity I am not mentioning the names of the people involved but know that I am very thankful for your help, your openness, your hospitableness. I was introduced to a company but calling TUI just a company is too blunt. I experienced a company with a story, people with a story. People who are proud of TUI and want to fight for it. People who want to make the best of it. People who were inspiring and who I won't forget.

A big thanks to Moniek Zwiers, for designing the drawings of the personas in this thesis and supplying me with sufficient 'four nuts' cornflakes everytime when I forgot to do groceries.

Special thanks to Neringa Kavaliauskaite, my wonderful girlfriend and roomie, who was able not to be annoyed by a workaholic roommate, especially during the last weeks before the deadline of this thesis. Also special thanks to Hannie, Ad and Ko, who were always there to support me and whose fridge I could always 'plunder' when I visited them. Besides my parents, also my brother and his family always supported me. Thank you Wouter, Lotje and Melody, for always cheering up Neringa and me when we visited you.

Lastly, a thesis in which I defend the essentiality of anti-essentialism wouldn't be complete if I wouldn't thank all actors that were involved in this thesis. Thank you NS, for transporting me everywhere through the Netherlands, without you this project would have been impossible. You were even there for me after one of the largest storms ever measured in the Netherlands.

Also, a big thanks to my mom's Toyota Aygo, who brought me to various interviews in Belgium. I am very sorry for the window damage that you suffered from. I sincerely hope that the burglar who broke into you is making good use of my dirty underwear. This also brings me to the very last thank you: thank you Spar, for having such a broad product range that included trash bags and duct tape. Without you I would have frozen my... ehm... essential body parts off on the way back to the Netherlands.

Contents

Prelude: Researching innovation	1
Chapter 1: Introduction	2
1.1 TUI Benelux	4
1.2 Research objective and research questions	6
1.3 Thesis outline	7
Interlude chapter 2: Theoretical positioning	8
Chapter 2: Theoretical framework	9
2.1 Theoretical positioning	9
2.2 Sign theory: the sign, signifier and signified	11
2.3 Discourses, mini-discourses and modes of ordering	12
2.4 Performativity and performances.....	13
2.5 Summarizing and conceptual model.....	14
Interlude chapter 3: Reliability of methods	16
Chapter 3: Methodology	17
3.1 Research design	17
3.2 Methodological considerations	17
3.3 Data generation	19
3.4 Analysis	22
3.5 Reporting.....	23
3.6 Positionality.....	23
3.7 Reliability, transparency and validity	24
3.8 Limitations.....	25
3.9 Generalizability to TUI as a company.....	25
Interlude chapter 4: The field	26
Chapter 4: Here comes the innovation engine!	27
4.1 We are going to innovate!	27
4.2 Conceptualizing the innovation team.....	29
4.3 Finding a purpose.....	29
4.4 Conceptualizing innovation.....	30
4.5 The design sprint.....	31
4.6 Why an innovation team is needed	32
4.7 The board's narrative.....	37
Interlude Chapter 5: Perspectives	42
Chapter 5: Analysis	43
5.1 Modes of ordering	43

5.2 Overlapping and contradicting modes of ordering.....	49
5.3 Innovation as an empty signifier, master signifier or open concept?	50
5.4 Innovation, the innovation team and the innovation engine their performances.....	51
5.5 Revised conceptual model	53
Postlude: Science and pragmatism	54
Chapter 6: Discussion	55
Chapter 7: Conclusions	58
Lessons learned	60
References	61
Primary sources.....	61
Secondary sources	65
Appendix 1: Interview guide	66
Appendix 2: Summaries of interview transcriptions.....	68
Summary interviewee 1	68
Summary interviewee 2	72
Summary interviewee 3	75
Summary interviewee 4	79
Summary interviewee 5	82
Summary interviewee 6	86
Summary interviewee 7	88
Summary interviewee 8	91
Summary interviewee 9	95
Coding scheme interviewee 10.....	98
Coding scheme interviewee 11.....	113
Coding scheme interviewee 12.....	124
Appendix 3: Connecting modes of ordering through four main topics	138
Appendix 4: Summaries of participant observations and focus group.....	141

Overview of figures and tables

Figure 1: Mona Keijzer visiting AWL	2
Figure 2: TUI Benelux's brand portfolio.....	4
Figure 3: Sign, signifier and signified	11
Figure 4: Conceptual model.....	15
Figure 5: Excerpt of the invitation for the innovation team.....	27
Figure 6: TUI's innovation engine as presented during the meeting	28
Figure 7: Revised conceptual model.....	53
Table 1: Summary of the interview guide.....	19
Table 2: General information regarding the interviews conducted	19
Table 3: Events during which observations were made	20
Table 4: Topics on which summaries were based	22
Table 5: The innovation team's modes of ordering.....	43
Table 6: Dominance of various modes of ordering during the five meetings observed	49

List of acronyms

Acronym	Meaning
AG	Aktiengesellschaft
AR	Augmented Reality
Benelux	Belgium, the Netherlands and Luxembourg
CEO	Chief executive officer
CMO	Chief marketing officer
HR	Human resources
HQ	Headquarters
IT	Information technology
MSc.	Master of science
P.	Page
PLC	Public limited company
PMO	Project management office
RQ	Research question
SMEs	Small and medium enterprises
SNV	Netherlands Development Organization
SQ	Sub question
STS	Science and Technology Studies
TUI	Touristik Union International

Prelude: Researching innovation

It is a beautiful day! I am visiting Breda, the city where I did my bachelor, so it always gives me a good feeling to return there. I received an invitation from one of my former teachers, he has a research offer which could serve as a very interesting thesis project. But, in all honesty, I think I will reject his offer... the vacancy is as follows:

'[I am working on] a collaborative project with TUI Netherlands, in which we are interested in innovation concepts that are applied by other (large) Dutch organizations, from which TUI can learn. Based on these 'lessons learned', innovation projects can be started within TUI during the research project.'

The reason why I want to reject it is that I want to specialize myself in rewilding practices combined with tourism, accepting this research offer will be quite the sidestep. However, due to the convincingness of my former teacher later that day, and some brainstorm sessions with relatives, I decide to sign up for it anyway. I mean, how cool would it be as a MSc. student to get deeper insights into how the world's number one tourism business works? Or to see how other large corporates work? This would definitely be good for my professional skills and my network! Besides that, the topic, innovation! It always sounded cool and while being bombarded with initiatives such as the 'disruptive innovation festival' and 'innovation hubs', I believe that this is a field of opportunities. But yeah, it sounds cool to me, however I am not really acquainted to the field. As such, my first task is to scrutinize what innovation is.

Chapter 1: Introduction

'Ministry of economic affairs invests an additional 75 million euros in innovation'

'The Dutch government is going to spend an additional 75 million euros on innovation in 2018. Part of it is destined to strengthen the innovative capabilities of small and medium enterprises (SMEs), while Secretary of State, Mona Keijzer, believes that SMEs have a crucial role in innovativeness of the country' (Algemeen Dagblad, 2018).

The Dutch government boosts the country's innovativeness with 75 million euros, that seems to be a very good incentive for the economy! The Algemeen Dagblad is clear about the amount invested and they included a suggestive picture (Figure 1) to illustrate... to illustrate what?



Figure 1: Mona Keijzer visiting AWL

Innovation is a concept that touches upon both non-academic publications and the academic literature. As the example of Algemeen Dagblad illustrates, innovation is often depicted as desirable. A quick scan of sector reports can confirm this. For example, ING's sector report (Van Sante et al., 2014, p. 22) describes excellent companies as 'efficient, innovative and flexible. Nijboer & Goedgebure (2012, p. 22) emphasize the importance of innovation for the travel sector: 'the sector must find added value for the customer on top of normal bookings, this means being cheaper, providing extra service or to innovate.'

Academic publications also pay attention to the importance of innovation for the tourism industry. For example, Hjalager (2010) states that tourism has been a phenomenon that is characterized by immense innovativeness throughout history. An example provided is that of Thomas Cook, who broke conventional thinking in his time (around 1850) by using the emerging rail infrastructure to introduce a concept that leaned on travel and entertainment. He introduced weekend trips to a completely new customer segment for an affordable price. Or one could also think of a more contemporary example; Disney's cooperation's movie theme parks that attract guests from all over the world (Weth, 2007; in Hjalager, 2010).

Other authors point out that innovative activities are still quite limited within the tourism industry (e.g. Čivre & Omerzel, 2015, p. 540). Rønningen (2010), suggests that innovation capacity is dependent upon a firm's size. As such, tourism industry's innovativeness is hampered because of the dominance of small enterprises, which are less capable of innovating because of managerial systems that are not adequate to support innovation, employees' resistance for change and a lack of resources (ibid.). Hjalager (2002, p. 470) also states that large enterprises are generally much faster to implement new ideas, although it can be hampered by the little mutual trust among large tourism enterprises. However, these findings are hard to trace since publications regarding innovation within large tourism firms are scarce, with a case study on Thomas Cook conducted by Smith et al. (2016) and a collaboration between Van der Duim (2005) and TUI Benelux being the only ones to my knowledge.

Yet, despite the identification of thresholds of innovativeness within the tourism industry and the concept frequently being phrased as 'necessary' by academics and professionals, there is no consensus on innovation's definition. Albeit a majority of the definitions often resemble the idea of either newness, success or change (Assink, 2006). For example, Higgins (1995, p. 32) depicts the concept of newness and change in his definition: 'the generation, development, and adaptation of an idea or behaviour, new to the adopting organization', whereas Cumming (1998, p. 22) emphasizes

success: 'The first successful application of a product or process.' Instead of defining innovation, Hjalager (2002) provides four innovation 'types', namely regular, niche, revolutionary and architectural innovations.

The differences between these conceptualizations are not only present in tourism management and organizational studies but can also be found when publications of differing disciplines are compared (see for example: Scherer, 1984; Starbuck, 1984; Anderson & Tushman, 1990). These disciplines all have their own paradigms, methods and conceptualizations that are used to study the subject. Gopalakrishnan and Damanpour (1997) depict this clearly by comparing multiple research disciplines and their conceptualizations of innovation. The authors explain that economists tend to conceptualize innovation as a measurable construct in terms of operational changes within a firm or industry, sociologists study it in a broader view by focussing on organizational adaptation as an influence or influencer of innovation, whereas technologists are concerned with generating new technologies.

So, is it useful to use such an ill-defined term? What do companies do when they innovate? Does it make sense to study innovation? It was this vagueness and multi-interpretability around the term 'innovation' from where I commenced this research project at TUI Benelux, while they were at the verge of starting an 'innovation team'.

1.1 TUI Benelux

TUI Benelux is a large tourism business that is part of a larger umbrella being the TUI group. With approximately 77.000 employees and an estimated annual revenue of 18.7 billion euros (TUIgroup website, 2017), the TUI group can be seen as one of the main players in the tourism industry. The group has multiple businesses included in its portfolio such as airlines, cruises, tour operators, travel agencies, destination services and hotel chains, basically a majority of the stakeholders that are present in a traditional tourism chain.

To deepen our understanding of the company, I will highlight the structural changes that happened over the last decades, while TUI Benelux is only existent in its current form for two years.

TUI AG was founded in 1968, after four German tour operators were merged into one union, the Touristik Union International, in short TUI. The union started to embrace acquisitions of other international travel businesses in the 90's. This resulted in them acquiring both Arke and Holland International in 1997, which were subsequently fused and merged to a new entity being TUI Netherlands. In 2000 Kras was also added to this brand portfolio and in 2005 TUI launched Arkefly which was the first airline that belonged to a Dutch tour operator (TUI Nederland, 2018).

Each of these Dutch predecessors had its own history and speciality (TUI Nederland, 2018). For example, Lissone, Holland International's forerunner, was founded in 1876 and was therewith the first Dutch travel organization. Or Arke, which was founded in 1934 as a specialist in bus trips. A third example is Kras, which operated a service line between two Dutch towns, by horse and cart, when it was founded in 1922. It took decades before the company became a direct seller of river cruises, long-haul holidays and cultural bus trips.

In addition, not only Dutch companies were merged and added to TUI's umbrella, this also happened on an international scale. The main fusion being TUI AG and the British First Choice Holidays into a new mother company being TUI Travel PLC in 2007 and the subsequent complete merging of TUI Travel PLC and TUI AG into the TUI Group in 2014.

After the construction of the TUI Travel PLC in 2007, the company launched a strategy in which international brands in TUI's portfolio were to be clustered. Consequently, TUI Netherlands and TUI Belgium fused under the name of TUI Benelux. Initially, most of the brands included in these clusters continued to have their original names, until the new brand strategy was launched in 2015 (see Figure 2). This strategy resulted in all brands being morphed into one brand, being TUI (TUI Nederland, 2015).

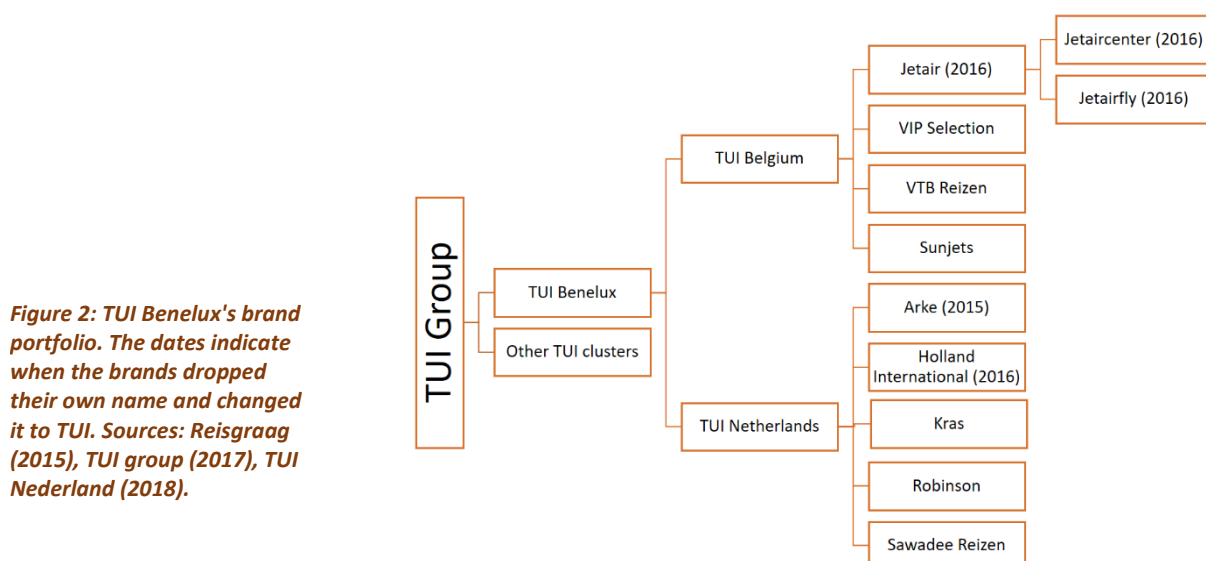


Figure 2: TUI Benelux's brand portfolio. The dates indicate when the brands dropped their own name and changed it to TUI. Sources: Reisgraag (2015), TUI group (2017), TUI Nederland (2018).

This thesis project was commissioned by TUI Benelux. The innovation manager at TUI Benelux and my research partner, Harald Buijtendijk, agreed upon researching innovation at the end of July 2017. My partner and I were asked to research how companies design and utilize incubator engines, what challenges other companies face while doing this, how they solve these, how they measure success and failure of the incubator and how employees and customers can be involved without limiting the freedom of it. The innovation manager explained that this information was needed while TUI Benelux wanted to start with innovative projects themselves.

However, before we could start our project, the manager initiated an ‘innovation team’, that was going to have its first meeting at the 31st of August 2017. TUI Benelux’s attempt to set-up an innovation team was clearly a sign of something that was unfavourable within the firm, since it wanted to shift from one state of being to a different one. This raised many questions such as what is going on behind the doors? Why does TUI Benelux need an innovation team? What are the consequences of this innovation team? Why specifically an ‘incubator engine’? What is innovation for TUI? Why now? And why does TUI want to learn from other companies? It is these questions that moved me to examine the company’s attempt to set-up an innovation team rather than stepping towards other companies without any contextual understanding.

In doing so, I embarked on a case study that would serve as 1) an internal analysis of TUI, 2) mini-ethnography around TUI’s innovation team, and 3) an answer to research calls on more empirical case studies regarding innovation in the tourism industry, and innovation by tour operators (e.g. Čivré & Omerzel, 2015; Molina et al., 2017).

1.2 Research objective and research questions

The problems diagnosed in the introduction section logically lead us to the following research objective.

‘The aim of this research is to explore what innovation is and how it is carried out in a large multinational, by following innovation processes of one multinational being TUI Benelux and analysing the creation of its ‘innovation team’. The first objective of this research is to explore how this attempt to innovate unfold. A second constitutes of understanding the concept of innovation itself.’

This research objective was addressed by the following research questions:

RQ 1: What is innovation in the eyes of a large tourism firm’s employees?

- SQ: How do these views align or differ?
- SQ: Are there certain clusters of opinions?

RQ 2: Why is there a need for an innovation team within a large tourism firm?

- SQ: What hampers innovation within a large tourism firm?
 - What are the different perspectives on this?
 - Are there clusters of opinions that are relatable?
- SQ: What stimulates innovation within a large tourism firm?
 - What are the different perspectives on this?
 - Are there coherent clusters of opinions?
- SQ: Why does TUI Benelux want an innovation team?
 - Why does this need arise at this moment?
 - Why does TUI want to learn from other companies?
 - To what extent are employees within a large tourism firm able to innovate?

RQ 3: What are the consequences of introducing an innovation team to a large tourism firm?

- SQ: How is the implementation of this innovation team going to unfold?
- SQ: How should an innovation team operate according to the employees of a large tourism firm?
 - How do these views align or differ?
 - Are there certain clusters of opinions?

1.3 Thesis outline

This thesis is structured around seven main chapters and several additional subchapters. At first, the introduction chapter introduced the ‘why?’ of this case study, a contextual description of TUI, and was concluded by stating the research objectives and research questions of this study. The theoretical framework chapter highlights my personal theoretical positioning within this thesis project. In addition, it introduces three theoretical notions: 1) concepts in sign theory, 2) modes of ordering and 3) performativity and performances, which are subsequently alternated to the situation at hand in the conceptual framework. The methodology discusses the research design, methodological considerations and the methods used during this research. The chapter concludes by giving insights into my positionality in this research, concerns about reliability, validity and transparency, and the limitations of this research. The results chapter is an intertwining of interviews and observations moulded in a storytelling regarding TUI’s innovation team. This thesis then returns to the realm of theory in the analysis section, which discusses the case study by using the three concepts that were introduced in the literature review. Subsequently, the discussion chapter puts this thesis in comparison with other publications and highlights the contributions made to the literature. The conclusion chapter briefly discusses the case study by relating the findings to the research questions. Lastly, the thesis is then concluded by highlighting the lessons that can be learned by TUI.

In addition to these main chapters, I intertwined a second story with the main chapters, my own story. The prelude, interludes and postlude provide snapshots of my experiences while doing research on this topic. Therefore, one does not have to read them to understand this thesis. However, it does facilitate an extra layer of understanding, while my own story did influence choices that I made and therewith the final product of this research: this thesis.

Interlude chapter 2: Theoretical positioning

We both worked the whole day on our theses and were ready to watch an episode of Stranger Things... I only had to turn off my laptop and save some work. While doing this, Neringa asked me from the other side of the room if I got a better understanding of how I want to analyse the data I collected at TUI. I told her 'I want to study innovation by applying the performativity theory, which is a post-structuralist approach towards organizations.' My girlfriend, Neringa, is also a social sciences student, who is writing her thesis while applying an interpretivist perspective. Neringa continued 'Okay so what does that mean?', well dear Neringa, that was a good question. I explained to her that post-structuralists focus on the fluidity and multiplicity of discourses, so it focusses on the ever-changing boundaries of things and that there is no one reality of a thing, there are multiple that are dependent on the eyes of the beholders. Neringa digested this answer for some time, looked at me with a serious look (one that sometimes scares me, I don't know if this is Lithuanian, just her, or me being quickly impressed but jeez her serious face is one that depicts intense thought patterns, I also find that really lovely in some way) and started to fire the next question to me 'but how does that then differ from an interpretivist approach towards theory?' Ding ding, she was hitting the right spot again... I had to think quite a while before I came up with an answer and I realized that I made quite the mistake in my description. Why? Well by saying that performativity is a post structuralist approach towards organizations I kind of neglected the idea of the multiplicity of performativity itself. I just quoted a sentence that I read in Kooij et al. (2012) their work, who applied performativity as a poststructuralist theory. I mentioned the idea of the self-performing external realities that are not only subjected to but also subjectivated by individuals in society, such as sustainability.

We discussed this line of thought for a while and I realized that despite I thought I understood the theory behind this thesis, it is also essential to understand the theory behind the theory of this work to fully grasp what theories such as performativity and actor-network theory do. In the end, I want to explain this research project to my mom and if I am not even able to explain it to my girlfriend who is studying the same as I do, that for sure will be an impossible venture.

Chapter 2: Theoretical framework

This theoretical framework commences with the theoretical positioning of this research project, since the answering of the research questions is influenced by it. These questions are guiding this research by focussing on what innovation is for TUI's employees, why an innovation team is needed at TUI and what consequences this team has.

After highlighting my theoretical positioning, I elaborate on three theoretical concepts namely 1) sign theory, 2) discourses and modes of ordering, and 3) performativity theory. I conclude this chapter by introducing a conceptual framework.

2.1 Theoretical positioning

Building upon the problem diagnosed in the interlude, I would like to highlight the strands of thoughts on which I based the remainder of this thesis project. As suggested in the introduction section, I noticed that the literature was speaking of 'innovation' in a diffused way. It seemed that authors hinted in a direction of 'newness' and 'success' but besides that no real consensus can be found. As such, 'innovation' seemed to be an empty canister to me, a canister which is constructed and enacted by the author or situation at hand. This way of thinking is in line with post-structuralist strands of thought. For the sake of the not overtheorizing and the length of this thesis project, I refrain from comparing post-structuralism with other paradigms such as positivism or interpretivism. Comparison of these paradigms are well described in the books on which I mainly based this theoretical positioning, being the works of Czarniawska (1998), Law (2004), and Alvesson & Sköldbberg (2017).

That said, it's time to enter the realm of post-structuralism, which is a paradigm that is by itself loosely defined. An interesting example of this ambiguity is Micheal Foucault, who is often seen as one of the founders of post-structuralism but he himself denied being a post-structuralist (Olssen, 2003).

Personally, I adhered to specific post-structuralist strands of thought, in which I was mainly inspired by the work of multiple Science and Technology (STS) scholars such as Latour, Callon, Law and Muniesa, and the work of Barbara Czarniawska. From them I borrowed multiple elements which I will briefly explain in this subchapter.

Element 1: Anti-essentialism

During this research I adhere to anti-essentialism, meaning that I believe that solid essence is not existing, instead essence is a human production while we ascribe essence to things, and essence is therefore relational (Fuchs, 2009).

To simplify this, we can use the example of a MSc. study, let's say a MSc. in Tourism. As tourism students, we can have the believe that due to the MSc. Tourism we are pushed in certain directions and have to behave in certain ways. However, it is us – students, teachers, rectors, etc., who form this MSc., we humans produce what the MSc. is supposed to be in our views. As such, the MSc. Tourism doesn't have a core essence and is purely dependent upon human production, it is relational to numerous individuals.

From this viewpoint, it also means that social entities and organizations are relational. Therefore, TUI and the innovation team can also be seen as relational products. As such, they did not function as building blocks of my analysis, they were studied as relational outcomes instead, outcomes of continuous social ordering by actors.

Element 2: Relational materialism

In addition, I adhere to relational materialism in this thesis. This is the practice of not making any *a priori* distinctions between human and non-human things during analysis (Van der Duim et al., 2012;

Muniesa, 2015). Instead, one analysis non-humans (such as objects) and humans as equals. Alternately to *a priori* distinctions, one could examine the relations between human and non-human actors that constitute social entities, like the innovation team. Thus, when I refer to an actor it could be a human, but it might as well be a book, document or theoretical concept.

Element 3: External reality is not definite

Euro-Americans live with the assumption that the world is specific, definable, certain and decided (Law, 2004). So, the world is black boxed, entities are stable and in place. In this research I refrain from this idea, instead I believe that entities are reproducing themselves, making them fluid and continuous bound to time and context.

Therefore, I intentionally don't describe a static order of actors (both living beings and things), instead I focus on the process of ordering itself as a continuous flow. So, I reject the idea of an everlasting stable network, and examine the process of continuous ordering between actors that try to stabilize a network, the network being the innovation team in this case.

Element 4: Interpretation's inseparability of discourse

A fourth poststructuralist element that I adhere to is the existence of ingrained discourses (or modes of ordering, for the time being I call them discourses). In this thesis, I examine individuals their construction of meaning, by tracing certain discourses in used language. Through our use of verbal and non-verbal language we express our own opinions and underlying shared meanings (Allmendinger, 2017). As such, by using language we engage in an inherently ideological act that combines an individual's own interpretation of an event and a socially-shared stock of meaning. This social stock of meaning is created by beliefs and ideas that are generated through the social forces that are dominant in a contemporary setting (ibid.), in this case TUI anno 2017-2018. Thus, these discourses are inseparable from people's interpretations of events, while they provide a system of meaning. A system that effects people's interpretation and understanding in certain settings, the settings being innovating and TUI's innovation team during this research.

2.2 Sign theory: the sign, signifier and signified

The word innovation can be seen as a sign, a concept related to semiotics that was elaborated on by Ferdinand de Saussure's *course in general linguistics*. De Saussure (1916) explains that a sign can be divided in two components, a signifier (how it sounds) and a signified (what it represents). The association of these two components can be seen as arbitrary, meaning that it is not natural nor permanent. For example, the word 'travelling' consists of a sound (the signifier) and its meaning (the signified), which could be 'going to work' for one person, or 'going on holiday' for another, or even for the same person but then in a different context (see Figure 3). This representation is dependent on the interpreter, the context and temporality of the sign. The key point here is that the sign's signified is dependent on the context, thus a 'single' concept can mean multiple things.

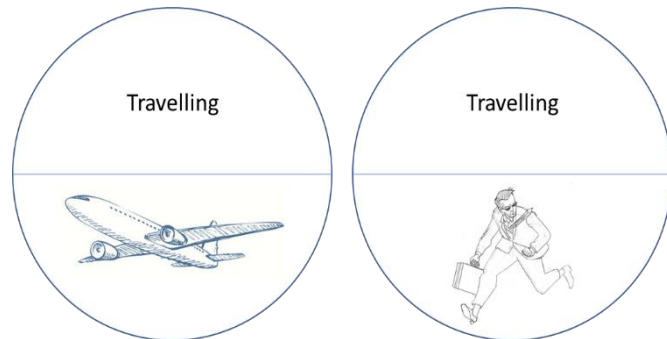


Figure 3: Sign, signifier and signified

This view on concepts can be associated to Laclau's work, in which concepts such as sustainability, society and innovation are labelled as 'empty signifiers', meaning that these concepts can be studied as non-signified signifiers. In other words, an empty signifier is produced to signify something that cannot be directly represented (Laclau, 2006 in Kooij et al., 2012), or as a catch-all category that captures all vagueness. Kooij et al. (2012) criticise this conceptualization while 'content without content is logically impossible' (p.5). They argue that meaning emerges through the interrelatedness of a signifier, signified and the context, meaning that signifiers cannot be empty nor full.

Building upon 'sign' theory, post structuralist authors such as Lacan and Žižek present master-signifiers (Verhaeghe, 1995; Davidson, 2010). These do not represent 'empty' or 'full', but over-full signifiers, which are widely opened concepts that give a direction, without disclosing a real understanding of it. These can serve as a *point de capiton*, that pin down intertwined discourses that tend to go in different directions when treated loosely (Lacan, 2006; in Gunder & Hillier, 2009). Žižek (2012) exemplifies this in a hilarious manner in one of his lectures where he tells the story about a guy and a girl that are flirting to a point where she asks him 'would you like to come to my flat for a coffee?' He answers, 'yes but there is a problem, I don't drink coffee.' She smiles: 'no problem I don't have any.' The key point that I want to elaborate on is that this joke is not about what is literally said, but about what is implied.

We can also bring this to the domain of 'sustainability' and 'innovation', which can be analysed as master-signifiers. For example, some time ago I was in a group project regarding furniture with a chemist, and during our discussion she emphasized that we had to come up with a more sustainable idea. As a result, I, as a student of social sciences, spit out some ideas about changing consumer behaviour, while she was referring to concrete materials that we could use for a chair. We both have an idea of what sustainability is and can therefore debate on the topic, however the chances are quite big that both of us, or you as a reader, approach the concept from a different discursive context.

Kooij et al. (2012) add to the idea of a master-signifier that when concepts travel or are copied they get emptied, diluted and transformed. This is exemplified in their case study where the idea of Apple's campus is copied and applied to multiple settings in the Netherlands. The concept was applied differently in every context, resulting in the authors concluding that the concept of 'innovation

campus' was emptied and subsequently ascribed a different meaning to. Therefore, the functioning of concepts leans on a process of hybridization and could also be conceptualized as 'open concepts', being an alternative for the ambiguous 'empty signifier'.

Similar as master-signifiers, open concepts do not have a fixed core, but are relational. Meaning that they can be associated to multiple discourses depending on the context in which the concepts are used. By opening concepts, 'open concepts' can serve to pinpoint various discourses and to facilitate hybridized reproductions (ibid.). In the previously mentioned 'sustainable furniture' case, this resulted in a final product that was fully biodegradable and marketed in such way that it tried to influence the frequency of product disposal by consumers, so creating a 'sustainable' hybridization by incorporating both our ideas of what sustainability is.

2.3 Discourses, mini-discourses and modes of ordering

So far, I highlighted the conceptualization of 'open concepts' of Kooij et al. (2012). However, I would like to highlight one part, namely the 'pinpointed discourses', which is an essential part of their description. The authors did not describe what an actual discourse is, they only refer to the Foucauldian version of a discourse, so what are we then pinpointing? Understanding what a discourse is, is problematic since it is an ambiguous and loosely defined concept, so to enable myself to build upon the idea of 'open concepts', I will establish a conceptualization of discourse.

So, what is a discourse? John Law scrutinized the Foucauldian version of discourse and described it as follows (2004, p. 159): 'a set of relations of heterogeneous materiality, that recursively produces objects, subjects, knowledges, powers, distributions of power. Discourse is productive. At the same time it sets limits to what is possible or knowable.' In other words, discourses (in a Foucauldian sense) are already in place and therewith able to both generate particular cases and to reproduce themselves. Consequently, Foucauldian discourses can be criticized while they do not perform themselves differently, nor are they reshaped in new hybridizations (Law, 1994; in Van der Duim, 2005). In addition, Law (1994) argues that Foucauldian discourses are singular and therefore the possibility to analyse how discourses might interact with one and each other when they are performed is limited. Based on these criticisms, Law took a sidestep by proposing an alternated version of discourses, being modes of ordering.

Law's modes of ordering are an attempt to limit the totalizing concept of discourse in size. This has some implications: at first, discourses should be seen as a set of patterns; second, discourses should be analysed as plural not in the singular; third, discourses should be seen as an attempt to order, not order itself; fourth, social scientists' task is to explore how they are embodied and performed and; lastly, we should analyse how these discourses interact, are built upon or are overwritten (Law, 1994, p.95).

Law's conceptualization of 'mini-discourses' or 'modes of ordering' allow the researcher to analyse the hybridization of them, the hybridization process that Kooij et al. (2012) also put forward in their 'open concepts'. Borrowing from both notions, modes of ordering and open concepts could allow one to open up a less totalizing conceptual niche towards concepts in which mini-discourses are still treated as recursive but also as multiple and morphable. In order to fully understand this niche, we should first understand what modes of ordering are.

Modes of ordering

How does an organization hold itself together? John Law (1994) scrutinized this question during his ethnography of a large scientific laboratory. He concluded that the laboratory was held together through different discursive logics; the managers were sometime entrepreneurs, other times puzzle

solvers, sometimes bureaucrats and occasionally they acted with great vision and charisma. Law explains that these performances were not relatable to individual characters but could be seen as modes of ordering. In doing so, Law was reintroducing Foucault's mini-discourses as modes of ordering – as ways of doing something.

Hummel and Van der Duim (2016) build upon this idea when they were studying the Netherlands Development Organization (SNV). They explained modes of ordering as more or less explicit frameworks of interconnected ideas, with which employees read the empirical reality and therewith define a situation. Modes of ordering are coherent sets of ideas, strategic notions, about the way an organization should function and develop. For example, SNV's practices were influenced by the following modes of ordering: administration, project management, enterprising, development brokering, development visioning and result management (ibid.).

Modes of ordering are not only ideas but can also be found in employees their practices (ibid.). They are multiple and can even be intersecting. In doing so they might support or hamper each other, but in the end they define how an organization and its employees operate.

Building on the delineation in which modes of ordering constitute both a set of ideas and people's practices, Van der Duim (2005) explains that modes of ordering can be researched on three different interconnected levels. At first, one could research modes of ordering as coherent sets of strategic notions about the way how something (tourism in his example) should be practiced. One could wonder, what are the explicit frameworks of ideas? How are ideas translated into new actions? How do employees define a situation? Secondly, one could research the set of practices employees utilize as a result of the modes of ordering. For example, one could focus on people's habits, their traditional ingrained ways of doing and the way how ad hoc decisions are made. While scrutinizing these two levels, one could also analyse the third level, by examining how the identified modes of order are interweaved with one and each other. In doing so, patterns of hampering and supporting modes of ordering might be found in the analyses.

2.4 Performativity and performances

Analysing how modes of ordering could be interweaved brings us to a last theoretical concept that is strongly linked to post-structuralist strands of thoughts, namely the performativity of concepts. Similar to discourse, performativity has various more or less similar versions (Diedrich et al., 2013), which were built upon the ideas of the linguistic philosopher John Austin, the communication theorist Gregory Bateson, the social theorist Erving Goffman and the social philosopher Jean-François Lyotard (ibid.). Elaborating on all applications of performativity is out of scope of this theoretical framework, yet I would like to highlight (1) Austin's version since it was at the start of the development of the concept, (2) Butler's version and (3) Law's conceptualization of performativity.

Austin's version (1962) of performativity is described by Diedrich et al. (2013) as follows: 'performative utterances do not just describe/report/constate but also have the potential to create (new) reality; additionally, performative utterances fall outside the conventional true/false dichotomy.' In other words, performativity combines saying and doing, once something is said people start to act upon it. Diedrich et al. (2013) depict this clearly in their example of a marriage, in which the phrase 'I do' is an utterance upon which is acted, since two persons will behave according to the premise of marriage.

Butler (1990; 1993; 2010) built upon Austin's conceptualization and applied it to gender studies. An addition to earlier versions was her suggestion that gender performs the identity it is purported to be. So, the individual's gendered identity is an illusion; women and men are products of what women and men are supposed to be. In my European (I refrain from Western centric since that could imply a lot)

biased view of the woman, it is feminine to wear high heels and lipstick, whereas men are sexy when they are broad shouldered, slim and suited up, but why do I have this image sticking in my mind? Adhering to Butler's version of gender, this is the outcome of the productive power of 'gender' in which the meaning of 'feminine' or 'masculine' has power on itself and is recursively performed in society over time.

Coming back to organizational studies, I would like to highlight the version described by one of the STS researchers, namely John Law (1991; 1994; 1999), who took the concept to the realm of organizations and organizing. He argued for studying performativity as a 'sociology of verbs', in which entities could be understood as local performances that are being created in, by and through local modes of social ordering (ibid.). This means that performances are context bound and can be studied as relational concepts. So, in Law's version an organization can be seen as a performance itself, which is a relational effect that does not have a core substance. Instead, organizations (or performances) can be seen as 'products of' rather than the 'source' of organizing (Czarniawska, 2004, p. 780).

Taking away the absolute essence of organizations enables researchers to study them from a different point of view. Instead of focussing on what already has been stabilized, a researcher could now follow the processes of organizing at the time of his/her observations (Czarniawska, 2002).

2.5 Summarizing and conceptual model

This research adopts a poststructuralist view on innovation, which approaches innovation as an open concept, meaning that it travels from context to context and has a different meaning depending on the discourses that it pinned down.

Since the notion of discourse has the tendency to be vague and totalizing, this research approaches these 'pinned down discourses' by using an alternated version of Foucauldian mini-discourses being modes of ordering. In doing so, the ambiguity of 'discourse' is stripped to a more crystallized version that is applicable to the situation at hand. This means that at the one hand the notion of analysing 'frameworks of ideas' is maintained, while at the other hand the totalizing idea of discourses being singular and pre-established is rejected.

By applying Law's modes of ordering in this research, three interconnected levels can be researched: 1) modes of ordering can be researched as the strategic notions about the way how something should be practiced; 2) one could research the set of practices employees utilize; and 3) one could research how the identified modes of ordering are interweaved with one and each other. This research focusses only on the first and third research avenue while time limitations and accessibility of events hampered the possibility to examine all three of them.

Both the ideas of open concepts and the hybridization of mini-discourses/modes of ordering can be extended to a third concept, namely performativity, in which entities such as organizations can be understood as local performances that are both created by and creating modes of ordering. Like open concepts, these can be treated as relational to the context and as hybridizations of preceding modes of ordering. Hybridizations that on itself can produce new modes of ordering and performances.

In this study these three ideas are brought together to study the phenomenon of an 'innovation team' that was established at the 31st of August 2017, at TUI Benelux, in which the employees that were assigned to it had the task to 'innovate'. This entity is studied by treating 'innovation', 'innovation team' and 'innovation engine' as open concepts, which are conceptualized through prevalent modes of ordering. In addition, this research explores the performances of this innovation team by looking at how it is carried out by its members in practice.

Figure 4 depicts a conceptual framework in which the ideas of open concepts, modes of ordering and performativity come together. The coloured squares represent the multiple modes of ordering that are apparent within organizations. The yellow mode of ordering is defined as 'X' since it is not possible to define a fixed amount of modes of ordering prior to studying an organization, the number of modes of ordering will therefore be a product of my observations. The descriptions inside the coloured squares represent the (open) concepts that are studied in this research. In addition, the black arrows indicate the influence of the modes of ordering on how innovation and the innovation team will be performed, performances that subsequently influence the modes of ordering.

Key

- Red:** Mode of order 1
- Blue:** Mode of order 2
- Yellow:** Mode of order x

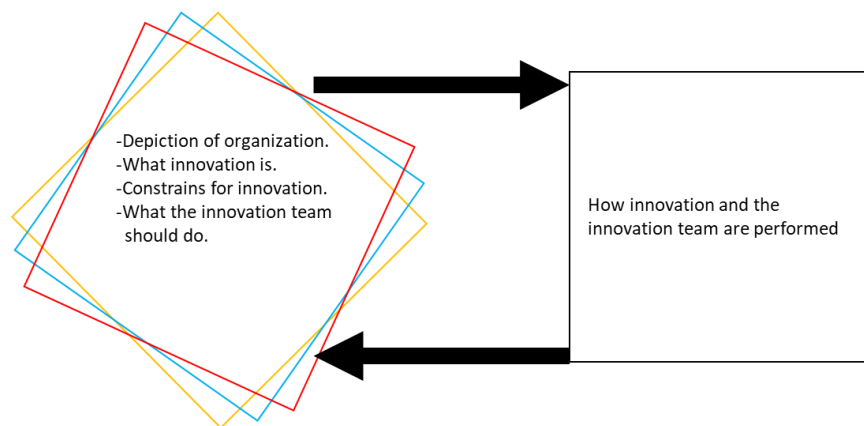


Figure 4: Conceptual model

Interlude chapter 3: Reliability of methods

'It's one o'clock at night and I am now sitting on a toilet... pfff where to start? Argh this is hard when you are drunk, but they really told me interesting stuff. Man, I just want to sleep! Okay Joost, you should record your memories now. Remember what your psychology teacher used to tell you, tomorrow you will remember about 30% of what is told during today's conversation. I guess this percentage might be quite a bit lower while I am digesting quite some drinks at the moment.'

I listen to my own audio recorded voice with a smile on my face, jeesz you really fight to the bitter end. How did I end up here...

Well, it all happened after one of our innovation meetings. We just had a super nice team building exercise, visiting an escape room! Now we were sitting at a long table, dinner was going to be served. Not just a dinner, noop, it would be a six-course dinner! Something which I never experienced in my life.

The first dish is served: a red onion with some soft cream. This included a nice white wine. The second dish is codfish with decorative chicory, with an accompanying wine. It is followed by the main course, being boar with brussels sprouts and red wine. Fourth, ice drowned in white chocolate, and wine. Fifth, bonbons and wine! And lastly coffee with... not wine. But baileys. Baileys that was knocked over by my neighbour while he tried to portray the diving sign for hammer sharks.

Yes, it is a nice meal, with nice conversations. We speak about our hobbies, such as skydiving and snowboarding, and about more serious matters such as Bitcoins, Eterium and the Blockchain. It feels good... I have the feeling that I am not only studying these people, but that we are colleagues. I have the feeling that I am going a bit native.

We continue our conversations and our consumption of alcoholic drinks, and we start to talk about IT projects: 'Aaargh the other day I needed a server to work on a small IT project, this server would cost 8 euros. Instead of providing me 8 euros I had to go to the board, presenting my idea to people that each earn I don't know how much money per hour. Just to ask for 8 euros!' The statement resulted in many interesting discussions and anecdotes about innovative ideas within TUI: 'Looking forward? We should look backwards, that always worked!'

... so yes, this is how I ended up drunk on the toilet, audiotaping my own voice.

Chapter 3: Methodology

This chapter describes the methods used during this project. First, the research design and methodological considerations are highlighted. Subsequently, it discusses the methods used for data collection, analysis and reporting. Next, my positionality within this research, the quality of this project and limitations are discussed.

3.1 Research design

By applying qualitative research methods, I would like to depict how employees of a multinational try to order a prestigious sounding project being the ‘innovation team’. Normally, research questions and the purpose of a research are defined before actual fieldwork and the selection of research participants (Boeije, 2010). However, this research project used a non-linear design in which the research questions and purpose were defined in an iterative process, in which I collected data already by participating in workshops before clear research questions were set. The rationale for this was the nature of this project: a case study, in which I wanted to understand the context first, before directing the project in a certain direction.

This is an exploratory case study in which TUI’s newly found ‘innovation team’ and its assigned members constitute the research sample. Exploratory case studies have the advantage that they produce new knowledge on topics, however this also results case studies being hardly generalizable (Boeije, 2010). In this research I am not attempting to generalize TUI’s ‘innovation team’ to other multinationals, tour operators or projects. Instead I attempt to show how entities such as the ‘innovation team’ are performing through differing modes of ordering, and therewith contribute to the literature by developing a new interrelated theory.

3.2 Methodological considerations

This research adhered to qualitative methods only. This choice was made because generalizability was never a goal of this study, instead the focus was on an in-depth understanding of the multiple understandings of a single case. Applying multiple qualitative methods was favoured because of numerous reasons, the foremost being internal validity, triangulation and a ‘thick’ understanding (Boeije, 2010).

There is a wide array of qualitative methods with which one can study an organization, from which four methods were selected as most appropriate, being the semi-structured interview, participant observation, a focus group and a research diary.

Rationale: semi-structured interviews

Semi-structured interviews were applied to gain an insight into the differing perspectives of the research participants on multiple topics. The choice for semi-structured interviews was based on this research’s attempt to show multiple modes of ordering that could be related to one entity. Non-structured interviews would lack a certain amount of comparability, whereas structured interviews could jeopardize the depth of the data collected.

Rationale: Participant observation

Participant observation is a method in which the researcher participates in the events that are being studied (Boeije, 2010). There were multiple reasons for carrying out several observations. First and foremost, I tried to gain a better understanding on what the consequences were of the introduction of TUI’s innovation team. Additional reasons were the triangulation of data, gaining increased internal validity, an increase in respondents’ trust, a decrease in their reactivity and being more able to make sense of all data collected.

When using participant observation, one should consider the way how it is carried out and his/her own role as an observer. Bryman and Bell (2015), describe the role of the researcher on two continuums: an overt/covert axis in which the researcher is completely open, completely undercover or somewhere in between regarding his/her role as a researcher. The second axis constitutes of the degree that the researcher participates in the events, in which he/she can be completely participating, just observing or some form that can be placed in between these two extremes. I made use of various roles while my role in events differed over time (see methods and positionality).

Rationale: Focus group

Focus groups are useful to understand how individuals interact within a group when they are brought together (Boeijs, 2010). This comes with a cost, being that participants might be less willing to share information while peers are around. After considering these pros and cons, one focus group exercise was carried out during the second 'innovation team' meeting (28-09-2017). The goal of this exercise was to explore why the innovation team was needed and what was hampering innovation within TUI at that point of time. This would create an initial exploration of the case study and a baseline understanding for the remainder of the research project.

Rationale: Research diary

During the whole research project, I made use of a research diary in which I recorded events, meetings, thoughts, joy and frustration. The reasons for recording everything were multiple. At first, when this project commenced I had the idea to flirt with a narrating way of reporting the research results. A narration such as Bruno Latour's (1996) *'Aramis, or the Love of Technology'*, in which he devised 'scientifiction' – a combination of science and fiction. Secondly, diaries can be useful tools to interpret field data (Bernhard, 2017). My personal diary was useful to get a better understanding of TUI's 'language', the whole context surrounding this project and my own biases during the project. In addition, I realized that doing field research within an organization could be frustrating since you as a researcher have to balance the interests of multiple parties. My diary was therefore an outlet in which I could store my thoughts and feelings.

3.3 Data generation

Having established the reasons for selecting specific methods, this section elaborates on the methods used, the research sample and research sites. The next sections highlight the methods of data analysis. I treat data generation and data analysis separately in these chapters, however, during the research they were applied in an iterative process in which one was continuously followed up by the other.

Semi-structured interviews

The first interview was held on the 19th of September 2017. The initial topics that were discussed in this interview constituted of the research participant's 1) view on innovation, 2) view on what constrains innovation within the company and 3) his perception of TUI. After this pre-test, an additional topic was added to the interview guide being 4) participants their view on the innovation team. A summary of the interview guide can be found in Table 1, for the full guide see appendix 1.

Table 1: Summary of the interview guide

Main interview questions:
- Can you outline your career path? - What were you thinking after last innovation workshop? - Why is there a need for an innovation team? - What is innovation for you? - Are you able to innovate? - How would you describe TUI as a person? - If you could ask anything to other companies, what would you like to learn from them? - What hampers innovation within TUI?

In total 12 interviews were conducted on different locations, the length varied between 35 and 100 minutes (see Table 2). The sample itself constituted of all members of the innovation team who were willing to be interviewed and three interviewees with board members of TUI Benelux. The sampling method constituted of convenience sampling (e-mailing all members of the 'innovation team') and snowball sampling (asking an interviewee to link me to TUI Benelux's board members).

Table 2: General information regarding conducted interviews

Interviewee's department	Date	Length	Location
Joint promotions	19-09-2017	35 minutes	TUI HQ Rijswijk
Product management	17-10-2017	54 minutes	TUI HQ Rijswijk
Region management	19-10-2017	55 minutes	TUI travel agency Santpoort
Webdevelopment	26-10-2017	66 minutes	TUI HQ Oostende
Business development & innovation	27-10-2017	104 minutes	TUI HQ Oostende
HR systems	14-11-2017	52 minutes	TUI HQ Rijswijk
Corporate development	21-11-2017	49 minutes	TUI HQ Rijswijk
Digital marketing	23-11-2017	53 minutes	TUI HQ Rijswijk
HR	27-11-2017	86 minutes	TUI HQ Brussel
Board	19-01-2018	40 minutes	TUI travel agency Rijen
Board	19-01-2018	40 minutes	TUI travel agency Rijen
Board	19-01-2018	40 minutes	TUI travel agency Rijen

Participant observation

As a semi-member of TUI's innovation team I was invited to six of their meetings, in which I had the possibility to observe how the 'innovation team' was being performed. During the six meetings that I participated I was overt about being a researcher, the participants knew that I was observing the events. In addition, I also participated to a varying degree during the meetings. Although I tried to stay objective in the initial meetings by not giving my opinion too frequent, this was made impossible while my opinion was frequently asked for and I often had to participate in certain activities. Therefore, I gradually changed my position as a semi-participant to being a full participant during the events. This gradual change of strategy was also a result of my fear to lose access to the innovation team and its participants (see positionality). Table 3 contains all events in which I was a participant observer.

Table 3: Events during which observations were made

Meeting	Date	Location
Introduction session innovation team/engine	31-08-2017	B. Amsterdam
Evaluation and preparation session 2	18-09-2017	TUI HQ Rijswijk
Innovation meeting session 2	28-09-2017	TUI HQ Amerzoden
Innovation meeting 'the two days!'	29-11-2017 and 30-11-2017	Leerfabriek, Oysterwijk
Innovation meeting session 4	22-12-2017	TUI HQ Rijswijk
Innovation meeting 'the design sprint'	06-02-2018, 07-02-2018 and 08-02-2018	Landal parks, Overloon

Whereas the literature shows large overlap regarding the role of the researcher as an observer, it has less agreement on *how* and *what* to observe. Bernhard (2017) emphasizes that there are multiple ways of carrying out a participant observation and that the used technique is often an adaption of a technique to the researcher's own preferences. Building on this insight, I developed my own way of observing, which was inspired by Bernhard's work. He described three methods of note taking (jottings, diaries and logs) and three types of field notes (methodological, descriptive and analytical).

In this research I made use of jottings, so literally jotting down single words or small phrases when I heard interesting quotes. After the innovation meetings I always tried to work them out as soon as possible so that I could recall the events as unbiased and clear as possible. However, this was not always possible since there were also multiday events in which I was continuously surrounded by others. Therefore, I made use of a voice recorder that I used to explain my own jottings right after the meetings, so that I was capable to recall as much as possible from the events in which I participated.

The notes made during and right after the observations were mostly descriptive, in which I tried to describe the events both in an objective (e.g. location, people, quotes) and in a transparent subjective way (how I perceived the atmosphere, the interactions between people). Although several academia suggest to work with an observation scheme in which interpretation is separated from objective observations (e.g. Gibbs, 2012), I did not make use of this simply because I often did not have the time to do it right after events (during multiday events or meetings followed by interviews etc.) – I was forced to audiotape my observations instead of writing them out immediately.

Focus group

The focus group exercise consisted of three small assignments: 1) the identification of factors that hamper innovation within TUI, 2) the clustering of these hampering factors and 3) the generation of participants' questions regarding what they wanted to learn from other companies. However, the third assignment never took place due to time limitations.

The focus group exercise was not voice or audio recorded since it was part of a larger meeting, not an event on itself, and therefore I experienced it as too obtrusive to record. Especially since I was just introduced to TUI's employees. Instead, I used the same strategy as during the participant observations, so jotting down what I observed and working it out after the event. In addition, pictures were made of all visual material after every exercise.

Research diary

My diary was a document in which I reflected at the end of every week, after interviews and meetings. I mainly used it for private purposes, although sometimes it came in handy for complementing data collected with the other methods.

3.4 Analysis

The combination of the described methods resulted in a variety of collected data, including audio taped interviews, audio taped observation reflections, written event descriptions, photo material and diary excerpts. A next step was to structure all this unstructured information. At first, all raw data had to be transformed into analysable documents. This meant that both the audiotaped interviews and the audio taped observational reflections were fully transcribed. Subsequently, the transcriptions were combined with the event descriptions and photos. In addition, the diary excerpts were ordered and linked to the events and interviews that they referred to.

Social sciences method handbooks regularly advocate coding as a method to analyse data. For example, Boeije (2010) elaborates on open, axial and selective coding in her handbook of qualitative analysis, or Charmaz (2014) who advocates the use of initial and focussed codes. Coding has the advantage that meanings can be grouped and consequently categories can emerge from the data (Saunders, 2011). However, in this research I minimized using either of the coding techniques since they have one big disadvantage, being that coding results in the collected data being scattered in data blocks and therefore an interruption of narrative flow. This research project aimed on understanding multiple narratives regarding one entity. Dispersing the interviews in multiple categories was therefore seen as undesirable.

Instead I mainly used of a summarization technique, in which I summarized every interview transcript on a few key points that could be related to the research questions and conceptual model, these key points are listed in Table 4. In addition; contradictory to all the other interviews, the board interviews were coded instead of summarized. These were not summarized while they complemented an already established narrative, so they served as an answer to the loose ends that were not answered yet. Both summaries and coding schemes can be found in appendix 2.

Table 4: Topics on which the summaries were based

Topics
General description of interviewee
Interviewee's perception of TUI
Interviewee's interpretation of what innovation is
Interviewee's opinion on what hampers innovation within TUI
Interviewee's opinion regarding the innovation team/engine
Questions that the interviewee wanted to ask to other companies

After reducing the data into summaries, I compared them with each other to explore certain patterns of thoughts, which I recorded in an Excel sheet. These patterns of thought are described in the results section and supplemented with my observations, photos, diary excerpts and the board interviews.

3.5 Reporting

The presentation of the results section is inspired by Latour's scientifiction (1996) and Labov's 'Recapitulating the Told in a Telling' (as in Kim, 2015: p. 201), which was adapted to the situation at hand. In doing so, I attempted to let the interviewees speak as much as possible, rather than corrupting their words with my interpretation. I chose to do this since I noticed that the meaning of words and sentences sometimes eroded while I translated it from Dutch to English. By sticking to the interviewees' words, I tried to avoid diluting the interviewees' narrative too much. Instead, my interpretations and the contrasting of the data with the literature is presented in the analysis and discussion sections.

The results section is structured by 1) a chronologically narrating on the innovation team's meetings, while 2) extending it with interview excerpts. In addition, this is supplemented by a concluding subchapter regarding the perspectives of three board members of TUI Benelux. By doing so, I tried to create a narrative in which the story of TUI's newly erected project, the innovation team, is told.

3.6 Positionality

Next to the research's design and methods I would like to address my own position in this research since this might have influenced the final results.

My role during meetings

Entering an alien landscape is not always the most comforting practice, which I myself experienced during this research project. My diary reflections depict a story in which my self-confidence was often challenged: 'they must think I am an idiot', 'I am not living up to their expectations', 'they must think I am useless.' I was invited to the innovation meetings as a participant, not as an observer, and as such I tried to participate. The participants were aware that I was researching innovation and internal processes, which was emphasized by my continuous jotting of notes during meetings. However, it seemed to me that by researching 'innovation', people expected me to be knowledgeable about the topic. I found this both funny and discomfoting, since a student studies a topic in order to become more knowledgeable about it, and not because he/she has the knowledge about it already (Czarniawska, 2001).

Another confusing matter during this thesis project was my position within TUI. I was initially commissioned to research other companies but instead I examined an internal process. My explanation towards the company was that I should first understand the internal situation before approaching other companies. So, this thesis project would serve as a stepping stone towards a second research project. This was supported by my thesis commissioner; however, I gradually got the feeling that disappointment was growing. Of course, this could have been my own perception, but it had influence on my position during the innovation meetings. I approached the first two meetings in a fairly objective way trying to observe as much as possible. During the third and fourth meeting I was more participatory, while being more anxious and withdrawn during the last meeting in which I participated. This is clearly exemplified in some of my diary excerpts:

'It seems TUI really is a nice employer, something about which I was not too sure when this research commenced. I think I am starting to get affinity for the business, I guess I am going a tad native. I am participating, thinking with the others, trying to help them out. It would be nice if I might get a part-time job out of this research project.' (Personal reflection on the 3rd innovation meeting).

A moment of euphoria, but two months later my perception clearly changed:

‘After arriving at the meeting location, I shook hands with everybody, I felt very awkward doing this. If I am not mistaken, I was not invited to this meeting until yesterday, since another employee cancelled. Did I do something wrong? Didn’t I meet their expectations? Or were the expectations wrongly set at the start of this research? Admittedly, as an academic it takes ages to deliver results to a business like TUI, I would understand if that’s the reason. I don’t know... let’s do the best I can, let’s face the lion’s den one more time.’ (Personal reflection on the 5th innovation meeting).

An additional point can be derived from this fear, namely that methods books and/or articles often refer to access to a research location, or gatekeeping, like that is the end of the story (e.g. Darbi & Hall, 2014). My main struggle was to maintain access, or well at least I had had the perception that I had to do so. Honestly, I could be completely wrong here, but this feeling resulted in me trying to be as valuable as possible during meetings and trying to help where possible.

3.7 Reliability, transparency and validity

Validity and reliability are indicators of the quality of research projects in social sciences. Reliability is often referred to as the consistency of measures. Meaning that when the same phenomenon is measured repeatedly using the same research instruments it should lead to the same outcomes, assuming that the phenomenon itself did not change (Boeije, 2010). However, qualitative research methods are not necessarily standardisable, while qualitative research is about the flexibility and open-endedness of methods (ibid.). Instead, one could focus on methodological accountability (Boeije, 2010) and transparency (Moravcsik, 2014) by documenting every step in this research and by being transparent about the sources used, the data and analysis, and the researcher’s position.

I tried to increase transparency of this research by avoiding shopping-list referencing (e.g. Moravcsik, 2014; Van der Duim 2005, 2006, 2016, 2024; Derrida, 1966, Duineveld, 2013) and only referring to the work of authors that I used to support my arguments with. As Czarniawska (1998, p. 60) points out, shopping list referencing doesn’t say anything about the argument told, only that the author read the works and that is acquainted to the jargon. In addition, I let the interviewees speak as much as possible in the results section. When I provided my own opinion, I highlighted it to emphasize that these are my words. Furthermore, the summary transcriptions and my analysis are added to appendices 2 and 3. Lastly, I reflect on my own role in the positionality chapter and in the interludes of chapters to show my own bias in this project.

Validity concerns the ability of research instruments to measure what it is designed to measure (Bryman & Bell, 2015). Various measures were taken to increase the validity of this research project. At first, face validity brought improvement to this project while I reflected on it with my research partner on a monthly basis. Secondly, the triangulation of methods was used to improve internal validity. Data collected from the interviews were compared to data collected from participant observations and the focus group, and vice versa. Thirdly, I supplemented my own observations with observations made by my partner researcher during the first two meetings, while I was less experienced in participant observations. Lastly, spending a large amount of time at the research location was used as a fourth strategy to enhance the validity of this research.

3.8 Limitations

A main limitation to this thesis is the research project being a single case study which is not generalizable to any other situation. One could build on the lessons learned in this thesis, or compare the outcomes, but on itself it is not a single truth. In addition, multiple practical matters might have jeopardized the validity of the findings.

First and foremost, this research was limited to the deadline set for the thesis, meaning that I had to phase out after the fifth meeting. The events after this meeting might have provided valuable insights which could not be captured. In addition, time constraints also resulted in the initiator of the innovation team not being interviewed, since this person was only available one week after the thesis deadline. During my presence I was able to capture an important part of the innovation team's narrative, but not all of it. It might have been the case that if I phased out 3 months later, different results might have been the outcome. As such, this research should be interpreted as a movie scene that is relatable to the events discussed and positioned in a larger context, rather than being generalized to the whole of TUI or the future of the innovation team. As highlighted in the analysis section, performances are relational, contextual and time-bound, so is the performance of this thesis.

Secondly, I had varying roles within the group that was being studied, resulting in multiple constraints. When this project embarked it was hard for me to understand the information provided while I was not acquainted with the context and the business's language, while later I was fully participatory in the group meetings meaning that I might have biased the course of events.

Being inexperienced and nervous might have influenced my capability to collect data, especially at the beginning of this project. In addition, I was afraid that I would lose access to the research sample (the innovation team). Consequently, I tried to contribute positively to the meetings, but this also resulted in a decreased ability to observe and jot down everything that happened during the meetings.

Another matter is the events that I could observe, I did participate in all innovation meetings that took place during the timespan of this thesis, however, being at these meetings didn't mean that I could observe everything that happened around it. Of course, a meeting could be observed, but what about e-mail traffic between people? Or decisions made behind the scenes? I tried to capture this data as much as possible through interviews, but it can still be seen as a limitation of this research.

In addition, my awareness of the possibility that TUI employees will read this thesis might have jeopardized the reporting of the findings. Of course, I tried to report as transparent as possible, but I also had to consider anonymity and internal affairs. As a result, I left out some quotes and matters that were too personal or which might jeopardize one's position within the company.

Lastly, the translation of Dutch terms to English might have resulted in less rich accounts of the interviews and events. This thesis is written in English while all data collected was in Dutch. Both Dutch concepts and proverbs are sometimes hard to translate to English. Despite my attempt to avoid interpretation of data in the results section, some interpretations might be traceable in the interview excerpts even though I aimed to preserve the message told.

3.9 Generalizability to TUI as a company

The results section cannot be generalized to TUI Belgium, TUI Netherlands and TUI France. TUI is a complex company with internal differences. The narrative told in the results section is constructed by interviewing both Belgium and Dutch employees. Both sides emphasized that practices within the company differed per country. As such, the results should be interpreted in the context of the innovation team and the persons involved with it.

Interlude chapter 4: The field

'Coooooold... It really is flippen cold sjoe!'

Today I am in Brussels, I just had a very nice interview with one of the TUI employees. I love it how the Belgium employees are all very hospitable, they really want to help me and all schedule more than an hour for my interviews!

It's time to go to my hostel while I have another interview tomorrow. After some chaotic driving I end up in some shady looking neighbourhood. Tall buildings, not a lot of people on the street apart from some tramps that lay on the ground, underdeveloped infrastructure, army vehicles on the streets and the continuous sound of sirens. Nice Joost... you could have chosen the location of your hostel a bit better. Achja, it's for one night.

A total stranger approaches me while I get out of my (mom's) car. He says: 'Sortez tout de votre voiture!'. I reply: 'Ehrm, pardon? English?'. I am still a bit confused about what language they speak in this city. He points to my bag: 'No English! Take it! Take it!'. Well that didn't need too many words. I take all my stuff out of the car, although I throw some of my dirty laundry in an old bag while it doesn't fit in my hand luggage. I put it out of sight in the trunk, lock the car, check four times if it is properly locked and go to the hostel.

I wake up early next morning while the sun is coming through the window. Oewh, oewh! This is a perfect opportunity to have a run at the park that surrounds the Atomium! The interview will be at 3 o'clock anyway. I eat my breakfast in a fast pace and rush back to my car.

When I walk around the corner my thoughts of running cease... all my thoughts cease. There is glass scattered around and on top of my mom's car. No no no... kak! You ain't serious?! Did these dung beetles really break open my car? My lord, how is this possible, I took everything out.

I enter the car, all chairs are moved, and CDs of Andrea Bocelli are scattered around the car. Well at least they didn't steal my mom's classics. They did steal my laundry and my running shoes. Aaargh that stuff is literally worth nothing in euros, but these clothes were souvenirs from South-Africa from the time that I worked there 8 years ago, hmmmmpf.

Instead of having the interview at 3 o'clock I end up being in Brussels's main police office for 3 hours, filing a break in is apparently quite a lengthy procedure. I walk out of the police office, okay, let's go home. I buy some trash backs and duct tape, improvise some repairs on the car and depart.

BANG! It is 100 kilometres before the Dutch border where the trash back let off and the car gets filled up with ice cold air (it was at the beginning of December). Sjooooo! Well, let's continue, almost home Joost. Shaking, dancing, screaming and wrapping myself in towels, that was my strategy to stay warm. Three hours later I arrive at my parents to give them their car back: 'let's check the damage Joost.' My mom gives me another look... 'oh jeesz, maybe take a very hot shower first.' Yeps, data collection... admittedly, when I started with this dissertation projected I never expected to go till such lengths to collect some data.

Chapter 4: Here comes the innovation engine!

This chapter presents the findings of a case study regarding the construction of TUI's innovation team. By intertwining both interviews and observations, a narrative is constructed in a semi-chronological way. As such, this chapter tells the story of TUI's innovation team.

4.1 We are going to innovate!

Summer 2017, multiple employees of TUI receive an unexpected e-mail (see Figure 5), which states that they are selected for TUI's innovation team by the board. They are going to innovate! So, what does this mean? And why is this innovation team suddenly there?

It is the 31st of August 2017 and Henry is filled with about 15 people, multiple flipcharts, markers, post-it notes and drinks. Henry is a room in B. Amsterdam, which is an office building that offers 'creative work space for innovation, education and growth' (B. Amsterdam, 2018).

The description of B. Amsterdam also reveals the purpose of the meeting, the attendees are going to work on innovation! The invitation tells about the creation of an innovation team, that is going to set-up TUI's innovation agenda.

The attendees constitute of a variety of TUI employees, and a handful of professionals that are related to the tourism industry and/or universities. These people are the ones selected to work on a problem that was communicated from above, they are the ones that are going to structure innovation within the company.



Figure 5: Excerpt of the invitation for the innovation team.

It is a meeting that is in part structured, but in large part unstructured. The initiator of the innovation team explains that we are going to set-up the agenda together. From there onwards the meeting flows from topic to topic, and the team decides upon some key features for the innovation team:

- Looking further ahead (2-5 years)
- Thinking separated from doing
- Facilitating
- Structurally rather than ad hoc
- The team will be a platform for ideas and solutions sourced from stakeholders

The team continues by making an innovation agenda, which will be executed by means of a project management structure that combines both internal and external needs. This raises many questions within the group, participants are concerned about the board controlling the projects, about the costs, about the extra work on top of their current job, the culture of the organization and possible friction with operational and sales targets. A large discussion emerges, but the presenter tries to calm everybody down by asking two questions: 'Do you want to be involved?... and can you get time for it from your manager?' It doesn't work, the discussion resumes with the 'what', the 'how' and 'how to organize': 'what will be our targets?', 'what do we have to deliver in the end?', 'the board should come up with clear deliverables!' The energy in the room slowly fades away while nobody facilitates clear

answers nor does anybody make a clear decision. The meeting nears its end, another attempt is needed to crystalize how the team will be concretized.

The next meeting takes place at the end of September, the initiator of the innovation team uses a different approach this time. This time it is not the participants who would come up with how the innovation team and its agenda should be structured, but the presenter: introducing the 'innovation engine', which is based on Cooper's (2011) stage-gate model and tweaked to the situation at hand (see Figure 6). It has 'tasks' that the employees are going to carry out and is going to produce innovations on a three-monthly basis, but what these innovations are, is not defined yet.

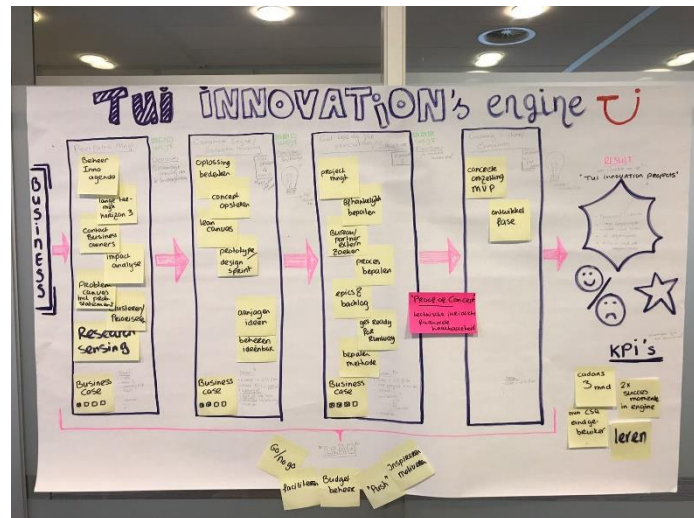


Figure 6: TUI's innovation engine as presented during the meeting

The introduction of the innovation engine leads to multiple questions: 'is this engine going to 'facilitate' or to create new 'products'?', 'what is the timespan of innovation?', 'can the engine stimulate a culture of innovation within TUI?'

The meeting continues, and the attendees start to wonder what should be put into the innovation engine as a starting point, they debate about 'opportunities', 'problems' or 'ideas'. One attendee shares his vision: 'if you want to see results, how can you do that with opportunities only? How do you calculate the results? When you use problems, you can measure results.' A board member of TUI who is also present responds to the discussion with an anecdote; the CEO of the TUI group had stated that when companies have innovation teams, they often find it unnecessary to 'create' things and that it would be more useful if an innovation team tries to solve 'real' problems.

The attendees also elaborate on short term measurable results: 'we should look past existing horizons if we really want to innovate, but that is impossible because the board wants to see results.' Another participant replies on this comment: 'the elephant in the room should be addressed.' The attendee elaborates that TUI is an organization that celebrates success and results first and foremost. As such, he argues that the innovation engine has to bring rapid results and success. Therefore, it should not become like a fancy incubator, instead it has to solve practical problems fast. This will build leverage and from there onwards next steps for innovation might be taken.

Time runs out, people their energy is drained and there still is confusion. The only thing that is decided upon at this point is that they are TUI's innovation team. One interviewee reflected afterwards: 'the main thing that I remembered was the lack of a goal and the road towards it', another interviewee remarks 'what is the goal of this? Are we the ones that should decide upon the future of TUI? It was completely unclear what had to happen.'

During this meeting I started to wonder if the attendees knew what they had to do, if it was clear to them what the goal was of the innovation team. Therefore, I plan to visit the employees in order to find answers on my bugging feeling: is there agreement upon what the innovation team should do?

4.2 Conceptualizing the innovation team

An interviewee explains: 'An innovation team should be able to work autonomous, Lean, and way more like a start-up, in which the team has a budget and their assignment is to 'make it happen.' Multiple interviewees narrate about the need for an external incubator that can work on ideas independently from TUI's normal procedures so that the innovation team has the actual possibility to try something and to make decisions themselves.

Others disagree with this conceptualization: 'I have the feeling that we are going to work on ideas ourselves now, I personally believe that this is unnecessary.' The interviewee elaborates that the team should structure instead:

'I think that people within their own departments have a clear vision on issues and possible solutions, and also have the competences to work on it. I think our role should be to facilitate a methodology or to create a structure within TUI to which ideas can be brought... we will then systematically evaluate and allocate budget to the people that bring their ideas.'

Multiple interviewees agree on that the innovation team should not become an incubator, although their underlying reasons differ. Some emphasize the importance of small successes and changing the company:

'The danger is that we think that we are the new Google or Tesla... We have to be honest towards ourselves, we are put together as a creative engine to have quick and small successes. Avoid this wrong image in which people get the idea that you are an incubation platform in which you develop great ideas and have access to 600.000 euros. This is different than saying that we are put together for these small successes that can result in a change in mindset so that we as a company can change.'

Like this interviewee, multiple employees perceive that they must have small successes and prove themselves for the board:

'Ensure that you are making quick profits, that you start doing concrete things and avoid commencing with random initiatives. I expect that we will come up with maybe one, two or three initiatives that are assessed as profitable for the organization during the upcoming meetings. Create propositions, create minimal viable products (MVPs) and show to the board that the 'engine' works, don't become some kind of talking shop in which you just chat, instead, do something!'

4.3 Finding a purpose

Two months pass, and the team meets again, this time in the 'Learning factory', which is an old factory that is now occupied by start-ups. The attendees are smiling and chatting about the upcoming events, I perceive a very positive and energetic vibe. The team is going to listen to a 'conculleague' today (a combination of the words competitor and colleague, respectively 'concurrent' and collega' in Dutch), who will explain how their company innovates.

The conculleague explains how they are making use of a small team that operates as a spider in the company's innovation web. In addition, she emphasizes the importance of a purpose, since their purpose gave them direction and a reason for existence. As such, she advises the team to create one themselves.

This seems to inspire TUI's employees and after doing multiple problem analyses the team comes up with 'customer centric innovation' as a purpose, which is supported by three underlying focus points;



namely, customer recognition, unburdening of customers and personalization. Based on this newly found purpose, the team decides to scrutinize a business problem that is relatable to the customer: 'how can we motivate the customer to book again as quick as possible after his/her trip?' By pondering this question, the team comes up with the 'travel box', an application in which the customer can be 'unburdened', namely by selling them multiple holidays at once. An idea that they want to work out in the next meeting. The meeting comes to an end, but the attendees are still enthusiastic about both the idea and 'customer centric innovation', and some propose to present it to the board.

For me it became clear that the team found a reason for existence, customer centric innovation could serve for them to frame the innovation team. The team has a direction now, but it still didn't become clear what 'innovation' exactly is. Are the employees agreeing on this? Or does it have similarities with their perception of what the innovation team should do?

4.4 Conceptualizing innovation

An interviewee starts to describe innovation as 'spitting out ideas' that should be new for the market, 'with which you will reach the newspapers: that company did something innovative!... I could work the whole night on finishing such an innovative product.'

Others focus more on the company when they describe innovation, one interviewee believes this can be reached by applying two forms of innovation, one being the continuous improvement of your own environment by continuously questioning what you are doing and the other one being an analytical focus on the external world: 'what are other companies doing? Your direct competitor? What aren't we doing yet?'

Peers agree upon the focus on the company and add that innovation is being 'more successful, more bookings, more margin.'

Another interviewee adds that innovation is not only adding novelties to the company, but also the breaking down of existing structures: 'I understand why they are there, that they were created like this some time ago and that they are important for us. But deconstructing these existing things, things that we are doing for years already, that is also innovation.'

Besides looking to the past, innovation is also depicted as 'preparing the organization in its totality for the future. How is TUI set up at the moment? Are we still a product engine... or are we slowly changing to a customer focussed organization?'

So, is there a consensus on the meaning of innovation within TUI? An interviewee asks me the same question:

'we have to avoid speech distortion, we should be very clear about what innovation means!... I can better ask you, do you know what innovation means for TUI? Did people give you ten times the same answer? Did people tell you ten times the same about the direction and the importance of innovation that is communicated? What position should it have, is it just an add-on or a necessity? Well, we know that it is well communicated if people gave you ten times the same answer, if not, then I made my point.'

4.5 The design sprint

It is one day before Christmas 2017, the innovation team gathered at the TUI headquarters and is about to make a plan for its own future. They decide that two projects should be selected for further development, one is the 'unburdening the customer' application and the other is the 'travel box'. The method for development will be a 'design sprint', which is a 3-day event in which an external facilitator pushes a project team to develop a solution – this event is planned for the next meeting. In addition, the team discusses a method to structure ideas in the company and a video to promote the innovation team, however, these will be stalled for later.

Two months pass, and we collect again at the beginning of February 2018, the team is now really going to work on something! The team collects at a bungalow park, in which they are going to lock themselves up for three days to work on the 'travel box' and 'unburdening the customer' applications. So, today we are going to develop these ideas in two separate groups, I am part of the 'travel box' team.

We lock ourselves up, and work on many assignments such as a goal-setting exercise, a roleplay on a customer interview, the pitching of companies that inspire us, the creation of mood boards and making a pitch to sell our ideas to the board. Sometimes we walk outside for some fresh air during the exercises, while at other times we are involved in large discussions. We have raclette with the team and we visit a Chinese restaurant. But foremost, we spend our time in the living room working on the travel box. Three days later the design sprint facilitator steers towards an end of all exercises and to our disappointment, we still don't have a concrete product. The energy level is low, people clearly want to go home.

But, before everybody leaves, the initiator of the innovation team starts to discuss the next steps of the innovation team. The outcomes of this design sprint are to be send to project management (PMO). An attendee asks, 'aren't we ending up at the bottom of their priority list if we do that?' The manager answers: 'yes... ugh. 'Must have' has priority over 'nice to have' at PMO... a good pitch is essential to convince them.' The manager remains silent for a moment after which frustrations are spit out: 'we cannot show up at the board with partial ideas... we are still in the same situation as two months ago!' The team's response is a collective blank and defeated stare. The manager concludes 'I don't believe in this product, if I don't believe in it, who does?'

At this point, the team failed in fully developing ideas themselves. The design sprint was seen as a method to develop innovative ideas with, which might have caused a feeling that one of the bottlenecks of the company, PMO, could be circumvented. However, ideas that didn't solve a pressing matter were never prioritized. At the conclusion of the meeting it became clear that PMO was still needed, as such it seemed to me that the attendees felt like the team failed in one of its purposes, a large bottleneck of 'innovative ideas' within the company still had to be approached. Despite the creation of an innovation team, it is still is not possible to innovate.

The creation of the team is a signal that something is wrong within the company and so far the team didn't solve the problem yet. But what is the innovation team signifying? Why is this team created in the first place? I could ask those who initiated the innovation team immediately; however, I want to hear the opinions of the other innovation team members first – they could provide interesting insights.

4.6 Why an innovation team is needed

It is a cold November day and after a long drive I arrive at one of the TUI offices, I am going to have a chat with one of my interviewees. Like the other offices, this one also doesn't show too much what is happening inside, it just looks like a normal office building branded with a large TUI logo. I close my eyes for a few minutes after which I take a deep breath and enter the building. A friendly looking man is waiting at the reception, he gives me a firm handshake and guides me towards some seats in the hallway around the corner. He looks me in the eyes after getting seated, he sighs for a moment: '...You know Joost, this morning I told myself not to give you too many insights, but yeah innovation... there are some things you should know.'

Management and mandate

He starts to explain that he wants to innovate but is not able to do it. He was always hitting layers of managers when he tried. The current process of carrying out ideas is based on employees bringing ideas to their manager, and from that point onwards it is all dependent on if the manager likes it or not. He explains that it is such a subjective process, the managers are making decisions about 'things they just don't understand.' It is highly frustrating: 'I just can't innovate... an idea of me got dropped because the manager literally said, 'I find it annoying.'" Even if the manager likes it, it doesn't mean that it can be carried out: 'if he likes it then he will start working on it himself or pass it through to the general manager or CMO... those really are mandatory links in between.' As long as employees won't have the mandate for innovation, they will never be able to innovate.

Innovation next to day-to-day business

Other interviewees explain that 'innovation' is always 'next to' the day-to-day business:

'I sometimes need new challenges, or new stimulations, but yeah, nothing is taken away from me when I accept a new task next to my old ones... Now I am a participant of the innovation team, which means an X number of hours per week, but nobody says 'okay you can drop so many hours of your current job.'"

Demotivation and internal competition

A respondent adds that they cannot innovate because they often encounter demotivated people in their working groups. The innovation team could be a solution since these people could then be excluded from it. In addition, internal competition can be circumvented with it. The latter is mentioned a few times, interviewees explain that TUI employees sometimes suffer from the 'not invented here' syndrome which means that they are implicitly not helping out other colleagues if they were not involved with a project from the beginning.

Silos: Horizontal (local, national and international) and vertical

Multiple interviewees explain that TUI is a corporate which is organized in 'silos' both on a horizontal (local, national and international) and vertical level (management layers). This is seen as a threshold for utilizing innovative ideas and information sharing:

'I think innovation is mainly organized within the different departments. I believe that people are attempting to improve things within the departments, trying to catch up with developments in their specific disciplines. However, there is too less harmonization. It can literally happen that a wheel is developed at one department, and that at another department people are developing exactly the same wheel without even knowing it from each other.'

People also experience the silo structure and its consequences on an international level:

'We are often comparing Dutch issues within TUI with TUI departments from other countries like Belgium or France, but then only within the same department. So, if there is a Retail problem then you check Retail Belgium and Retail France, but some matters are not only important for, for example, Retail, but maybe also for Marketing or Human Resources.'

No decisions being made and the lack of an innovation structure

Interviewees also point out that ideas can be carried out very quick once a decision is made to do something:

'After a leadership conference we had the idea to create a small booklet in which we explained TUI's strategy and supporting pillars in plain language for all employees. The board said, 'oh yeah, great!' and after that it was just a matter of asking for input, chatting with the communications and design departments and after two weeks everything was arranged. The booklet was there, and every employee has it now.'

She adds to this example that it goes fast if a decision is made, which often doesn't happen:

'The mandate or needed resources are often not provided. I am not sure if the board or management doesn't dare to give mandate or that it is unclear to them how they could provide mandate... Or maybe because there is no decision-making body... maybe that is the thing... it is just... the mandate is often not provided and therefore a lot of things stay pending.'

Another interviewee adds that it would be valuable to know how big decisions are made at other companies:

'...because within TUI no big choices are made, it is always the case that prior to a choice there needs to be some small research project. Actually, TUI is just doing a bit of everything... You should just do it or reject it! But the guts to execute big changes are lacking at TUI.'

The same interviewee points out that the board is absolutely not 'anti-innovation', on the contrary, projects like TUI's 'strategic initiatives' prove that the board wants to innovate. The problem is not the 'planned' innovative projects but the things that are not taken up in the company's strategy:

'People often have ideas but don't have a clue what to do with it. [Then they think] 'I will just throw it in the suggestions box, but probably nothing will happen with it.' Subsequently, this box is emptied, and good ideas are collected, however people then wonder 'to whom do I have to go with these ideas?' So, there is no mechanism that somebody can use to drop or carry out ideas with. People and resources should be reserved for this and people should be facilitated with methodologies, these are non-existent at the moment.'

Mistakes are overlooked

Another employee also calls for more standardized methodologies, although his underlying reasons differ. Mistakes are often not identified within company processes, which is not only a constrain for innovation but also for processes in general. The interviewee explains that mistakes happen everywhere, at every department, such as systems that aren't working or wrong choices that are made. However, these are not the main problem. The main problem is that there always seem to be some level of astonishment when something goes wrong: 'it is almost impossible that it goes wrong, how is it possible!' The interviewee adds 'preferably with a blame game, finger pointing 'yes, that person did it!'' This is noticeable at both lower and higher levels of the company, in which actions are undertaken concerning one but not concerning the other:

'I believe this is so bad, precisely at the top of the company you have to show 'look, we made a mistake, we learned from it and this is how we will do a better job next time.' Rather than changing the focus on another thing and not even admitting that something went wrong. That would show a lot more leadership and professionalism.'

The interviewee emphasizes that it would be a big improvement if projects are carried out with standardized methods, with which mistakes in a process can be traced and solved.

Short term performance criteria and the focus on immediate success

Another constraining factor is that innovation is assessed with the same key performance indicators (KPIs) as the day-to-day business:

'You can see at many companies, TUI being one of them, that innovation is assessed on the same level as the day-to-day business. A process in which one is accustomed to the KPIs of the day-to-day business, but not the ones that apply to innovation. This could be because these 'innovation KPI's' are unknown, or that the corporate is still pondering on it. However, this creates the risk that you paste day-to-day business KPIs on innovation, whereby it continuously perishes as a consequence.'

An interviewee elaborates on a cause for this focus on short term thinking, namely TUI being listed on the stock market:

'We are listed on the stock market and therefore we have only one essential goal, namely being attractive for the investors. That is our one and only goal in our existence. When investors are not interested anymore in our company, the cash flow will decline. As a result, we will have no resources to invest, meaning that our potential as a venture diminishes, we will cease to exist... Key point here is that investors should continue to be interested in you, and they are interested in a company that produces short term returns. So being successful, achieving continuous growth and continuously being able to pay dividends on your stocks is placed above all... That hampers innovation to a certain extent, since innovation is intended for the long term. As such, it can be perceived as an item of expense since you must invest in it before seeing any results. That is difficult for somebody that mainly focusses on the short term... that will always be a paradox.'

An employee tells that this short-term focus has far-reaching consequences such as the timid attitude towards investments without clear outcomes or the refraining from hiring new employees to solve company bottlenecks such as the one at PMO. One interviewee saw this bottleneck as the main constrain for innovation:

‘[When we tried to implement Augmented Reality (AR)] the board agreed upon its development. So, we wrote a project description and sent it to PMO. That is the place where the bottleneck is located, why? Well these people have way too much work already, they just say ‘we don’t have time for this!’ At first glance AR doesn’t seem to have direct value and as such the project just perishes. Simply because people don’t have the time for it!’

Change aversion: clinging to the existing

Many employees mention the importance of change, one of them even considers it as ‘the’ essential question to ask other companies: ‘How are big choices made? What do you need to do to throw those old shoes away?’ It is this essential since it is very hard to change routines at TUI:

‘Nobody wants to let go what they have, that’s what makes innovation difficult... you hear everywhere ‘I am not going to throw my old shoes before I have new ones’ and comparable proverbs. You hear that from the top of the company entirely till the bottom. Sometimes I think that tour operators are carrying too much risk and consequently they are becoming risk averse, that they don’t want to take any risks at all. Just keep on clinging on the existing, keep on doing everything by yourself.’

Change aversion: clustering with other countries

The averse attitude towards change is also noticeable on an international level, on which large changes were introduced during the last years: the clustering of countries and reorganization to a matrix organization. The Netherlands was clustered with TUI Belgium and TUI France in this process and became the TUI Western region cluster. This clustering results in agitation since employees now have to work with different managers and departments of the company are shifting around: ‘such a change of culture is challenging, there is friction.’ For example, digital platforms have to be reintegrated as a consequence of the reorganization, a process in which employees stay firm and are not willing to adapt any functionality to those of the other TUI countries. An interviewee emphasizes the counter productiveness of the reorganization:

‘There is no synergy between the Netherlands and Belgium and therefore more employees are needed since there is a decrease in efficiency, whereas an increased efficiency was expected. Consequently, employees have more tasks, more burn outs and as a result a chronic shortage of employees.’

Sticking to the same employee pool

An interviewee also elaborates on the employee pool that might need some refreshment. Due to a flaw in the employee performance scoring process, the average grading of employees is a 3 out of 5 for seven years in a row:

‘It seems that people feel burdened about giving extreme high or extreme low scores to others... of course there are a lot of people with the same job which makes it more difficult, but if everybody is continuously graded equally it results in a lack of sharp-mindedness, a lack of feedback. So yeah, individuals are valued here, but maybe also the people that should do something else. That could be within TUI, that could be within their job, or maybe not at all at TUI.’

Introversion of travel sector

Almost every interviewee mentions the introverted attitude of TUI as a constrain for innovation. They explain that companies within the travel sector are only looking to other companies in the travel sector, such as competitors, tour operators, airlines, etc., and that it could be refreshing to learn from others that are not involved in the sector. As one interviewee explains: 'the company sometimes really is intro... uhm... is too les open-minded... so now and then we get inspired by other sectors, but really doing something with this inspiration? Nah, I don't see that happening.'

Unclear communication of what innovation is

The interviewees also find it hard to pinpoint what innovation exactly is. One goes a step further and emphasizes that the word 'innovation' is used by parties as a 'hip' term, not because it really means something: 'the problem is that everybody wants to have the word 'innovation' in his/her job title or company, since it is hip and trendy. However, people just want to paste the name on it and not any action. Consequently, nothing gets executed.' The unclear communication of what innovation is, is seen as a 'speech distortion' by others, in which different perceptions are not aligned: 'Avoiding speech distortion might be the main threshold [of innovation]. Your interpretation of your words differs from my interpretation of your words... so one should be very clear about what innovation means.'

The interviewee explains that this speech distortion was also noticeable when the 'customer experience' was introduced within the company. It was a promising project that focussed on the customer, however speech distortion caused confusion:

'After half a year the results had to be presented, so the profitableness of the project had once again priority over the customer, which is a good thing in my opinion, however by giving people the idea that they can fully focus on the customer they get the idea that other matters, [profitableness], can be pushed aside. Yet it is not 'or, or' but it is 'and, and' in which one is more important than the other.'

Innovate to innovate

Besides the vagueness of the term, some interviewees mention that they have the feeling that within TUI, people are just doing something without a goal: 'sometimes I have the feeling that we are innovating just to innovate, just because we have to, not because we are really going for it.'

As we have seen, the employees of TUI tell a narrative about numerous hampering factors for innovation within the company. Is the innovation team created to solve all these problems? What is the assignment that the board provided to the people that they selected? Will they mention the same problems? What is the narrative from above?

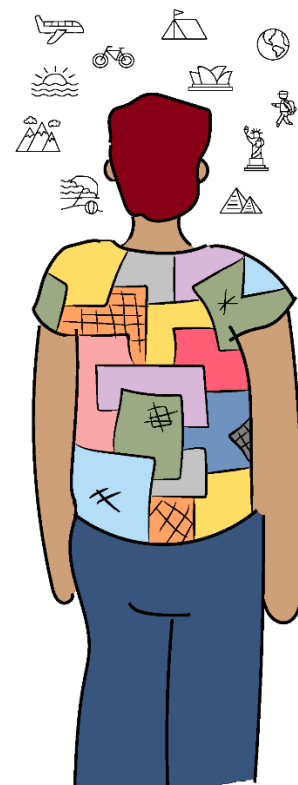
January the 19th, my research partner and I are standing in front of a TUI travel agency located in a small town. The shop is closed, ‘aren’t we supposed to meet him at 08:15? If he will be late we will also be late for the next two interviews!’ We look around and we notice that a well-dressed man approaches us from a distance: ‘Hi guys! It seems that we can’t enter the back offices yet, let’s go to a bakery, eat a sausage roll and have a chat.’ It is in this bakery and later in the back offices where three of TUI’s board members provide their insights.

The interviewee starts his story to the point: 'if you want to understand innovation within TUI you should understand the bigger picture.' He explains that that TUI is facing major structural changes due to three types of reorganizations.

'Arke was really a family business, very entrepreneurial. Holland International had more of a corporate culture, they were merged. We still have two locations and to mix both cultures is complicated. If we look at Belgium, we have Jetair, which is also a family business, they are even more into that family feeling. Many people who work there say that they find it difficult, they were a warm family business, a bit old-fashioned, and now they have to work with the Dutch, the French, the Germans. Everybody suddenly tells them what to do, that is an enormous turn.'

‘Enormous alignment processes are taking place at the moment... things should become one. We have seven Content departments now... seven! And that’s only in our region! So, the effort put in coordinating is enormous. At the same time we should also merge things within the company, simplifying things. We are doing everything double. In my opinion this is the biggest challenge for top-level management, both on an international and national level.’

A third structural change is the shift from being a product driven company towards being a sales driven company that is taking place



at the moment. This is a process in which a new strategy is being communicated to, and carried out by, TUI's employees.

An interviewee admits that these changes are confusing and frustrating for the employees. However, at the other hand they can mainly be perceived as positive. He explains that the company went through difficult times in the past, that it was an arrogant giant who fell asleep, but is experiencing its second childhood now. A company that is changing its culture, wants to learn more and is becoming more open. An example of this openness is the involvement of employees in company processes, so that they won't get the feeling that it is only 'those board members' that are doing important matters, but that they can contribute themselves. This includes the encouragement of employees to take risks and that they are allowed to fail: 'as long as the overview remain.'

Strategy

Another interviewee informs us about innovation only being relevant when it is positioned correctly within TUI's strategy. TUI's board aims to target the entirety of the Dutch travel market, meaning that everybody who thinks about travelling should think about TUI. In doing so, they have to target and suit a broad array of customer segments. The challenge here is that TUI is still seen as a 'reisbureautje' (a combination of 'travel agency' and 'je', the latter being a diminutive that is used in Dutch to make something more cute or cuddly), while TUI entails way more, it is broader, it offers all sorts of holidays and possesses the whole 'tourism value chain'. He explains that TUI is so much more but is having a problem with its image not being fully understood in the Netherlands.

In order to meet this strategy, the board communicates three core objectives, namely customer satisfaction, revenue and profit:

'A raise in profits, also means more customer satisfaction, which means more revenue. I personally believe customer satisfaction is the most important. Of course, there is also the commercial aspect, which the shareholders assess you on. But these three are interrelated and hard to separate from each other. It is hard to rank these three – that is why I always stick to that if customers are satisfied, the other two will follow.'

An interviewee explains that own assets are also important while TUI operates in a fragmented market in which customer loyalty is low:

'If you are offering a five stars all-inclusive trip to Turkey, nobody cares if the accommodation belongs to TUI, Corendon or Neckerman. I think if you ask a Dutch person which tour operator he booked with, most of them will say the name of their travel agency, they are not interested in the tour operator. Consequently, we primarily have to compete on price since the customer simply doesn't care about with whom to book. If one doesn't care, one bases his choice on price.'

TUI's own assets are key in this story since they help to create a bit more profit margin on top of the low prices.

Short term thinking

By explaining the company's strategy, the interviewees also come up with a frequently mentioned constrain for innovation, TUI's short horizon. They mention several causes such as carrying risks, having to compete on price level, marginal profits, pressure from shareholders and the opportunistic attitudes of tour operators. One interviewee is experiencing this constrain as a paradox:

'Our organization is focussed on operational excellence, so our margin per unit is low, meaning that we are steering on efficiency, that is not too compatible with experimenting and that is also not too compatible with more service-based concepts. You could not say to customer service 'keep your conversation as short as possible because that decreases waiting times' and simultaneously 'you have to listen very well to the customer and fulfil all his special requests.'

In addition, the shareholders are to a certain extent pressuring TUI to perform. One interviewee explains that the top of the company moved from Germany to England and subsequently back to Germany. The Germans apply more of a long-term focussed stakeholder model while the British apply more of a short-term focussed shareholder model, in spite of being in German hands, TUI made a promise to their shareholders in the past:

'There is a lot of pressure on our performance at the moment since we promised results. We focus on growth intensely, based on the mind-set that if you're not growing you will become less relevant in this world... that is challenging. And simultaneously we have to prepare ourselves for a changing world in which IT becomes very important, which is also not one of our core competences.'

Preparing for the future

An interviewee also emphasizes that TUI is facing an insecure future:

'Yeah... we are competing with the Booking.coms, Expedias and maybe also with Google, although they keep on saying that they won't enter this sector... we are then looking at systems and technology that we are not able to reproduce, we just cannot do it! And that won't change if we only focus on tomorrow. It is the time!'

Due to changes in IT the future in general is unpredictable, but also the role of the tour operator could differ in the near future:

'The tour operator acts like a broker, but both hotels and airlines are perfectly able to reach their customers by themselves. So why adding a tour operator? What is the added value? These are important things to question in relation with your future, to ensure that you stay relevant.'

Innovation

The board members interpret innovation in multiple ways, although all are agreeing on one thing – TUI is continuously innovating otherwise it wouldn't exist. TUI always applied incremental improvements and solutions to its business. One interviewee reflects: 'you probably know it yourself, the last few years are marked by start-ups and suddenly innovation became the magic word, however, it is not any different from what we were doing 40 years ago.'

An interviewee explains that innovation is only important when it is used as an enabler for TUI's strategy, 'but it is put to rest when we have operational problems.' Also teaming up with other companies is described as innovation: 'how can we connect A-companies to us by contributing to a joint strategy, product or development... I also mean these things when I say innovation.'

Besides incremental and strategic notions, one interviewee adds that 'real' innovation is looking at what TUI will do in five or ten years:

'The real worries come in if we are looking to the long-term trends. Are we working enough on that already? If we observe a Google, what they developed, what you can do with that... did we really think about the applications for us? And what should we do with that in the future?'

Innovation team

The well-dressed man takes a bite of his sausage roll and we remain silent for a moment. We now have a better understanding of what problems TUI is facing and how the board members themselves conceptualize innovation. But one thing is still bugging me – is the innovation team really supposed to solve all these problems? I ask him: 'the innovation team... what was its cause? What did it have to do?'

The man explains that innovative ideas are constrained by the departmentalization of TUI, and that ideas are often not communicated between these silos. As such, many ideas are floating around in the company, but not carried out in the end:

'At the moment it happens that somebody raises an idea, some people will respond, but we are not analysing it holistically. Often, I receive an e-mail, then I will provide my opinion, but still that is just a quick e-mail. We should create some calmness, which we don't have now [with the recent organizational changes].'

The ideas not being picked up was a root cause for initiating the innovation team. However, the final decision was triggered by an IT specialist who had an 'innovation position' within the company, but was not able to innovate:

'That person came up with a lot of very nice ideas, but in the end nothing was launched, we were not doing anything with it. Then we started to think on how we should organize it differently. This also included a discussion about doing it internally or externally, so we are really in a learning trajectory in which we have to learn about how we pick up ideas and then mainly about how we implement them. How do you move from idea selection to something concrete?'

The innovation team had to create an overview, to centralize innovation and to organize it properly:

'We requested, please form an innovation board, and analyse what innovative projects are taking place within the company... Of course, there were many local projects taking place already, but at that point we said, we are going to centralize it now, we put somebody on top

of it and we will form a team that has connections with different departments. But as I said, it is a consequence of the fact that everything was scattered around.'

An interviewee adds that the innovation team could have some additional objectives such as supporting TUI's strategy and involving employees with it:

'I think that is the most important component, involving people with innovation. Not everybody can join team meetings, so how do you do that? Well you can ask people to think with you... Innovation doesn't always have to come from outside the company. Of course, there are great companies with inspiring projects. But I think that employees can contribute themselves, and when that feels like it is part of our strategy it is even more beautiful.'

Finally, the initial idea of the innovation team becomes clear, while the men explain it. They narrate about an innovation team that is fed with ideas from TUI's employees. A team that assesses these, that is managing them and sets milestones on them. A team that tracks progress and communicates clearly about it. A team that divides resources, and that makes these decisions that are so hard to make within TUI:

'You have to be clear about your choices, like 'we will now work on these three or four cases', that is what we find so difficult here...we want to do everything at the same time.'

Interlude Chapter 5: Perspectives

Eight o'clock... People eight o'clock! For the love of Wee Willie Winkie, are we really going to meet this early? And I also have to make breakfast for the 'travel box' group, this means I have to wake up at six. Sjoie, I am not used to that and for what reason? So that we can avoid the evening rush hour. Well I reckon since most of the time I travel by train I do never take this into account.

It is funny, when somebody proposed this yesterday, all 12 attendees unanimously agreed upon starting at eight o'clock. I am not sure if I am so surprised while I am more of an evening/night person, still a student or not used to adapt myself to rush hours, but baffled I am.

This research project was marked by my astonishment and awkwardness. How do you behave in a culture that you are not acquainted to? This includes waking up early. Or playing a game of 'Cards against humanity' in which the goal is to be as funny as possible with intolerable word combinations on cards (a possible combination is card 1: The United states send to the poor people in Afghanistan, and card 2: Auschwitz). Till what extent can you go? Admittedly, my attempts to be funny in this game were sometimes a tad awkward, especially when I combined card 1 and 2.

I reckon that TUI's employees also might have laughed at my attempt to eat with 6 pieces of cutlery. How do you do this? By observing the others during the main course, I discovered I ate the starter, a caramelized red onion, with a steak knife. Ach, it cuts, it did its job. The need for so many pieces of cutlery is a social construction anyway.

That is my perspective... I guess that fitting in with a business culture is a matter of touch and feel. A matter of eroding and hybridizing your own perspective.

Chapter 5: Analysis

The previous chapter provided insights about the ways innovation is understood by TUI's innovation team members. In addition, the chapter told the story about the unfolding of the team. The results, as presented in the previous chapter, can roughly be divided in three topics:

- Multiple modes of ordering innovation
- Innovation as an open concept
- The performance of innovation, the innovation team and innovation engine

This chapter presents an analysis of these three topics by providing a theoretical reflection on the results section.

5.1 Modes of ordering

Based on my fieldwork, I distinguish over a period of six months five modes of ordering in TUI Benelux's innovation team. Table 5 presents these modes of ordering, summarizes each of them and indicates how it appeared in the innovation meetings.

Table 5: The innovation team's modes of ordering

Mode of ordering	Main constraints of innovation	Innovation team's purpose	Appeared in the innovation meetings by
Lack of overview	Lack of overview, emphasizing of silos, absence of decision-making processes, lack of innovation structures, lack of self-reflection.	Overarch individual projects, pick up ideas from the workplace, facilitate, coordinate, assess.	Initial commission innovation team. Focussing on internal processes.
Quick returns	Short-term thinking, not hiring new employees for bottlenecks, timid attitude towards under-analysed investments.	Proving itself, having small and quick successes, putting returns on key assets over exploration.	Focus on quick deliverables. Focus on proving itself. Questioning if innovation team should deal with long term projects.
Visionary	Unclear communication of what innovation is, muddling along without a goal, no decisions made, no goal-setting.	Preparing TUI for the future.	Focus on preparing TUI for the future. Goal setting.
Breaching conservativeness	Change aversion, friction as a result of clustering, risk aversion, clinging to routines, not renewing employee pool.	Stepping stone towards change.	Emphasizing the relation to internal processes.
Doing it	It's on top of normal jobs, no dedication from above, management layers, subjectivity of decisions (by managers), untrained clumsy managers, lack of motivation, lack of mandate, regulations, lengthiness processes, internal competition.	Creating and carrying out new ideas.	Attempting to work out ideas by the innovation team.

Mode of ordering: Lack of overview

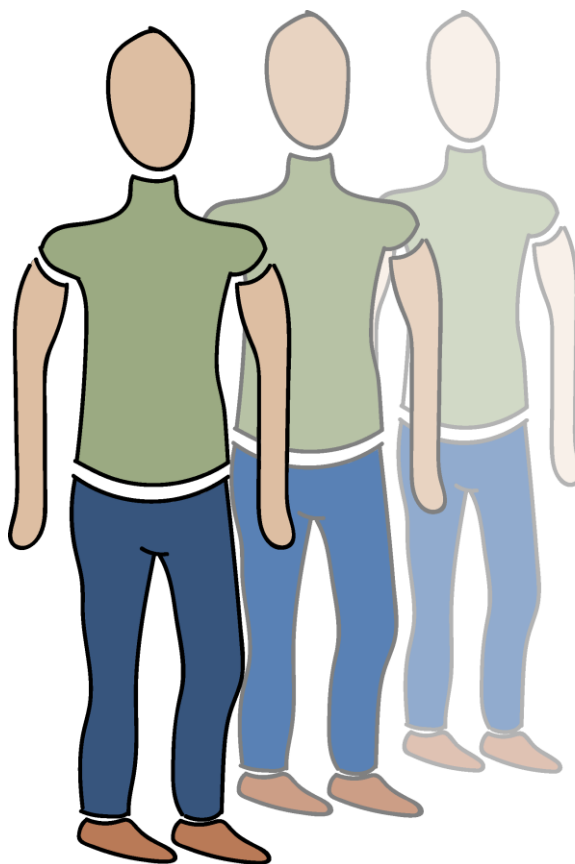
Lack of overview is about the rigid silo structure of the company, resulting in no communication between these silos and as such the scattering of innovative projects. Several interviewees emphasized that there is a lack of self-reflection when it comes to decision making and a lack of decision making in general.

On different occasions, interviewees depicted the innovation team as an overarching centralized structure. Such an entity could help to structure these loose individual ideas and projects, and therewith increase TUI's efficiency and internal co-operation.

In this scenario, the innovation team would not come up, or work on, ideas themselves. Instead the innovation team would be in the business of coordinating. As one interviewee reflected: 'I think that people from the departments themselves have a great vision on what the issues are, what the solutions are, and also have the competences to work on it.'

This version of the innovation team would facilitate a process in which individuals are mentored through the 'engine.' As such, the innovation team facilitates 1) a better overview of all ideas within the organization, 2) an 'innovation methodology' that is equal for everybody, 3) market research, 4) systematic evaluations on the scope of the innovation projects and the allocated budget and, 5) evaluations with those persons that have the mandate to take 'idea bringers' their tasks away for some days a week. In doing so, the innovation team would pull others through the process from 'having an idea' to 'realization'.

In this mode of ordering, innovation was depicted as everything that was new to the company, also things that were already released by other firms.



Mode of ordering: Quick returns

This mode of ordering places the innovation team in a situation where it is structurally subjected to a focus on immediate returns, rather than focussing on the long-term. In this situation the innovation team feels continuous pressure to convince the board of its existence and usefulness.

Multiple reasons for this focus were mentioned during the interviews. One reason was the opportunistic attitude of tour operators. A second was the influence of TUI being listed on the stock market. In addition, the board members emphasized that both the risk that TUI is carrying and TUI's business model result in a companywide attitude that performance should be paramount. A consequence of this short-term thinking is that innovation is being assessed with the same KPIs as the day-to-day business, whereby it continuously perishes.

As such, the innovation team should also achieve quick realizations, so that the board might become more convinced about the potential of innovation. Interviewees emphasized the importance of proving themselves: 'Developing the ideas ourselves initially is a first step to show the board the potential, it's a first necessary step to get there, too slowly start an innovation culture.'

A research participant elaborated that the innovation team should not forget that they are part of TUI and that they aren't a separate entity on itself. Therefore, they have to show that they fit in the company's strategy: 'As an innovation platform you are part of an existing company... an organization that strives for returns on key assets. So, we should continue making profits and continue with what we are doing. Exploration could be put on top of it, but as an add on, not as a substitute. Thus, exploration should be next to the returns on key assets.'

Innovation comprised of various acts designed to add value to the company or to realize growth. Interviewees referred to innovation as 'more successful, cost reductions... more bookings, more margin.'

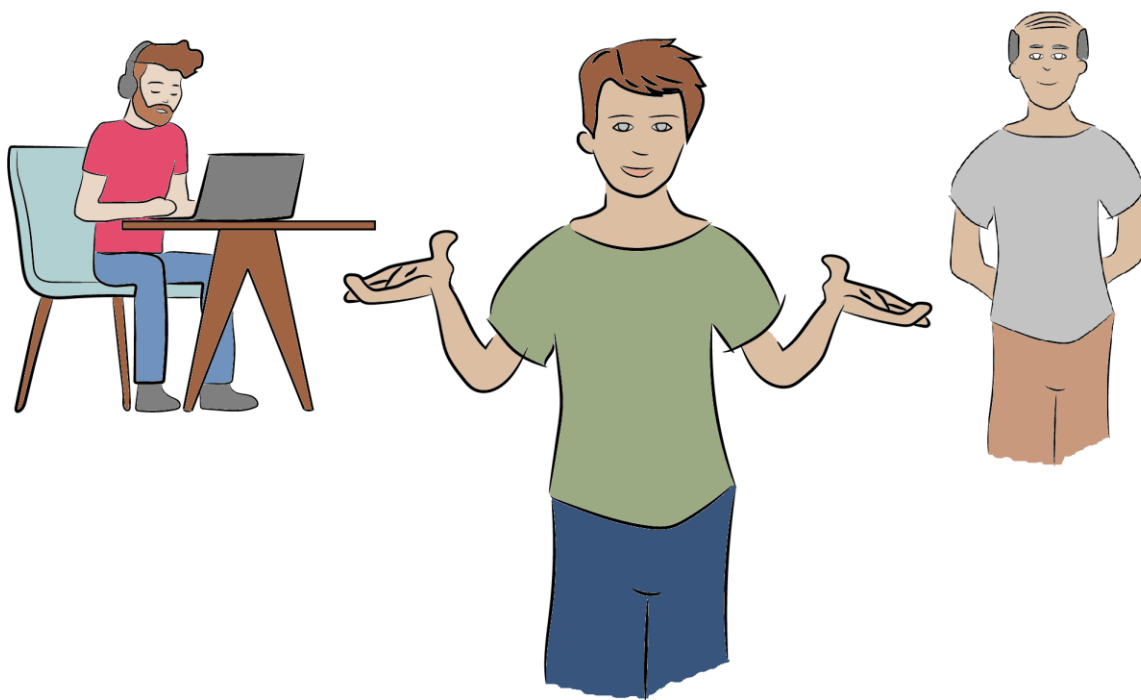


Mode of ordering: Visionary

Visionary is about preparing the company for the future, while nowadays TUI is still vague and undecisive regarding their 'innovation' policies, resulting in a lack of direction. Three main issues could be identified in this mode of ordering, being the issue of unclear communication of what 'innovation' is, the feeling that the company 'just muddles along' with innovation and the lack of clear goal setting.

The team has a more visionary role in this version. Therefore, the stories were often not about the setup of the innovation team itself, but more about what the consequences would be of introducing an innovation team within the company, in which the team would be a first step towards changing 'things' within TUI. TUI is facing an increase in non-traditional competition and a changing world in which the future role of the tour operator is unclear, therefore change within the company is needed. An innovation team could help to initiate this change, to spark a change in bigger structures.

This version of the innovation team didn't pinpoint exactly what innovation is 'it might as well be called 'renewing'', but it was emphasized that one should not 'innovate just to innovate'. The stories told within this mode of ordering were focussing on 'bigger forms of innovation', which was explained as: 'preparing the organization in its totality for the future. How is TUI set up at the moment?... Is the tour operator becoming redundant in the future?'



Mode of ordering: Breaching conservativeness

This mode of ordering is about TUI being perceived as a conservative company that is clinging on the past, conservativeness that some interviewees believed that should be breached. This conservativeness includes risk and change aversion; nobody is willing to change, the company is clinging to routines and employees, and the company is introverted. As such, the innovation team could be seen as a stepping stone towards breaching the company's conservativeness. It would not change the larger structures at once, but it would at least help in 'throwing away these old shoes.'

The interviewees that were concerned about TUI's conservativeness conceptualized innovation mainly as a thing that is related to the business. Innovation was seen as breaking open deeply ingrained processes. Accordingly, the idea of discovering new things like 'VR glasses' is not what innovation is, neither is it a goal on itself. It should be related to internal matters, as one interviewee reflected: 'breaching a thing you always do can be the biggest innovation for your business... the existent, the thing that you do for years, breaching exactly that.'



Mode of ordering: Doing it

Doing it is about the limitations for individuals to carry out their ideas and therewith the development of ideas within the innovation team. These limitations included that innovation is always 'next to' the day-to-day business, the subjectivity and incapability of managers, the high amount of management layers, the lack of innovation mandate for the employees, the low support for innovation from the board, colleagues that are demotivated or intentionally not helping, regulations and the lengthiness of the innovation process.

In this version, the innovation team was depicted as an incubator in which new ideas would be founded. This would then be carried out by an autonomous team that could function as a start-up inside or outside the company, a platform in which the team could 'start working on it concretely.' These ideas would then be based on customer needs, general trends outside the company or by learning from other companies. This depiction of the innovation team was highly inspired by the start-up culture: 'The initiator of the innovation team seems to approach innovation by constructing business cases around it, so looking at how much it yields, how much it costs, you name it. It doesn't always work like that, I mean, if you look to other start-ups you can see that they often started as a hobby.'

In line with the function of the innovation team, this mode of ordering depicted innovation as 'spitting out ideas' that are based on trends or customer problems. These ideas are non-existent and are completely new for the market, the type of innovations that 'end up in the newspapers.'



5.2 Overlapping and contradicting modes of ordering

Table 6 presents an overview of the shifting dominance of the various modes of ordering in the last six months. As depicted, the innovation team was initially dominated by the ‘lack of overview’ mode of ordering, which also supported the original assignment of the team. However, the chronology depicted in the results section shows that the focal point of production shifted over time, resulting in different blends of modes of ordering. While ‘lack of overview’ dominated the first meeting, it interweaved with ‘quick returns’ during the second meeting and was thereafter mostly ignored. Instead, both the ‘quick returns’ and ‘doing it’ modes of ordering became dominant, and by blending with the others they seemingly pushed the innovation team in certain directions. One might wonder, where did the dominance of these two modes of ordering come from?

Table 6: Dominance of various modes of ordering during the five meetings observed

Meeting	Lack of overview	Quick returns	Visionary	Breaching conservativeness	Doing it
Session 1: Introduction	X				
Session 2: Introduction innovation engine	X	X			
Session 3: Establishing a purpose		X	X	X	X
Session 4: Prepare to innovate	X	X			X
Session 5: the ‘design sprint’		X			X

In terms of the ‘quick returns’, I infer that the decisions made during the last two observed meetings were based on the rationale that the innovation team had to prove itself by showing results as quick as possible. As such, it took charge over promising ideas, but did not fully succeed in its utilization, with disappointment being the main outcome of these meetings.

The interviews with the board tell that the innovation team’s belief that it should prove itself towards the board might have been a perception, since the board members themselves narrated a different story. One board member explained that they wanted to stimulate a culture in which employees dared to take a risk, a culture in which they were allowed to fail as long as the overview remained.

It is therefore questionable where the urge to prove comes from, since the board projected a deviating story. One explanation could be TUI’s a company culture, a culture in which operational excellence is paramount. Meaning that essentially all processes need to be as efficient as possible, leaving scant space for experimentation. The importance of operational excellence was also visible in various explanations of interviewees; ‘TUI has to face profit margins that are very low!’ or ‘customers don’t care about their tour operator so we have to compete on price.’ As such, it seems that the message from the board, in which experimentation was encouraged, was only in part trickled down since ‘quick returns’ dominated multiple of the innovation team’s meetings.

The dominance of the ‘doing it’ mode of ordering that blended with ‘quick returns’ during the last three meetings, can be explained by several notions. At first, the innovation team’s tendency to carry out projects themselves could be seen an indirect consequence of the different, at times contradictory, co-existent versions of innovation. As one interviewee pointed out, the unclarity of

what innovation is and what it should do hampers innovation itself. This vagueness left room for interpretation, in which 'doing' innovation became the product. One explanation for this could be the word 'innovation' itself, that was described differently by the interviewees, but almost every interviewee agreed upon one thing: innovation has to do with 'creation.' Therefore, by being named 'innovation team' the team members were pushed to act 'innovative', to 'innovate for the sake of innovating', so to create things. We can ask ourselves if calling the innovation team '*innovation team*' was a counterproductive act, in which the team was steered away from its initial assignment, namely structuring ideas within the company. This shows that names have performative power, so in this case the team could better have been called the 'idea structuring team' if it were to fulfil its initial assignment.

Secondly, the dominance of the 'doing it' mode of ordering can be explained by the innovation team's turn in which it was at first inspired by the 'conculleague' to set a purpose for themselves. Thereafter they set their own purpose namely 'customer centric innovation', which was subsequently turned into loose individual projects. This transformation was sudden and hints towards a tendency to set up short-term business cases.

Thirdly, multiple innovation team members mentioned the auspiciousness of 'design thinking' and 'design sprints' from the first meeting onwards. People's positive experiences and beliefs with these methodologies pushed them to the forefront, resulting in the innovation team attempting to work out ideas themselves (as promoted in design sprints).

Last but foremost, the 'doing it' mode of ordering blended strongly with the 'quick returns' mode of ordering. The team believed that they had to have quick successes, by stalling their original assignment and instead 'doing' innovation themselves, this goal could be reached the most easily.

Consequently, the innovation team touched many initiatives but seemed to lack a certain focus. Routines and methodologies were not established so far, nor was there full dedication to the team, it still was a project 'on top' of the normal day-to-day business. Instead of adhering to the initial idea of what the innovation team was supposed to be, 'innovation', 'the innovation team' and 'the innovation engine' were performing themselves through interweaved modes of ordering rather than being performed.

5.3 Innovation as an empty signifier, master signifier or open concept?

The concept of innovation was scrutinized during this research and it became clear that the research participants interpreted innovation differently – the concept itself didn't have a core essence. For example, one interviewee pointed out that 'avoiding speech distortion might be the main threshold [of innovation], so that your own interpretation of your words differs from my interpretation of your words... so one should be very clear about what innovation means.' Instead of having a core essence, the conceptualization of innovation spun around certain modes of ordering, morphed to the situation at hand.

As such, the Laclaudian notion of innovation being an 'empty signifier' is not applicable to this research, since the concept was not used as a catch-all category that captured all vagueness surrounding the concept. In this research, the narratives about innovation were signifying certain constructs.

Alternately, the conceptualization of innovation as a master-signifier is more fitting. In this conceptualization 'innovation' can be seen as an over-full signifier that gives direction without disclosing a real understanding of it. Lacan (2006) pointed out that these can serve as a *point de*

capiton in which multiple intertwined discourses, or in this case modes of ordering, that have the tendency to diverge, can be pinned down.

However, the concept of innovation didn't solely pin down these modes of ordering in this case, it also hybridized during the process. It became a hybrid product of the underlying modes of ordering and the adhering conceptualizations of innovation.

Although in this case, the concept of innovation was *initially* not pinpointing several modes of ordering, nor was the setting up of the 'innovation team' a *direct consequence* of innovation's performance. Instead, the innovation team had a clear *initial assignment* but deviated from it in an attempt to satisfy multiple desires that can be linked to the identified modes of ordering. In doing so, 'innovation' became a hybrid product of multiple modes of ordering rather than solely being the nail that pinpointed these.

As such, I conceptualize innovation as an 'open concept', meaning that the concept travels, is emptied, diluted and transformed. The meaning of innovation could not only be ascribed to different blends of dominant modes of ordering, but it also transformed over time, it morphed and reproduced itself during the six months that I observed the innovation team. As such, it was a hybridization that was both conceptualized differently by interviewees and performed differently over time depending on contextual relations and earlier performances.

5.4 Innovation, the innovation team and the innovation engine their performances

By coining the term 'TUI innovation projects' that was succeeded by the 'innovation team' an empty canister was created. However, concepts are not static, instead they can be approached as evolving performances, something that was clearly visible through the chronology told in the results section. By creating an 'innovation team', the members were expected to perform innovation. However, the ambiguous concept was difficult to perform due to its multiplicity. Innovation was loosely defined during the innovation meetings and therefore it could exist in multiple versions, but one thing was clear, the innovation team should be 'innovative.' In doing so, innovation itself started to perform through local modes of ordering. These modes of ordering were relational and bound to the context of TUI. Whereas the innovation team kicked off as an answer to 'the lack of overview', the subsequent meetings were steered by additional interweaved modes of ordering that attempted to conceptualize what innovation was and what the innovation team had to do. As such, the concepts of 'innovation' and 'innovation team' were performing themselves rather than being performed.

To clarify this point, it might be useful to separate the 'innovation team's members' from the concept of the 'innovation team', in which the former was performing in a certain way because they were named the latter. Were they named the 'idea structuring team', other performances might have taken place regardless of the underlying modes of order.

In addition, the consequence of the introduction of 'the innovation engine' during the 2nd meeting should be highlighted. A shift of dominant modes of ordering and therewith a shift in how innovation was performing itself appeared after the introduction of the innovation engine. The metaphor of the 'innovation engine' depicted an entity in which something had to be put in, something would be produced, with a tangible outcome as a result. A way of thinking that was also depicted in 'quick returns' and 'doing it' modes of ordering. A reflection clearly exemplified this:

'It is and will remain a production-driven company. After all, the term engine, the connotation to mechanics, the rather ambitious time slot of three months coupled to the fact of setting the timespan before knowing on what the 'engine' was supposed to produce, the suggestion

of putting something in (fuel, problems) and getting something out (motion, innovations) all point in that direction.'

There was a clear correlation between the performing of 'production', 'outcomes', and the events that happened after the introduction of the innovation engine.

The performing of the innovation team was dependent on the underlying interweaved modes of ordering – modes of ordering that are relational and therefore the team's future performances are hard to predict. The modes of ordering explained in this thesis were established through a set of interviews and observations with a limited group of people during a period of six months. As such, they are linked to both the individuals that were interviewed and to contemporality.

For example, the sample consisted of people from HR, Marketing, board members, etc., however no employees from Finance or CRM were included. In addition, TUI was in the process of reorganizing, or at least in its aftermath, at the time that the interviews were conducted. An event that possibly had a lot of influence on research participants' answers and actions. As one interviewee reflected:

'There are more constraints for innovation [than listed here], I am pretty sure of that. You should know that it is not a list that is limited to a X number of constraints, you can always come up with new ones, I think that if you ask me this question three times on different moments in time, I will come up thrice with a different list.'

So, if one would conduct this research project a second time in the future it probably will have a different result.

Adding and removing new actors to the innovation team results in new relational effects, that could cause a different performance of the innovation team. Therefore, the performance of the innovation team's members should be understood as both a product of, and a source of organizing. Thus, innovation, the innovation team and the innovation engine can be seen as relational hybridizations, which are continuously transformed through their earlier performances and context.

5.5 Revised conceptual model

Now we have analysed the results I would like to return to the conceptual framework as presented before in subchapter 2.5. Based on the analysis outlined in the previous subchapter, the framework needs to be adjusted.

At first, two modes of ordering and their adhering titles are added. In addition, the dominance of two modes of ordering are emphasized by increasing their size compared to the others. This also means that this conceptual framework is a snapshot in time. For example, when my research commenced the importance of different modes of order varied in size and so will they in the future.

In addition, the conceptual framework as presented in paragraph 2.5 depicts how the varying modes of ordering influence how innovation and the innovation team were performed. In the new framework as presented in figure 7 the emphasis is laid upon how these concepts perform themselves, which was not depicted in the initial framework. In doing so, I am not denying that the modes of ordering didn't have influence on the performances (see overlap in framework), on the contrary, they steered the performances in certain directions, but in this new framework the role of the performativity of concepts is stressed.

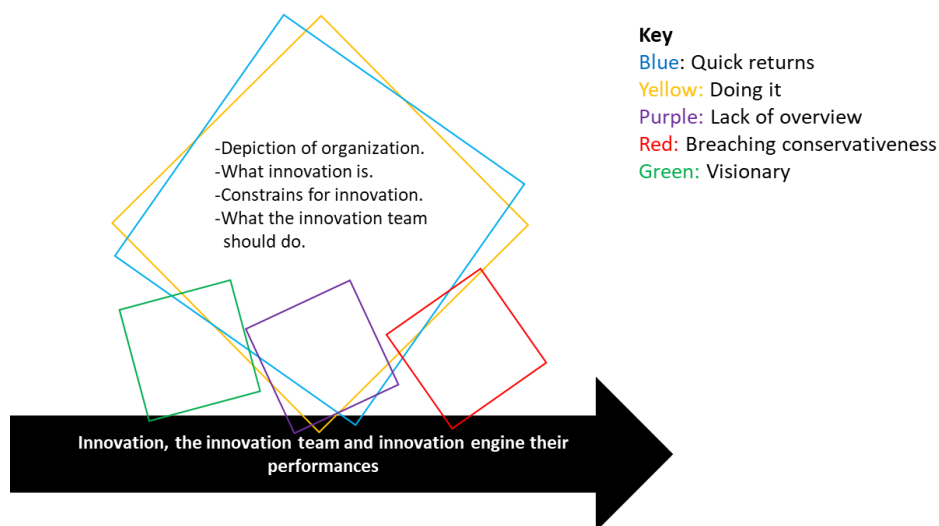


Figure 7: Revised conceptual model

Postlude: Science and pragmatism

'I am seriously afraid that they will kick me out while I am being so slow. I never hear anything anymore from TUI and apparently, I am also not attached anymore in the innovation team's e-mails. Should I have been more proactive? Are they appreciating that I am doing this internal analysis? In the end it was proposed by us, not them. I discussed it with one of my teachers 'I really have the feeling that I lie to TUI's employees!' I have this feeling while I know already that I will not do any external analysis, what TUI initially expected me to do. No, my task is only the internal analysis which will be a stepping stone towards the external analysis which would be facilitated after my thesis, so at least six months, by my research partner. My teacher replied: 'Joh, the worst that can happen is that you are never allowed anymore to work for TUI.' Well... sweet, I only studied for six years to become a tourism professional, it would be the way to go to be excluded from the largest employer in the tourism industry.' (Diary excerpt October 30, 2017)

This thesis project was a challenge in the sense of balancing stakeholders needs and balancing scientific research and practical relevance. I attempted to keep the door open by helping other students within TUI with their bachelor theses. I attempted to convince the innovation team of the pragmatic value of this thesis project. I attempted to convince myself of the pragmatic use of this thesis.

It was one of TUI Netherlands's board members who told me that he was looking forward to my thesis. To hear good examples that would support the business. Admittedly, all TUI employees treated me very well, better than I would ever have expected. Also, it was inspiring to see the passion of the employees to raise the bar in the company. However, I also wondered about how positive the message would be that I convey in this thesis.

After finishing the upcoming chapters, I realize that I indeed have a powerful message for TUI. This thesis is a solid rock on which an external analysis can be build, but more important it is a document from which the company itself can already learn. It is a solid rock that is ingrained in post-structuralist strands of thoughts. A rock that brings social sciences and pragmatism together.

Chapter 6: Discussion

This chapter puts the analysis presented in this thesis in comparison with other publications and shows possible implications in other areas of study. Subsequently, this chapter concludes by stating the contributions made to the academic literature.

This thesis examined the conceptualization of innovation within a large organization's innovation team. The results show that individuals conceptualize innovation differently, conceptualizations that are to some extent similar to conceptualizations in the literature. For example, Higgens (1995) defined innovation as 'the adaptation of an idea or behaviour, new to the adopting organization', which is in line with the conceptualization showed in the 'lack of overview' mode of ordering, while it depicted everything that would be new for TUI. Or Assink's (2006) conceptualization showed large resemblance with the 'quick returns' mode of order while both emphasize success and an increase in margin. Cumming (1998) focussed on the application of new products, which was also depicted in the 'doing it' mode of ordering. While Hjalager (2002) used multiple types, from which the revolutionary typology; 'having a radical effect on competences', was also described in the 'visionary' mode of ordering.

Also, the conceptualizations that are used in different fields of science (cf. Gopalakrishnan and Damanpour, 1997), can be found in the identified modes of ordering. Economists their tendency to focus on operational changes is depicted in the 'breaching conservativeness' mode of ordering, sociologists adaptive influence of innovation is visible in the 'visionary', whereas technologists their focus on new technologies is shown in 'doing it'.

However, the multiple interpretations clearly indicate that one could question the usefulness of applying the concept, while the concept is very hard to grasp and completely dependent on relationality and contextuality. Thus, the meaning of innovation is produced by individuals through local modes of ordering. Therefore, professionals, academic and non-academic authors should be clear about what they mean to say when they use this the concept of innovation. So, Molina et al.' (2017, p. 140) and Hjalager (2010, p. 10) their calls to tourism scholars to make a tourism innovation theory and show its importance by conducting more research are meaningless, while its not indicated what exactly should be researched. The topic of this case study was innovation by a large tourism organization, does it therefore contribute to their call? Another example, what does the international journal of innovation represent? Or the non-academic example of the *Algemeen Dagblad*, what was their message? On what did the Dutch government spent money? One can convey an empty message when this clarity is not provided.

Although naming it an empty message is incorrect, while this thesis exemplifies that innovation is not an empty signifier. This research showed that the conceptualization of innovation is relational, dependent upon underlying modes of ordering and earlier performances. As such, Laclau's (2006) notion of 'empty signifier' can be questioned; a signifier is empty when it signifies nothing, but that is logically impossible (Kooij et al., 2012). Individuals do signify something through relationality when they use the concept of innovation.

Therefore, it is more logical to study innovation as a 'master-signifier' (Lacan, as in Verhaeghe, 1995; Gunder & Hillier, 2009; Žižek, 2012). This study points out that innovation is indeed used as a '*point de capiton*', a concept without a core essence that pinpoints several modes of ordering/discourses. However, this research shows that the usage of master-signifiers can be too much of a snapshot while they mainly focus on capturing discourses and reproducing them, paying scant attention to the possibility of transformations and hybridizations. In this case study, the concept of innovation was introduced in the innovation team through a few modes of ordering, yet the meaning of it morphed

through a hybridization process, in which dominant modes of order shifted, as did the performance of the team.

As such, this study supports Kooij et al. (2012) their suggestion that a broader category, the 'open concept', can contribute to not only research regarding innovation, but also research regarding empty and master signifiers in general. Since this thesis clearly exemplified how innovation was both a '*point de capiton*' and a facilitator of hybridized reproductions.

In addition, this thesis pointed out that innovation, the innovation engine and the innovation team were not only reproducing hybridized interpretations but were also performed. It therefore acknowledges Law's (1994) notion regarding projects and organizations, which can be seen as performances that are influenced by underlying modes of ordering. As such, Czarniawska (2004) notion that organizations can be seen as 'products of' rather than the 'source of' organizing, is also clearly identifiable in this case study. As this thesis points out, the innovation team's performance was indeed the product of hybridized modes of ordering, however, the members also seemed to perform 'innovative' because it was an *innovation* team, the team tried to perform the identity (they thought) it was purported to be. This suggests that naming an entity in a certain way can result in performances itself. In that sense, Butler's (1990; 1993; 2010) conceptualization of performativity, in which 'gender' performs the identity it is purported to be, can be fitting to more general concepts too. Therefore, Butler's performativity can also be applied to the realms of organization studies and tourism studies, in the sense of the performativity of concepts. Future research avenues entail the performative power of names, titles, master signifiers and open concepts.

In addition, this thesis briefly mentioned the popularity of certain business terms and methodologies such as 'design thinking', 'start-ups', 'design sprints', 'lean', 'scrum', 'agile', etc. Although an in-depth analysis was not in the scope of this thesis, it became clear that these concepts had significant impact on TUI's innovation team in terms of decisions made. Further research on 'performative popular business concepts' could result in valuable insights for multiple study fields including tourism studies, organizational studies and general business studies.

This research also sought to determine multiple underlying modes of ordering that influenced people their interpretations, a process in which I refrained from the concept of the Foucauldian discourse, since I believed that using it could have resulted in a static analysis that focussed on a singular discourse. Instead, this analysis adhered to Law's (1994) suggestion to analyse modes of ordering. As a result, it focussed on identifying multiple sets of patterns that research participants used in an attempt to order and perform certain practices, rather than focussing on totalizing fixed discourses. It became clear in this thesis project that TUI's modes of ordering were indeed recursive, but also multiple and morphable, they became interweaved sets that were dependent on relations, contextuality and time, intertwinements that on themselves steered performances into certain directions. Therefore, this study supports Law (1994) and Van der Duim (2005) their notions that analysing modes of ordering enables the researcher to study fluidity, whereas this would have been more difficult when only a static version of discourse theory would have been applied.

As far as I am aware, only a few scholars applied this concept to tourism related organizations (cf. Knox et al., 2008; Van der Duim et al., 2007; 2012; 2013; 2016; Ren, 2011; Oakes, 2011; McLeod, 2013) Therefore, further applications of studying organizations' modes of ordering in the tourism industry can provide new insights into a wide variety of topics, to name a few: gaining an increased general understanding of an organization, decision-making processes, the application of sustainable practices or the application of marketing practices.

By examining the unfolding of TUI's innovation team, deploying insights from sign theory, actor-network theory and performativity theory, this thesis made several contributions to both tourism and organizational studies.

At first, by conducting an in-depth analysis of the development of a project within a large tour operator, more insights regarding the internal dynamics of a large tour operator were provided, the undertheorized black box of 'innovation within a large tour operator' was opened.

This thesis made an attempt to answer the calls for more empirical case studies and qualitative accounts regarding innovation in the tourism industry in general, innovation by tour operators and innovation by large tourism firms (see Hjalager, 2010; Čivrić & Omerzel, 2015; Molina et al., 2017). Although one can question if this was the innovation research they called for. It can be beneficial for future research when innovation is scrutinized as an open concept, since 'taken for granted' conceptualizations can dilute the communication of results and research calls.

In addition, this thesis used Van der Duim (2005) his exemplification of how to apply modes of ordering in a research context, in which he explained that one could research 1) coherent sets of strategic notions, 2) sets of practices that employees utilize and 3) analysing how modes of ordering are interweaved with one and each other, although only the first and third research avenues were studied due to limited access to the research setting. As a result, the modes of ordering identified in this thesis project were mainly relatable to how something should be practiced and to a lesser extent to habits and ingrained ways of doing things. This research project showed that it is still possible to identify a moderated form of modes of ordering, despite not having the possibility to continuously observe.

Fourth, by studying TUI through Kooij et al.' (2012) open concepts and a moderated form of Law's (2004) local modes of ordering, this case study contributed to the scant applications of these concepts within the tourism literature.

Fifth, as far as I am aware there are no publications in which sign theory, the theory on modes of ordering and performativity theory is combined. This thesis project contributed to the literature by exemplifying that these post-structuralist theoretical concepts are compatible with each other. Future research could combine these three theories in order to gain a more extensive understanding of the concepts.

In addition, by semi-participating in TUI's innovation team I was able to collect data that would have not been presented to me if I were not a member. In that sense I was not only a participant observer, I became an 'observing participant' (cf. Mosse, 2011; Hummel & van der Duim, 2016). As a result of this method I was able to collect a large body of data with which I could construct the innovation team's story. Future applications of researchers being observing participants can result in richer data sets and 'thicker' analysis.

Chapter 7: Conclusions

This thesis started by problematizing the usage of the concept innovation, we saw that within the literature the application of the concept is related to one's background, but that even academics from the same field conceptualize innovation differently. As such, I questioned the usage of the concept of innovation and wondered what companies are doing when they commit in innovation. In doing so, I narrowed the scope of this research and introduced three research questions, which were analysed by applying sign theory, Law's modes of ordering and performance theory. In this chapter I will conclude this thesis by answering these questions.

RQ 1: What is innovation in the eyes of a large tourism firm's employees?

This research project approached the concept of innovation through the notion of 'open concepts'. By doing so, it became clear that in the case of TUI's innovation team, innovation's conceptualization was relational and hybridizing over time. At the one hand it pinpointed several modes of ordering, while at the other hand it performed on itself. Therefore, innovation didn't have a concrete meaning in this research, although multiple somewhat similar conceptualizations of innovation were mentioned. Examples include 'the adaptation of an idea', 'everything that is new for a company', 'something that increases success', 'producing a new product', 'disposing ingrained habits' and 'streamlining a company for its future'.

Is it then useful to use the concept of innovation? I would say yes and no, at the one hand it provides direction and could therefore serve as a tool to create consensus on vague underlying matters. However, at the other hand this consensus is at the same time hampering real understanding of what people are talking about. In TUI's example this resulted in the employees feeling lost and as such, they started to do what they deemed to be the best to do. Therefore, I conclude that the application of the concept of innovation as a crystallization point can be useful, as long as one is clear about the meaning of the concept over time, otherwise one can convey a blurred message when this clarity is not provided. Applying this to TUI's case, it means that a clear delineation of why exactly the innovation team exists could provide an understanding of which version of the 'innovation team' and 'innovation' is the most fitting for the situation at hand.

RQ 2: Why is there a need for an innovation team within a large tourism firm?

During this research project I scrutinized the question why a large tourism firm needs an innovation team. In doing so, I bumped into numerous factors that, according to the interviewees, were hampering innovation within the company. Therefore, I would like to point out that the second research question and its corresponding sub-questions can be supported by some additional sub-questions which were answered during this research:

- Is the innovation team a symptom of underlying problems?
- What are these problems?
- For whom are these problems – problems?

According to the board, the innovation team was a symptom of multiple underlying problems which it had to solve, such as TUI's silos structure and therewith related lack of overview, and the impossibility to implement. However, the employees saw the innovation team as a vehicle to solve many other problems that according to them, hamper innovation within TUI. As such, the purpose of the innovation team differed per individual and the set of modes of ordering that this individual adhered the most to.

RQ 3: What are the consequences of introducing an innovation team to a large tourism firm?

I commenced in this research with the belief that the interpretation of the concepts of innovation and innovation team were influenced by discourses/modes of ordering. However, over time it became clear that the introduction of the innovation team led to more, it was not only a product of modes of ordering but also producing by itself. When the innovation team was introduced, the members perceived that they were expected to perform innovation. Yet, the ambiguous concept was loosely defined, resulting in people attempting to innovate, according to their interpretations of the concept. Thus, the members were 'innovating just to innovate.' Consequently, the concept of innovation had performative power on itself.

Whereas the innovation team kicked off as an answer to 'the lack of overview', the subsequent meetings were steered by shifting interweaved modes of ordering that differed in conceptualizing innovation and what the innovation team had to do. As such, the consequence of the introduction of the innovation team was the creation of a sandbox in which modes of ordering collided, overlapped and shifted in dominance.

A second consequence was the innovation team being a self-reflective mirror for the company. By introducing the team, various bottlenecks and thresholds within the company surfaced. This not only became clear during the interviews but also during the meetings, in which it was frequently put forward how the innovation team could improve the company's situation and how the team itself could not perform due to the company's situation.

Lessons learned

TUI's employees and board members showed why they are operating in the hospitality industry, while they were enormously hospitable to me as a research student. I have experienced enthusiastic people who were willing to help me out, but also wanted to raise the bar in the company. All interviewees, regardless of their position, showed dedication to TUI, many even emphasized how proud they are of the company. Based on my interpretation of the various stories that were explained to me, I propose the following lessons learned for TUI.

Middle management

The interviewees told me multiple stories about what the innovation team is and what it should do. Therefore, it should be asked if the innovation team really is an innovation team, or something else? What is the goal of the team? The interviews point out that the team is deviating from its initial assignment, while they started to develop 'innovative' cases by themselves. The initial assignment was to structure innovative projects within TUI Benelux. Therefore, I openly question if being an 'innovation team' is the correct definition of it since the term itself has steering power. Would the team go in a different direction if it was called for example 'idea enabler team' or 'structuring team'?

Secondly, the interviewees gave a wide array of definitions what innovation is. This exemplified that innovation is an empty canister which meaning is dependent upon context and relations. As such, a clear delineation of why the innovation team is there, why it is an 'innovation' team, what it has to do and when it is successful can be essential to provide clear direction.

The board

The innovation team is embraced by most of its members – people want to work on it. However, the interviewees also pointed out that they still experience a lack of dedication, not in financial resources per se, but in time. One could question the effectiveness of the innovation team as long as the innovation team's assignment will be on top of day-to-day work. Therefore, it should be considered if extra time can be devoted to the team.

In addition, I observed a continuous tendency with most of the innovation team's members to prove the innovation team. The board members that I interviewed stated that results are indeed important, however, they also emphasized that they want to give the employees confidence and that they are allowed to fail. This message is either not trickled down properly, or collective low self-confidence and the urge to prove is an outcome of the company's culture. Therefore, it is essential to communicate this very clearly to not only the innovation team but also the employees in general.

General recommendations

Furthermore, the bottleneck at PMO hampers ideas that aren't 'must have' to be executed. As such, the innovation team should find a way around it or the ones responsible for acquiring new employees should consider hiring more staff members in order to spread the burden.

Lastly, this study listed 18 problems that hampered innovation according to the interviewees. Management should evaluate these and consider which matters are essential and can be resolved, and which cannot.

References

Primary sources

Allmendinger, P. (2017). *Planning theory*. Palgrave.

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.

Anderson, P. and Tushman, M. L., Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 604—633

Austin, J. L. (1962) *How to do things with words*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.

Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.

Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research*. Sage publications.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Butler, J. (1990) *Gender Trouble. Feminism and the subversion of identity*. New York & London: Routledge.

Butler, J. (1993) *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of 'Sex.'* London: Routledge.

Butler, J. (2010) Performative agency. *Journal of cultural economy*, 3/2: 147–161.

Callon, M. (2006). What does it mean to say that economics is performative?.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Čivre, Ž., & Gomezelj Omerzel, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Ekonomika istraživanja*, 28(1), 312-330.

Cooper, R. G. (2011). Perspective: The innovation dilemma: How to innovate when the market is mature. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 2-27.

Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European journal of innovation management*, 1(1), 21-29.

Czarniawska, B. (Ed.). (1997). *A narrative approach to organization studies* (Vol. 43). Sage Publications.

Czarniawska, B. (2001). Is it possible to be a constructionist consultant?. *Management Learning*, 32(2), 253-266.

- Czarniawska, B. (2002) Organizing, process of. In: A. Sorge (Ed.) *Organization*. London: Thomson Learning, pp. 314–333
- Czarniawska, B. (2004) On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
- Darbi, W. P. K., & Hall, C. M. (2014). Elite interviews: critical practice and tourism. *Current Issues in Tourism*, 17(9), 832-848.
- Davidson, M. (2010). Sustainability as ideological praxis: The acting out of planning's master-signifier. *City*, 14(4), 390-405.
- De Saussure, F. (1916). *Course in general linguistics* (trans. Roy Harris). London: Duckworth.
- Diedrich, A., Eriksson-Zetterquist, U., Ewertsson, L., Hagberg, J., Hallin, A., Lavén, F., ... & Walter, L. (2013). Exploring the performativity turn in management studies.
- Fuchs, S. (2009). *Against essentialism: A theory of culture and society*. Harvard University Press.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gunder, M. & Hillier, J. (2009) *Planning in Ten Words or Less: A Lacanian Entanglement with Spatial Planning* (Farnham: Ashgate).
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: the core competence. *Planning review*, 23(6), 32-36.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hummel, J., & van der Duim, R. (2016). SNV's modes of ordering: Organizing tourism as development practice. *Tourism Management*, 57, 312-322.
- Kim, J. H. (2015). *Understanding narrative inquiry: The crafting and analysis of stories as research*. Sage publications.
- Knights, D. and Mueller, F. (2004), Strategy as a 'Project': overcoming dualisms in the strategy debate. *European Management Review*, 1: 55–61. doi:10.1057/palgrave.emr.1500001
- Knox, H., O'Doherty, D., Vurdubakis, Th., & Westrup, Chr (2008). Enacting Airports: Space, movement and modes of ordering. *Organization*, 15(6), 869e888.
- Lacan, J. (2006). *Ecrits*, New York: Norton.
- Latour, B., & Porter, C. (1996). *Aramis, or, The love of technology* (Vol. 1996). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Law, J. (1991) Power, Discretion and Strategy. In Law, J. (Ed.) *A Sociology of*

Monsters: Essays on Power, Technology and Domination. London: Routledge, pp. 165–91.

Law, J. (1994) *Organizing Modernity*. Blackwell Publishers, Oxford

Law, J. (1999) After ANT: Complexity, Naming and Topology. In Law, J. & Hassard, J. (Eds.) *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell, pp. 1–14.

Law, J. (2004). *After method: Mess in social science research*. Routledge.

Laclau, E. (2006) Ideology and post-marxism, *Journal of Political Ideologies*, 11(2), pp. 103–114.

McLeod, M. T. (2013). Actor-network theory and tourism, ordering, materiality and multiplicity. *Tourism Management*, 37, 48e49.

Muniesa, F. (2015). *Actor-Network Theory* (No. halshs-01145479).

Molina R., Ochoa M., Alcaraz J.V. (2017) Tourism Innovation: Theoretical and Empirical Review. In: Kavoura A., Sakas D., Tomaras P. (eds) *Strategic Innovative Marketing*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer.

Moravcsik, A. (2014). Transparency: The revolution in qualitative research. *PS: Political Science & Politics*, 47(1), 48-53.

Mosse, D. (2011). *Adventures in aidland: The anthropology of professionals in international development*. Studies in public and applied anthropology 6. New York, Oxford: Berghahn.

Oakes, T. (2011). Touring modernities. Disordered tourism in China. In C. Minca, & T. Oakes (Eds.), *Real Tourism. Practice, care, and politics in contemporary travel culture* (pp. 101e122). London/New York: Routledge.

Olssen, M. (2003). Structuralism, post-structuralism, neo-liberalism: assessing Foucault's legacy. *Journal of Education Policy*, 18(2), 189-202.

Patterson, W. (2013). Narratives of events: Labovian narrative analysis and its limitations. In M. Andrews, C. Squire, & M. Tamboukou (Eds.), *Doing narrative research* (pp. 27–46). Thousand Oaks.

Ren, C. (2011). Non-human agency, radical ontology and tourism realities. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 858e881.

Rønningen, M. (2010). Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 190-206.

Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.

Smelik, A. M., & Lykke, N. (Eds.). (2010). *Bits of life: Feminism at the intersections of media, bioscience, and technology*. University of Washington Press.

Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191-204.

Scherer, F. M., Innovation and Growth. Schumpeterian Perspectives. MIT Press, Cambridge, MA, 1984.

Starbuck, W. H., Organizations as action generators. *American Sociological Review*, 1983, 48, 91-102.

Van der Duim, V. R. (2005; 2007). *Tourismscapes; An actor-network perspective on sustainable tourism development*.

Van der Duim, R., Ren, C., & Johannesson, G. T. (2012). Actor-Network Theory and Tourism.

Verhaeghe, P. (1995). From impossibility to inability: Lacan's theory on the four discourses. *The Letter: Lacanian Perspectives on Psychoanalysis*, 3(Spring), 91-108.

Weth, A. (2007). Innovations and creativity – How Disney keeps ideas coming. Munchen: GRIN Verlag.

Secondary sources

Algemeen Dagblad (2018). Ministerie van ez trekt 75 miljoen extra uit voor innovatie. Retrieved from: <https://www.ad.nl/economie/ministerie-van-ez-trekt-75-miljoen-extra-uit-voor-innovatie~ab774a2f/>

Gibbs, G. R (2012). What to observe in participant observation. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=JADIR-J9Ht4>

Nijboer, F., Goedgebure, E. (2012) #travel2020. Hoe en met wie gaan we in de toekomst op vakantie?. ING Economisch Bureau.

Reisgraag (2015). TUI reismerken krijgen dezelfde naam. Retrieved from: <https://www.reisgraag.nl/tui/nieuws/tui-reismerken-krijgen-zelfde-naam/>

TUI Nederland (2018). Geschiedenis. Retrieved from: <https://www.tui.nl/corporate/over-tui-nederland/geschiedenis.html>

Van Sante, M., Van der Brink, H., Dantuma, E., Erich, M., Fleming, D., Geijer, T., Luman, R., Nijboer, F., Witteveen, J. (2014). Visie op sectoren in 2014. ING Economisch Bureau.

Wikipedia (2018). TUI Group. Retrieved from: https://nl.wikipedia.org/wiki/TUI_Group

Žižek, S. (2012). Signs from the future. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=JADIR-J9Ht4>

Appendix 1: Interview guide

Interviewee:

Function TUI:

Interviewer: Joost van Heiningen

Location:

Date:

- Introduceer jezelf: Student, onderzoeker in samenwerking met TUI
- Onderzoek: Lering trekken uit lessen en ervaringen van andere bedrijven, zodat TUI geïnformeerde keuze kan maken over het organiseren en leren van innovatieprocessen.
- Benadrukken belang interview: Geïnterviewde zijn input essentieel om kaders te ontwikkelen voor wat wij van andere bedrijven willen leren.
- Anonimiteit en tijdsduur (45-60 minuten)
- Audio opname voor verdere uitwerking: Geïnterviewde blijft anoniem, naam zal nooit gebruikt worden in resultaten.

Practices TUI

- Kunt u uw loopbaan binnen TUI en daarvoor schetsen?
 - o En uw eigen functie binnen TUI, wat doet u precies?
- Toen je naar huis reed na de meeting in Amerzoden, wat dacht je toen van die meeting?
- Binnen TUI is er nu vraag naar innovatie, hoe komt dat? Waarom niet een paar jaar geleden?
- Wat is innovatie voor u?
- Hoe ziet u innovatie binnen TUI?
 - o Wat gaat goed?
 - o Wat kan beter?
 - o Wat ziet u als grote uitdagingen?
 - o Wat zijn kansen (en hoezo)?
- In hoeverre kunt u innoveren?
- Als u TUI als een persoon zou omschrijven, hoe ziet hij/zij er dan uit?
 - o Wat zijn zijn/haar gedragingen?

Gewenste rol innovatie

- Stel TUI zou perfect innoveren in de toekomst, hoe ziet dat er dan volgens u uit?
- Waarom de keuze voor een innovation engine en niet iets anders?
- Leer TUI vaak van andere bedrijven, hoe komt dat?
- Stel je hebt carte blanche bij andere bedrijven, wat zou u van andere bedrijven willen leren?
 - o Waarom dat specifiek?
- Aan wat voor soort bedrijven zou u dit willen vragen?
 - o Waarom deze bedrijven?

Huidige rol innovatie

- Jullie hebben het over een aantal knelpunten van innovatie gehad tijdens de workshop in Amerzoden, zou u per knelpunt een voorbeeld kunnen geven ter verheldering?
 - Time management en tijdsdruk(hoe zit dat)
 - Budget (hoe werkt dat)
 - Gemiste skills en eigen kennis binnen het bedrijf (hoe gaat dat nu dan)
 - Technische beperkingen (welke zijn dat? Hoe komt dat?)
 - Positie van innovatie binnen het bedrijf (wie is er verantwoordelijk)
 - Bedrijfspolitik en innovatie (begrijp ik niet helemaal, kunt u toelichten?)
 - Noodzaak en draagvlak (wat wordt er met draagvlak bedoeld?)
 - Korte termijn en KPI gedreven (voorbeelden)

- Room to fail (waar zien we dat in terug?)
- Weinig ruimte en autonomie (voorbeelden)
- Mandaat van het board (Hoe heeft dat invloed op innovatie?)
- Missen van een lange termijn visie (waar ligt dit aan? Hoe beïnvloedt dit jullie?)
- Klassieke organisatie (wat wordt hiermee bedoeld? Hetzelfde als silo management?)
- Niet gehoord worden (Hoe komt dit?)
- Narrow minded organisatie / niet out of the box denken (hoe komt dat?)
- Sceptis en argwaan (heeft u een voorbeeld?)
- Lef en durf (heeft u een voorbeeld?)
- Hebben we nu nog een knelpunt overgeslagen?

Beëindiging interview

- Bedankwoord
- Inzicht resultaten
- Verdere vragen aan interviewer?
- Uitzetten voice recorder bij verlaten gesprek

Appendix 2: Summaries of interview transcriptions

This appendix includes anonymized summaries of the interviews, all in Dutch while the interviews were conducted in Dutch. In addition, the coding schemes of the board interviews are added. These are not summarized while it complemented the modes of ordering that were already identified, they served as answer to the loose ends which were still not answered.

Summary interviewee 1

TUI

Interviewee 1 had een zakelijk perspectief van TUI, en haalde al snel aan dat zij een beursgenoteerd bedrijf zijn. Met als resultaat dat zij maar een doel hebben, en dat is attractief zijn voor de belegger, want als de belegger het niet meer interessant vindt om aandelen te kopen komt er geen geldstroom op gang, kan er daardoor niet meer geïnvesteerd worden en hou je op met te bestaan. Deze beleggers zijn geïnteresseerd in een bedrijf wat rendement oplevert op de korte termijn, het moet succesvol zijn, constant groeien en het moet laten zien dat het dividend kan uitdelen over aandelen. Daarbij kijk je 1,2,3 misschien 4 jaar vooruit en daar houdt het op, dan is daar alleen een generalistische visie die bijgestuurd kan worden om beleggers vertrouwen te geven. Dit belemmert altijd in zekere mate innovatie.

De toekomst voor reizen was moeilijk te voorspellen, hij dacht dat de impact duidelijker zou zijn en dat reizen niet per sé noodzaak meer is want er zijn dan videoconferences, maar dat vooral het delen van ervaringen doorgetrokken wordt. Interviewee 1 denkt dat TUI dan alleen nog maar als distributie platform zou bestaan, omdat de gepacketeerde reis dan verdwenen zou zijn aangezien het gemakkelijk is om het zelf te doen. TUI zal dan alleen bestaansrecht hebben omdat het iets heeft wat je nergens anders kan krijgen.

Hij beschreef TUI als een persoon als volgt: *“een succesvolle vader die een carrière heeft opgebouwd en een goede baan heeft en nu wel ontdekt dat hij 40 is en moet nadenken als ik nog wat anders wil gaan doen in mijn leven dan is het nu tijd om erover na te denken of ik blijf dit doen tot aan mijn 60^e. Maar ik begin moeite te krijgen om nog mee te gaan met de jeugd van tegenwoordig. Dus het is iemand die heel goed weet, in zijn eigen vak gebied waar hij over praat. Het is iemand die nog net de aansluiting kan vinden met de jongere generatie maar wel moeite heeft om ze soms te kunnen begrijpen. En wel het risico loopt dat hij zijn eigen succes als een gegeven accepteert en denkt van ik heb bereikt wat ik wilde bereiken en daardoor is hij niet meer vernieuwd. Dus een trots persoon, redelijk zelfverzekerd, maar ook het besef ik begin in gehaald te worden door de tijd, stevig in het zadel, hij heeft een gezin, hij heeft een huis, genoeg zekerheid! Dus hoeft zich niet zo snel zorgen te maken voor nu maar denkt nog wel, is mijn pensioen er over twintig jaar nog wel en ja, gaan mijn kinderen het wel goed hebben. En heb ik nog wel leuk werk, zo’n persoon is het.”*

Hierbij benadrukte hij later dat het gevaar is dat er snelle jongens aankloppen, met een spijkerbroekje vanaf de bank in een koffiecafé, terwijl jij nog werkt als 50 jarige boardmember in een corporate cultuur met dieldelig pak. Daarbij ben jij nog wel de absolute nummer 1 in de huidige bedrijfsvorm, waarbij je de hele keten hebt met een sterk merk, belofte en naamsbekendheid. Maar tevens heeft elke poot van die keten ook een concurrent die het beter doet (e.g. hotelketen, airline, retails). En daarbij kloppen dus ook nog die snelle jongens aan met bijvoorbeeld een app die reissuggesties doet of voice control data research heeft, daar schrikt TUI Nederland van.

Wat is innovatie voor Interviewee 1

Interviewee 1 was kort maar krachtig over wat innovatie is, namelijk alles waarmee je vernieuwend werkt ten opzichte van je eikpunt, je nu, waarbij de uitkomst een verbetering is. Hier valt van alles onder zoals nieuwe producten, diensten en bedrijfsinrichting, eigenlijk zou het woord net zo goed vernieuwing kunnen heten aldus Interviewee 1.

Hierbij is Interviewee 1 iets minder bezig met de kleine product innovaties, alhoewel hij het wel zonde vindt dat TUI de hele customer journey in handen heeft maar daar niet op alle touch points gebruik van maakt, door bijvoorbeeld alvast in een hotel in te checken als iemand in het vliegtuig zit, of een fruitmand en paracetemols klaar te liggen wanneer iemand vliegziek was.

Hij gaf aan dat hij zich meer bezig houdt met hoe de organisatie in zijn totaliteit inginterviewee 2ht worden voor de toekomst. Daarbij vroeg hij zich af *“zijn we een product motor? Of worden we langzaam een klant centraal gestelde organisatie?”*. Daar refereerde hij naar als wat *“wat grotere innovatie ideeën”*. Daarbij haalde ook aan in hoeverre TUI een core company nodig heeft die voorziet in de standaard bedrijfsprocessen en in hoeverre ze daar nieuwe companies langs kunnen hebben die voeden van de assets, fundings, know how etc., maar daarbij niet vertraagd wordt door bureaucratie en de gedachte dat normaal doen al gek genoeg is.

Innovatie binnen TUI

Binnen TUI was er altijd een organische vorm van innovatie aldus Interviewee 1, waarbij nieuwe dingen ontstonden vanuit een vakexpertise, bijvoorbeeld het yielding dat vanuit de hand naar geautomatiseerd ging. Hierbij werd er wel weinig van extern gehaald, dus niet gekeken naar bijvoorbeeld een Bol.com, Toyota, of Wehkamp.

Over meer innovatief worden gaf Interviewee 1 aan dat het geen zin heeft om als kip zonder kop trends op te pakken. Zo zijn duurzaamheid en millennials die anders werken langzaam veranderende wereldbeelden, niet enorm shifts in een keer. Innovatie is net zo aldus Interviewee 1, daarom is in een keer een gigantisch innovatie platform onnodig. Daarom moet men goed nadenken over wat ze willen: *“Heb jij tien keer dezelfde richting gekregen die TUI aan innovatie geeft en het belang wat TUI aan innovatie hecht? Wat willen we welke positie het inneemt en hoeverre is het een bijkomstigheid en hoeverre is het een noodzaak.. zo niet is mijn punt gemaakt.”*

Knelpunten

Interviewee 1 begon over het lijstje van Amerzoden dat dit niet alllles is en dat het sowieso een snapshot is aangezien dat veranderd over tijd. Wel benoemde hij er een paar.

Ten eerste de verzuiling als bedrijfsvorm, waarbij je een idee 1) kan pitchen aan een eigenaar van een zuil, die dan denkt jesus nog meer werk erbij of 2) er zelf mee aan de slag gaat wat lastig is aangezien je geen expert bent, daarom zou een innovatie platform waar je het kan pitchen of kan en mag uitwerken een grotere kans van slagen bieden.

Daarnaast vroeg hij zich af of innovatie wel afgerapporteert moet worden op een niveau waar de day to day business ook op afrapporteert, wat op het moment gebeurt. Hierdoor worden namelijk de kpi's van day to day business ook op innovatie geplakt waardoor het nooit een slagingskans krijgt aangezien het niet direct winstgevend is en daarom constant sneuvelt.

Het kwam op mij over dat Interviewee 1 het grootste knelpunt zag als de spraakverwarring binnen TUI, wat ook een oorzaak zou zijn voor andere mensen hun knelpunten (sceptis, narrowminded organization en niet gehoord worden... er wordt niet aangegeven ik hoor je wel maar we doen het even niet). Hij gaf hierbij het voorbeeld van een kapitein, stuurman en de iemand voorop een boot

die allemaal zijn eigen ding in de gaten houden maar ook hetzelfde doel hebben, hun eindbestemming. Innovatie was daarin gelijk, een lange termijn functie die op korte termijn haalbaar moet zijn. Daarom moet TUI heel helder zijn wat innovatie betekent. Zo gaf hij het voorbeeld van de customer experience, waarbij de klant belangrijker werd. Ging heel hard van start met zware mensen, maar na een half jaar moesten de resultaten worden gepresenteerd, oftewel de winstgevendheid was wederom, terecht overigens (Interviewee 1), belangrijker dan de klant. Door mensen het idee te geven dat we nu op de klant sturen geeft je het idee dat andere zaken kunnen wijken voor de klant. Maar het is niet of, of het is en, en waarbij één wel belangrijker is dan de ander.

Hetzelfde geldt bij innovatie, bijvoorbeeld bij product innovatie aan boord kun je de klanten een 'wow' factor geven en in de watten leggen, maar je moet kijken naar het kostenmodel, dat is namelijk niet het businessmodel, dat is kosten neutraal vliegen zodat de pakketreis zo goedkoop mogelijk kan blijven er zoveel mogelijk marge overblijft voor de organisatie, dat is TUI's doel, niet de klant. Dat is voor Interviewee 1 een gevolg van spraakverwarring.

Het beursgenoteerd zijn belemmert innovatie ook in een zekere zin, want innovatie is gericht op de dag van morgen, je moet eerst investeren om de vruchten te plukken. Dus dat is erg moeilijk voor iemand die korte termijn gedreven is.

Als laatste vond Interviewee 1 dat innovatie alleen vanuit eigen expertise was, er werd niet naar buiten gekeken naar bijvoorbeeld Wehkamp, bol.com of toyota.

Innovatieteam

Over Amerzoden was bij Interviewee 1 vooral het ontbreken van een duidelijk doel en de route ernaar toe blijven hangen. Hij gelooft dan ook heilig in het van tevoren stellen van objectieven, om te voorkomen dat je brainstorm sessies krijgt zonder scope. Het gevaar bij innovatie is dan dat men denkt dat alles kan, de nieuwe Tesla of Google zijn, *"we gaan de wereld niet veranderen"*. Zij zijn bij elkaar gezet om als creative engine snel kleine successen te vieren, *"zodat we dingen kunnen veranderen... we moeten laten zien dat ons bestaan nut heeft"*, wat iets anders is dan men vrij laten doen wat ze willen.

In de tweedaagse moest het team aldus Interviewee 1 vooral wat gaan doen, zorgen dat ze snel resultaten boeken, niet blijven steken in de praatbarak, maar met iets aan de gang en als het niet werkt met het volgende aan de gang. Daarbij moest iedereen blijven begrijpen dat ze in een organisatie zitten die al bestaat, waarbij ze winst moeten maken, en dat exploratie een add on is van exploitatie, niet een vervanging van. Hij verwachtte dat de tweedaagse een aantal initiatieven op zou leveren die waardevol zijn voor het bedrijfsresultaat en kunnen dienen als een MVP, als bewijs aan het board dat de motor werkt.

Oorzaken innovatieteam

Interviewee 1 noemde twee oorzaken van het innovatieteam. Ten eerste een veranderende tijdsgeest: vroeger draaide alles om vanuit de rode cijfers naar zwarte cijfers te gaan. Nu is het marktleider op vele fronten, maar stilstaat is achteruitgang en vanuit daaruit komt innovatie kijken.

Innovatie kon dan op 3 manieren ingedeeld worden aldus Interviewee 1: 1) een R&D afdeling, maar dan zou het ingekapseld worden, 2) vanuit elk team iemand bezig met innovatie of 3) elke medewerker een deel van zijn tijd, wat weer te extreem is. Daarom wordt er gezocht naar een tussenvorm, waarbij mensen uit verschillende vakgebieden nadenken over innnovatie, waarbij De innovatie manager als een motor erachter wil enthousiasmeren en activeren en onder druk van het board moet presteren.

Vragen aan andere bedrijven

- Interviewee 1 denkt dat we niet dezelfde soort bedrijven en industrieën moeten benaderen.
 - o Wat is de stip op de horizon en hoe ver zou je die leggen?
 - Daarvan kunnen we de korte termijn en lange termijn innovatie leren
 - o Hoe combineren ze exploitatie en exploratie?
 - In de mens?
 - In het team?
 - In de organigram?
 - o Welke ruimte, of welke kritische succes factoren zij innovatie toebedelen?
 - In hierarchie? Oftewel waar laten ze het binnen het bedrijf samen komen
 - Welke factoren hanteren ze daarbij?
 - Reden dat Interviewee 1 dit zegt is dat TUI innovatie afrapporteert op een niveau waar ook de day to day business op rapporteert. Waardoor de kpi's van day to day business ook op innovatie geplakt worden waardoor het dus constant sneuvelt. Waarbij je innovatie nooit een slagingskant geeft.

Welke bedrijven

- Divers pallet aan bedrijven om een objectief beeld te krijgen
 - o Bedrijven waarbij het lukt
 - o Waarbij het gefaald is
 - o Die in verschillende momenten van tijd staan qua innovatie
 - Spreadsheet met looptijd, grote, sector waarin ze zitten en uiteindelijk de uitkomst van innovatie welke de afhankelijke variabele is. Waar TUI van kan leren en waar plotten we onszelf dan.
- Oud manager Kodak, Nokia of V en D
 - o Want marktleiders positie hadden maar niet zo geïnnoveerd dat ze het bleven.
- DSM
 - o Steeds een ander product soort, 20% van winsten moet uit nieuwe producten komen
- Een farmaceutische speler uit het zuiden van het land
 - o Midden van het bedrijf produceert pillen, maar buitenste schil zijn allemaal start-ups die onderzoek doen. Ontdekken ze wat? Worden ze opgeslurpt door de kern.
- Een bedrijf waarbij die de waarde creatie niet op hun hoofdproduct maken (razorblade model)
 - o Vliegtuigmotoren (want onderhoud wordt ana verdiend)
 - o Scheermesjes, niet het stokje etc (Gillette)
 - o Ook TUI, niet het pakket, maar de hotels en cruise schepen zijn het verdienmodel
- Rotterdams oog ziekenhuis
 - o Klant centraal i.p.v arts centraal
 - Volledige transparantie met patient ervaringen
 - Voor parkeren
 - Oppiepen i.p.v wachten
 - o Aardige want in het vliegtuig is ook de klant centraal.

Summary interviewee 2

TUI als persoon

Interviewee 2 beschreef TUI Benelux als *“een mix van oud en nieuw.. soms voelt het een beetje als een veertiger die toch hipster dingen doet, die op je vijftiengste nog oké zijn qua taal en kleding. Maar soms past dat niet, dat je denkt van, je bent wel nog redelijk conservatief in wat je elke dag doet. Het imago moet soms wat jonger en hipper zijn dan dat het bedrijf of die persoon daadwerkelijk is.*

Het grootste probleem... of naja uitdaging.. is dat het eigenlijk nooit één persoon is, of die persoon is dan op zijn minst schizofreen dan... Hoezo?.. TUI Benelux, dat is het niet. Je hebt allerlei verschillende belangen, wensen, stemmen. Officieel is het zelfs nog een TUI Nederland en België en zelfs die bestaan ook weer uit verschillende onderdelen. Dus het is ook een beetje een persoon die niet helemaal van zijn linkerbeen weet waar die zit, of van zijn rechterarm. Het is een beetje een samengesteld clubje, een soort monster van Frankenstein. Dan is het probleem ook nog dat het ouders heeft, de TUI groep, die steeds meer zeggen linker voet eerst rechter voet daarnaar als je gaat lopen.

Bij de persoon komen ook ook die kwaliteitslagen terug. Van.. als het af is, is het af en maakt het me niet zo veel uit dat het deze keer te veel geld heeft gekost of dat ik nu overwerkt ben of dat soort dingen. Ik verdien mijn geld weer en het product is geleverd en fingers crossed voor de volgende. Daarbij niet helemaal begrijpend waarom het dan misschien goed of niet goed is gegaan, of ideeën hebben of het de volgende keer misschien op een andere manier moet of een structurelere aanpak.”

Wat is innovatie voor Interviewee 2

Interviewee 2 is van mening dat innovatie een beetje de naam heeft van dat je nieuwe dingen gaat ontdekken of uitvinden die nog niet bestaan, omdat je er naar op zoek bent of omdat je het toevallig tegenkomt.

Hij vindt dat als je begint met je te verbazen over wat jij in je omgeving doet, of dat nou goed of slecht is, en daar verbetering in probeert te vinden, dat je al actief innovatie aan het ‘plegen’ bent. Dit ‘rond kijken’ of ‘verbazen’ kon heel breed zijn, waarbij Interviewee 2 twee vormen benadrukte: 1) het twijfelen aan wat je doet en 2) Kijken buiten de organisatie. Dit was wel deels gebaseerd op een ‘lean’ training die hij ooit gehad heeft.

Hij vond dat je veel moet twijfelen over dingen die je doet in het dagelijkse leven, zoals een dagelijkse nieuwsbrief rondsturen binnen het bedrijf: *“Waarom doe ik dit? Waarom doe ik dit zo? Waarom doe jij dit?”*. Vervolgens ga je dan verder met ‘whatever opvalt’ dat impact kan hebben op efficiëntie, effectiviteit of tevredenheid bij externe/interne klanten. Vervolgens doe je onderzoek naar alternatieven en kijk je of je het dan zelf of dat collega’s met meer kennis het kunnen oplossen.

De tweede vorm was het kijken buiten de organisatie *“Wat doen andere organisaties? Je directe concurrent? Wat doen wij nog niet?”*.

De tweede vorm is aldus een stuk abstracter en daar kan een organisatie heel snel heel veel mee winnen. In tegenstelling tot de toegankelijke eerste vorm die vooral bezig is met het verbeteren

van iets wat niet per sé fout is, i.p.v dat je het wiel uitvind. Hij benadrukte dat de eerst vorm de basic vorm van innovatie is en de tweede is dan meer met hele analyses vooraf.

Kansen

Interviewee 2 zag een aantal kansen binnen TUI, waaronder het volledig integreren van de innovatieteam pilot.

Een tweede kans was het professionaliseren op kwaliteit, waarbij projecten uitgevoerd worden met een standaard methode.

Hij vervolgde dat het daarbij belangrijk is dat het maken van fouten geaccepteerd wordt en daarnaast ook traceerbaar wordt. Aldus Interviewee 2 zijn er genoeg methodes om grondoorzaken te achterhalen, maar dat wordt nog niet toegepast binnen TUI op de afdeling Airline na dan, waar het moet vanuit een security oogpunt, waarbij dingen constructief en systematisch grondig onderzocht worden. Hij benadrukte het belang: *“van fouten leer je echt het meest.. dat als je het maar niet nog een keer doet en er daadwerkelijk van leert is het prima”*.

Knelpunten

Interviewee 2 zag het leren van fouten niet alleen als een kans, maar ook als een knelpunt op het moment. Fouten gebeuren overal, zoals bij boekings en airline systemen die niet werken, foute keuzes in project prioritering of in de uitvoer van project, maar als het misgaat is er altijd een soort verbazing: *“dat kan toch bijna niet dat het fout gaat, hoe is het mogelijk!”*, met het liefst nog vingerwijzen erbij van *“die heeft het gedaan!”*. Dat is ook merkbaar of het lager of hoger in het bedrijf zit, waarbij bij het een er niks aan gedaan wordt en bij het ander wel: *“dat vind ik heel slecht, juist hogerop moet je laten zien ‘kijk wij hebben een fout gemaakt, dit hebben we ervan geleerd, dit gaan we de volgende keer beter doen.. i.p.v ik focus op een ander idee en niet eens toegeven dat er iets mis is gegaan... dat laat veel meer leiderschap en professionaliteit zien”*.

Interviewee 2 benadrukte dat met veel projecten het allemaal naast men hun gewone baan is. Waardoor er geen tijd is om dingen uit te werken, of dat het lastig is om daarvoor tijd vrij te maken in je agenda. Alhelemaal door het hele clustering gebeuren met België wat tijd kost en onrust geeft. Toch is het ook mogelijk, op een van de projecten van de TUI groep hadden Interviewee 2 aangegeven dat er binnen de Benelux een X aantal volledige fte's nodig was, met als gevolg dat er nieuwe collega's geworven werden. Ondanks dit gaf Interviewee 2 wel aan dat hij het goed vindt dat 'die motor' er komt, maar dat dat er wel echt 'tussen' is, waarbij hij twijfelt of je even 1 a 2 dagen per week voor innovatie kan blokken en als dat zou mogen het nog steeds onmogelijk is omdat iedereen nog dingen ernaast op moet leveren. Daarom zou het aldus Interviewee 2 goed zijn als er van bovenaf aandacht wordt besteed daaraan wanneer er doelen gesteld worden met de medewerkers, zodat die tijd hebben dingen te verbeteren, of de grondoorzaak van fouten te vinden, of stil te staan bij wat anders kan, of mee te doen aan zo een innovatieding.

Daarnaast benadrukte Interviewee 2 dat TUI soms heel erg op Europa lijkt, waarbij elk TUI land de de koning is in hun branche en daarbij heel autonoom zijn en hun eigen winst hebben, maar daarnaast ook democratisch moet samenwerken met de andere landen. Met als gevolg dat er machtspeken zijn *“what's in it for me?”*, zoals in Europa, dat de landen die er prima bij zitten geen zin hebben om aan grote projecten mee te werken want dat kost teveel geld, levert te weinig op, past niet binnen de eigen belangen, terwijl het misschien wel goed is voor de groep.

Dit zie je ook lokaal bij Nederland en België, wanneer er onrust ontstaat als er wordt gekozen voor iets meer van een land, bijvoorbeeld de airline in België, dat bedoelde Interviewee 2 met het

schizofrene in de persoonomschrijving. Sowieso is er onrust omdat er door de herorganisatie ineens allemaal nieuwe managers zijn vanuit andere landen en dat grote delen van het bedrijf verhuizen: *“dat is spannend, een grote cultuurverandering, dat botst en wringt, dat maakt TUI nog niet helemaal één persoon”*.

Binnen de TUI groep zag Interviewee 2 ook dat men veranderingen heel spannend vind. Om daar iets te doen moet het al van tevoren al bedacht zijn, dat men er klaar voor is, en dat het gewoon uitgevoerd moet worden. Hij gaf het voorbeeld van de ‘employee life cycle’ dat niet van de grond kwam, wat vanuit een paar losse landen kwam, dus een niet bestaand orgaan. De groep gaf aan dat het wat te ver ging voor de ze, het was te wetenschappelijk en ze waren er nog niet klaar voor.

Het lijstje met knelpunten dat we opgesteld hadden in Amerzoden kwam aldus Interviewee 2 duidelijk vanuit de groep die daar was, die ambitieus zijn, die autonomie en meer technische mogelijkheden willen. Wat niet helemaal representatief was ten opzichte van de gemiddelde TUI werknemer.

Interviewee 2 wist dat al 80 a 90% van het personeel al 7 jaar op een rij een gemiddelde performance score krijgt bij de evaluatie, een 3 uit 5: *“het lijkt wel of men zich bezwaard voelt om of hele hoge of hele lage scores te geven... er werken natuurlijk wel grote groepen mensen met dezelfde functie.. dus het is ook best lastig”*. Maar het betekent aldus Interviewee 2 wel dat er of iets mis met de manier van scoren of dat men te lief is, maar je houdt er wel de huidige bezetting mee in stand. Dat bedoelde Interviewee 2 met die veertig, misschien vijftig jarige persoon, die werkt ook al 50 jaar bij TUI. Dat zorgt niet voor vernieuwing waardoor je scherpte en concrete feedback mist. Of dat je mensen hebt die te lang blijven, mensen die niet goed genoeg doorgroeien binnen TUI, binnen hun functie, of misschien wel gewoon niet binnen TUI. Het gevolg daarvan is dat dingen belemmerd worden zoals die eerder genoemde kwaliteit, die fouten die gemaakt worden en dat innoveren ook een beetje eng is want men denk *“gewoon mijn baan doen, dan is het wel goed”*. Hij heeft dit tevens wel laatst aangekaart bij de HR directie van Benelux.

Amerzoden en tweedaagse

Interviewee 2 gaf aan dat hij na Amerzoden nog steeds heel enthousiast is, vooral aan het einde toen men aangaf ‘laten we aan de slag gaan’. Zo is hij ingesteld, van oke we snappen het model en goed om het een plekje te geven, *“maar voor mij werkt het ook wel om gewoon aan de slag te gaan.. gaan proberen wat er werkt”*.

Voor de tweedaagse hoopte hij dat er één of twee topics gepakt zouden worden en dat gewoon doen of op zijn minst simuleren. Daarbij kijken hoe ver je kan komen, zien of je iets kan uitwerken en zien waar je tegenaanloopt. Nu is het namelijk allemaal nog een idee waarbij men misschien pas over twee jaar weet of het werkt.

Oorzaak innovatieteam

Interviewee 2 wist niet exact waar het innovatieteam vandaan kwam, maar hij had wel een paar aannames waarvan hij denkt dat er geredeneerd werd, die gebaseerd waren op zijn eigen gedachtes en wat hij van De innovatie manager gehoord had.

Hierbij had hij het gevoel dat er een aantal spelers waren die erop pushen, namelijk het board en de innovatie manager.

Bij het board merkte hij dat ze heel graag willen innoveren, dat ze daar waarschijnlijk denken dat TUI een groot bedrijf is wat zichzelf soms opnieuw moet uitvinden om relevant te blijven, om simpelweg

de winst te vergroten en daarom nieuwe manier moet vinden om om te gaan met huidige ontwikkelingen in de wereld van klanten. Ook is er nog de innovatie manager die het oppakt en vorm probeert te geven.

Dit pushen was fysiek nog niet helemaal zichtbaar, met uitzondering van kleine stappen zoals de TUI app, maar wel in denkwijze. Dit was positief aldus Interviewee 2, waarbij hij aangaf dat TUI voorheen een verkapte website met een airline, maar nu gaat het steeds meer richting service en marketing, steeds meer een leuk merk van deze tijd wat ook leuk voor jongeren is.

Vragen andere bedrijven

- Waarom heb je een innovatie afdeling?
 - o Wat waren de drijfveren?
 - Waarom dan dat?
 - o Werkt dat
 - o Hoe ben je er tot gekomen?
 - o Hoe is dat traject gegaan?
 - o Wat voor keuzes en afwegingen heb je gemaakt?
 - o Hoe is die afdeling inginterviewee 2ht?
 - o Is dat niet iets wat iedereen altijd zou moeten doen.. waarom heb je er een afdeling voor?
- Geen afdeling?
 - o Waarom gekozen voor andere methode?
 - o Waarom op deze manier?
 - o Werkt het?
 - o Wat vinden jullie dat er goed gaat? En slecht?
 - Dat er beter kan omdat..?

Summary interviewee 3

TUI als persoon

Interviewee 3 beschrijft TUI als volgt: *“chaotisch, denk ik, ik zou zeggen... Iemand die de drive heeft, iemand die de brains heeft, maar iemand die.... Chaotisch is, dat is eigenlijk. Ik heb bijvoorbeeld een collega die heel veel ideeën heeft en die ook de capaciteit heeft om ze kunnen ontwikkelen maar die gewoon heel niet georganiseerd is waardoor hij er uiteindelijk niet geraakt. Ik denk dat TUI een beetje zo is. We heb ben wel het potentieel in ons, we hebben ook echt het verlangen om het te doen maar we hebben niet genoeg op orde om het eruit te krijgen. We hebben niet genoeg organiserend vermogen om het eruit te krijgen. Echt zo’n typische chaoot die de zin en brains heeft om te doen maar die niet weet hoe dat hij het moet aanpakken en overal dan maar iets opzet en maar iets begint en mensen aan de arm trekt maar weinig realiseert omdat hij zelf niet gestructureerd genoeg is.*

Misschien is TUI ook wel een egocentrisch persoon in de zin dat we niet genoeg naar buiten kijken. Gewoon te veel naar zich zelf kijken, niet genoeg kijken of er potentieel in de markt ligt en of er potentieel bij andere afdelingen ligt. En een persoon die heel, heel weinig risicovol is. Hij neemt te weinig risico’s denk ik. En als we ze dan nemen, vanaf dat we merken ‘oeh het gaat niet werken’, stoppen we ermee en we geven het niet genoeg tijd om het zich te laten ontwikkelen. Soms heeft iets tijd nodig.”.

Wat is innovatie

Volgens Interviewee 3 kan innovatie alles zijn wat wel of niet bestaat maar wat nieuw is voor TUI, dus ook dingen die al op de markt zijn. Daarbij benadrukte ze dat niet alleen op producten geïnnoveerd kan worden maar ook op processen, alhoewel dit volgens haar niet de focus moet zijn van het innovatieteam. Dit zou moeten liggen op het product, naar de klanten toe, aangezien er toch een bepaalde afbakening nodig is.

Innovatie binnen TUI

Interviewee 3 gaf meerder voorbeelden over hoe innovatie er nu aan toe gaat binnen TUI, waarbij de strategische initiatieven (waar De innovatie manager mee bezig is) er een van is. Hierin zijn een aantal doelgroepen geïdentificeerd waar ze dan hun productaanbod op willen uitwerken. Hierbij zei Interviewee 3 wel dat het innovatie is die past binnen in een meer jaren plan, het is allemaal gepland, maar dat Ad Hoc innovatie vooral geen plaats heeft binnen TUI.

Over Ad Hoc innovatie zei Interviewee 3 wel dat als ze geen tijd of middelen kosten het ineens heel snel kan gaan. Zo gaf ze het voorbeeld van een medium waaraan ze gewerkt had waarin de strategie naar 'mentaal' werd vertaald. Dit voorstel was naar het board gegaan en na de goedkeuring was het een kwestie van input vragen, boekje uitwerken en samen zitten met communicatie en design, het was al binnen twee weken geregeld.

Interviewee 3 vertelde dat als iemand een eigen idee heeft hij/zij waarschijnlijk naar zijn/haar leidinggevende ging en het er dan afhankelijk van is of de leidinggevende het interessant vindt of niet, maar niet dat er gezegd wordt van *"je mag er zoveel procent tijd insteken, of dit is het budget"*.

Hiervan zei ze dat er heel veel mensen zitten bij TUI die bereid zijn grote inspanningen te leveren en het graag willen. Het is alleen dat het mandaat en de middelen vaak niet gegeven wordt, waardoor dingen blijven liggen. Ze zag het dan vooral voor zich dat er meer structuur en kader in gebracht moest worden en dat er dan al veel meer gerealiseerd kan worden aangezien de drive en competencies er zijn.

Knelpunten

Interviewee 3 gaf meerdere malen aan dat ze niet veel met producten bezig was dus moeite had om over knelpunten te praten. Toch sprak ze er wel vaak over met collega's.

Een voornaam knelpunt was toch wel dat het mandaat vaak niet gegeven werd vanuit het management. Waarbij Interviewee 3 het gevoel had dat er veel meer zou gebeuren als er alleen al een beslissingsorgaan zou zijn. Daarbij vroeg Interviewee 3 zich af of het board dat dan niet durft, of het voor hun onduidelijk is hoe ze dat mandaat kunnen geven of dat ze een orgaan missen waarin het board structureel mandaat kan geven.

Daarnaast voelde ze dat er een gebrek was aan draagkracht vanuit het board, waarbij er niet gezegd wordt *"we gaan nu budget en tijd vrij maken voor die persoon"*. Ze benadrukte dat het board absoluut niet anti innovatie is, wat terug te zien is in de strategische initiatieven, maar dat er daarbuiten weinig ruimte is. Ze zag dit vaak terug in feedback van mensen die geen idee hadden wat ze met hun ideeën moeten doen.. *"ik smijt het wel in de ideeënbus, maar daar zal uiteindelijk toch niks mee gebeuren"*. Deze wordt dan vervolgens leeg gehaald, waarbij er dan goede ideeën, maar dat deze mensen zich dan ook afvragen *"bij wie moet je daarvoor terecht?"*. Er is dus geen mechanisme bij wie je terecht kan om ideeën tot uiting en ontwikkeling te brengen: *"daar moet je mensen en budget voor vrij maken en faciliteren met methodieken, dat is er nu nog niet"*.

Dit benadrukte ze ook met een vergelijking tussen Kurt (TUI's innovation architect) en een andere corporate, hij komt vaak klem te zitten omdat er geen duidelijk proces is wat men kan volgen. Maar bij de andere corporate is er wel een proces: eerst marktonderzoek, dan een pilot en dan upscaling. Omdat dit er niet bij TUI is gaat Kurt het zelf proberen en betaald uiteindelijk dingen vanuit zijn eigen geld. Er wordt daarbij niet genoeg tijd, middelen of ondersteuning gegeven waardoor dingen niet uitgewerkt worden, vooral Ad Hoc dingen waar soms vele potentie in zit. Hierbij benadrukte Interviewee 3 weer dat er een kader gecreëerd moet worden voor dingen die bij PMO, strategische ideeën en het innoteam kunnen belanden (voor kader: zie innovatieteam).

Een ander knelpunt was het breed moeten trekken van ideeën. Zo noemde ze een groot idee van haar. Dit werd wel als een goed idee gezien, maar dat kon alleen op Benelux of Western region niveau, waardoor het opzij geschoven is en nu ligt het stil. Ze snapte wel dat dat meteen breed getrokken moet worden, maar het ligt dus eigenlijk stil omdat er geen tijd en mensen voor zijn. Hierover zei ze trouwens ook dat dit niet voor het innovatieteam zou zijn, maar bij de afdeling zou moeten blijven, aangezien het innoteam in haar opinie zou moeten focussen op dingen die impact hebben op de eindklant.

Verder gaf ze nog aan dat TUI te weinig durf heeft, omdat er zodanig kleine marges zijn dat ze niet veel middelen hebben om gewoon te proberen *"want dat heeft meteen een groot impact op ons markt en resultaten"*. Ze snapte wel dat het management daar voorzichtig in is, maar af en toe dus wel té voorzichtig. De nood is er wel om innovatief te zijn, dit moet wel om te blijven bestaan, maar aan de andere kant zijn ze heel voorzichtig want de resultaten zijn gevoelig en de marges klein. Oftewel, grote dingen proberen ze sowieso niet en kleine dingen heel eventjes en als dat niet lukt meteen stop zetten.

Ook benadrukte Interviewee 3 dat de business af en toe te introvert was, teveel gebaseerd op de eigen business, te narrowminded. Dit kwam ook duidelijk terug in de persoonsomschrijving. Waarbij er soms, en dan meer in Nederland dan België, naar buiten gekeken werd. Maar dat er dan weer geen ruimte is om het naar binnen te brengen: *"inspiratie opdoen dat is een eerste, maar er iets meedoen zie ik zeker in België niet zo snel gebeuren"*.

Innovatie engine/team

Over het innovatie team was Interviewee 3 zeer uitgesproken in beide een positieve en negatieve manier. Over Amerzoden gaf ze aan dat het goed was dat het al een stuk concreter was dan de eerste keer en ook dat ze het goed vond dat er gekeken werd naar hoe ideeën tot realisatie komen *"ik denk dat er genoeg ideeën zijn [binnen TUI], alleen de realisatie is er nooit geweest, dat we daar meer vat op krijgen"*.

Hiermee introduceerde ze ook meteen haar grootste zorg *"voor mij is het belangrijkste dat we een proces creëren.. onze rol is dat wij mensen door de engine begeleiden in plaats van dat wij de engine zijn"*, waarbij er 1) zicht komt op de ideeën binnen het bedrijf 2) het innoteam faciliteert met een methodiek die voor iedereen gelijk is bij de uitwerking, 3) helpt met marktonderzoek, 4) op systematische basis evalueert of iets binnen de scope valt en/of het vervalt of naar PMO doorgestuurd wordt en vervolgens budget toewijst en 5) evalueert met de mensen die mandaat hebben, waarbij eventueel ook 'ideebrengers' van hun job gehaald kunnen worden voor bijvoorbeeld 1 dag per week. Dit proces baseerde ze wel in grote delen op inspiratie bij een ander bedrijf. Bij dit bedrijf doet men eerst marktonderzoek, dan een maandelijks comité waarbij voorstel getest wordt of het voldoet aan de methodiek die ze bij elke vraag toepassen, dan wordt budget toegewezen, en dan wordt de ideebrenger begeleid in de volgende fase, waarbij ze uit hun

functie gehaald kunnen worden en in een subteam geplaatst kunnen worden als het teveel werk op top of the normal job is.

Bij haar idee van het innoteam zouden mensen die met een idee komen vanuit de business er dus aan moeten werken en niet het innoteam, dat faciliteert en coordineert alleen. Oftewel iemand binnen het innoteam zou wel aan een idee kunnen meewerken, maar dat is omdat hij/zij het aangedragen heeft vanuit zijn/haar afdeling. De mensen in het innoteam zouden mensen zijn die heel goed weten hoe je van idee naar realisatie gaat, die anderen door die engine heen trekken, die weten welke methodieken er zijn, die mensen challenges en de budgetten toewijzen.

Nu had ze het gevoel dat het innoteam zelf met ideeën aan de slag ging, wat niet haar visie op de zaak is, en daarbij is de tweedaagse idee uitwerking dus ook niet echt nodig wat haar. Haar idee is dat mensen uit het innoteam de mensen uit de business aan de slag laten gaan aangezien de mensen op de afdelingen zelf heel veel zicht hebben wat het is issue is, mogelijke oplossingen kunnen bieden en de daarbijhorende competencies hebben. Competencies en kennis die men binnen het innoteam niet heeft. Daarnaast vroeg ze zich af hoe het innoteam nu dat staat in het grotere plaatje *“op welk moment kijkt het board mee? Welke methodiek gaat er toegepast worden”*.

Het ding is alleen dat haar idee van het innoteam *“gewoon nog niet haalbaar is, daar zijn we nog niet klaar voor”*. Zij zou willen zien dat het innoteam dat nu aan de slag gaat een brug gaat zijn om naar haar versie te gaan. Doordat er realisaties gemaakt worden en dat het hoger management ziet wat de mogelijkheden zijn en er daarbij ruimte ontstaat: *“de ideeën nu zelf ontwikkelen is een eerste noodzakelijke stap om daar te geraken.. en die cultuur langzaam te starten”*, wat nu niet het geval is omdat iedereen te gefocust is op *“mijn stukje moet goed gebeuren”*.

Interviewee 3 vreest dat als het innoteam wel de ‘creative engine’ wil zijn dat er onteichelijk veel tijd vrij gemaakt worden *“eigenlijk verwacht je een dedicated innovatieteam.. volledige fte’s.. het team dat er nu zit heeft zelf geen uur te sparen in de week”*. Het is nu allemaal ‘on top of’, dit gaat een uitdaging zijn voor het team waarbij de tweedaagse aan zou kunnen tonen, mocht het wat opleveren, dat er tijd voor vrij gemaakt moet worden.

Hierbij zei ze ook dat ze gewoon aan de slag moeten gaan, kijken wat het oplevert. Waarbij het wel goed zou zijn als met een realisatie te beginnen: *“Kijken wat er uitkomt... Dit werkt niet, dat kan een uitkomst zijn of het werkt perfect dat is evengoed een uitkomst.”*. Maar verder gaan dan alleen in theorie denken, aangezien ieder een verschillend beeld heeft, waarbij zij dit beeld heeft omdat ze een van nature gestructureerd en processmatig persoon is, wat misschien niet bij TUI pas omdat TUI vrij chaotisch is. De praktijk laat het wel zien.

Onafhankelijk van welk scenario het wordt benadrukte Interviewee 3 wel dat er gewoon ruimte voor gemaakt moet worden.

Oorzaak innovatie team

Interviewee 3 wist niet goed wat nou de directe oorzaak is van het innovatieteam, ze giste dat het misschien kwam omdat De innovatie manager het aangepakt had of dat door de aanstelling van Kurt als innovation architect de realisatie er kwam dat het niet gaat aangezien er geen resultaten waren. Ze dacht wel dat het board erachter zat.

Uiteindelijk is er naar de leden toe gevraagd *“er is een innovatie team, wil je daar deel van zijn?”*. Zonder dat het duidelijk was wat nou de daad was, wat ze mochten en moeten doen en wat er van ze verwacht wordt, Interviewee 3 hoopt meer inzichten daarin te krijgen tijdens de twee daagse. Zij vond het allemaal maar heel Ad Hoc en prefereerde een meer gestructureerde versie.

Ook wist Interviewee 3 niet waar het model van het innovation engine vandaan kwam. Ze vermoedde dat er veel verschillende soorten mensen in het innoteam zaten en dat De innovatie manager misschien gedacht had van 1) hoe gaan we van idee naar uitwerkingen en 2) hoe brengen we die verschillende profielen aan binnen die structuur.

Vragen andere bedrijven

Interviewee 3 kon geen specifieke bedrijven benoemen welke ze vragen aan zou willen stellen. Het enige criteria wat ze kon bedenken was dat het dezelfde grote en complexiteit als TUI zou moeten hebben, aangezien dat de reden is dat TUI zo'n kader nodig heeft aldus Interviewee 3. Daarnaast vroeg ze ook om zoveel mogelijk bedrijven. De vragen die ze wilde stellen zijn als volgt:

- Hoe zie hun kader eruit? Oftewel, wat als mensen ideeën hebben?
 - Hebben zij een engine?
 - Hoe zit dat in elkaar?
 - Heb je dan fases?
 - Mensen vanuit verschillende fases?
 - Of een team dat dat faciliteert?
 - Hoe doen ze dat dan?
 - Welke ideeën zijn in en out of scope?
 - Die out of scope zijn, hoe zorgen ze dat niet verloren gaan?
 - Wordt er budget toegewezen?
 - Op welk moment?
 - Wat voor bedragen?
 - Wie zitten er allemaal in het innovatie comité?
 - Zijn dat board leden? De ceo?
 - Wat gebeurt er met de mensen die met een potentieel idee komen?
 - Wordt daar een subteam uit gevormd
 - Wordt dat extern uitbesteed?
 - Hoe worden mensen betrokken bij innovatie?
 - Hoe gaan bedrijven van ideeën naar realisatie?
 - Is dat alleen voor strategische innovatie (zoals dat voor de innovatie manager is) of ook voor Ad Hoc innovaties?

Summary interviewee 4

TUI

Interviewee 4 vond TUI een fijne werkgever, *“je bent een mens en niet een nummer”*. Toch refereerde Interviewee 4 vaak terug naar de betere gang van zaken bij haar vorige werkgever.

TUI is in haar opinie lang niet altijd innovatief of vooruitstrevend (gebruikte ze als synoniem), maar er is wel een besef dat TUI moet veranderen (ook in haar opinie). Er is veel externe druk van andere TO's maar ook nieuwe partijen zoals Airbnb, maar tegelijkertijd is TUI ook de marktleider. Zo zijn er binnen TUI die doordrongen zijn met *“we moeten veranderen”* maar ook een deel dat *“lekker wil doen zoals we het altijd doen”*. Zo lichtte Interviewee 4 toe dat TUI heel veel klantdata mist omdat veel reizen verkocht worden via derde partijen, waardoor TUI van 1/3 van haar klantenbestand niets weet. Dit zou heel simpel te doorbreken zijn als men een clause in de contracten met die derde partijen zet, maar men heeft daar het lef niet voor. Interviewee 4 denkt dat er een soort risicoaversie bestaat bij TO's omdat ze al zo veel risico dragen bij inkopen, en daarmee overbeladen zijn als het waren.

Maarja, de logge olietanker met 67.000 werknemers die TUI heet, die verander je neit zomaar. De herorganisatie was een poging om efficiëntie te bevorderen, maar dit heeft juist averechtse effecten gehad in BE/NL. De verandering naar een matrixorganisatie resulteerde erin dat niemand ergens meer verantwoordelijk voor is en besluitvorming erg traag gaat, het wordt stroperiger, terwijl het omgekeerde het doel was.

Interviewee 4 beschreef TUI als je buurman op leeftijd, met heel veel wijsheid, die je tips kan geven die op het hoekje van de straat woont zodat hij ziet wie er in en uitgaan. Binnen zijn wereld is hij goed op de hoogte, maar hij is wel ouder, dus verwijderd van bijvoorbeeld hangjongeren. Hij kan ook mopperen over dingen die hij niet snapt, dit uit zich binnen TUI als onrust binnen het bedrijf als een gevolg van wijzigingen, dingen die niet lukken, projecten die stranden, cultuurschillen.. oftewel als dingen niet in mens greep is dan mopper je daarover. Verder wil deze man wel graag meedoen, maar hij kan het niet altijd bijbenen, dit uit zich bijvoorbeeld in het vasthouden aan derde partijen.

Innovatie

Interviewee 4 verwierp het idee dat innovatie iets is van VR brillen etc. maar dat men moet kijken naar wat innovatie is gerelateerd aan jouw business. Hierbij moet er gekeken worden naar *“wat kunnen we en wat kunnen we niet?.. wat zijn dingen die intern een probleem oplossen?”*. Als men dat weet, kan er gekeken worden naar wat voor innovaties er zijn en welke dan relevant zijn voor TUI, het is dus leren van buiten, bestaande dingen toepassen binnen het eigen bedrijf.

Innovatie is dingen slimmer, beter, efficiënter, of anders doen, iets wat waarde (niet uitgedrukt of ze financieel bedoelde) oplevert, maar hierin moet het innoveren om het innoveren niet een doel opzich zijn maar een ander doel oplossen en daarbij bijdragen aan nieuwe businesses en kostenbesparingen. Interviewee 4 vindt dat verandering moet binnen TUI, *“we moeten met de klant meeveranderen”*.

Verder beschreef Interviewee 4 innovatie als een paradox, *“die ouwe schoenen weggooien”*, het geen wat we al jaren doen doorbreken (bijv. de contracten met derde partijen).

Ze geeft wel aan dat ze kan innoveren binnen TUI. Haar werkwijze is dat ze eerst problemen en de daarbijhorende externe oplossingen identificeert, dan lobbyt (haar main taak) ze en als alle neuzen dezelfde kant op staan wordt er budget voor vrijgemaakt. Ze knipt haar business cases altijd op in kleinere delen omdat het makkelijker is om budget te krijgen voor veel kleine projecten dan voor in een keer een groot project.

Verandering

Interviewee 4 benadrukte het belang van verandering vaak, en vroeg zich dan ook hardop af hoe we veranderen wat we al jaren doen? *“We doen al heel lang dingen op dezelfde manier, en het is moeilijk om daar de routine uit te krijgen.”* Dit heeft meerdere oorzaken aldus Interviewee 4... niemand laat los wat die al heeft (bijv. dat elk element van elk land op technische snufjes ingebouwd moet worden), dingen die niet relevant zijn zouden daarin gewoon geschrapt moeten worden.

Er wordt nergens nee op gezegd, vooral vasthouden, vooral alles zelf doen (impliceert dit dat ze meer wilt outsourcen?), vooral nergens nee opzeggen, stel je zou de boot maar missen (dit als resultaat van risicoaversie die TO's hebben als gevolg van zo veel risico dragen).

De herorganisatie

Een gebeurtenis waar Interviewee 4 veel naar refereerde was de herorganisatie. TUI, een van oorsprong Duits bedrijf kocht allemaal kleine reisorganisaties op, waaronder Arke. Het hoofd, Fritz

Joussen, bedacht dat als er in elk land opnieuw een reisbedrijfje opgezet zou worden, zou hij dit dan onder dezelfde naam doen? Zijn antwoord was ja, immers opereerde andere globale spelers ook onder dezelfde naam (e.g. airbnb, booking.com, ook al hebben die geen assets, waar TUI juist haar assets gebruikt als USP) en daarmee was de herorganisatie twee jaar geleden een feit. Deze was een reden om veel dingen anders te doen, de hele structuur van TUI veranderde en daarmee werd de olietanker die TUI heet totaal de andere kant opgestuurd. Als gevolg hiervan is de groep belangrijker geworden, waar het vroeger een soortement van lege huls was. Het belang van de groep komt duidelijk naar voren omdat *“elke tak van sport”*, ofwel afdeling, een eigen hoofd heeft binnen de TUI groep. Een andere gevolg is dat TUI niet meer werkt per land maar per cluster, bijvoorbeeld het cluster België, Nederland en Frankrijk.

Knelpunten innovatie

Ondanks Interviewee 4 haar positieve instelling ten opzichte van TUI benoemde ze ook veel knelpunten voor innovatie. Ze benoemde dat ze vaak werkte voor de groep, maar als het lokaal was moest ze altijd alles in stukjes opknippen (e.g. monitization plan, technisch plan en marketing plan) en als aparte projecten runnen, dit omdat als projecten te groot (budgetmatig) worden meer mensen ervoor moeten tekenen en het daardoor moeilijker uitvoerbaar wordt (dit was niet een negatief ding persé voor Interviewee 4, ze vond het uitdagend). Hierbij is het wel belangrijk dat elk stukje waarde behoudt.

Verder viel het Interviewee 4 op dat veel random mensen bezig zijn met innovatieve zaken, ook al is dat niet hun core job, iets wat resulteert in dubbelwerk.

Daarnaast viel het Interviewee 4 op dat met de mensen met wie ze lobbyt innovatieve dingen bovenop hun normale werk doen, ze moeten wel heel enthousiast zijn dan. *“in innovatie moet je willen investeren, niet alleen budget maar ook mensen”*

Verder doen veel mensen dingen lekker zoals we het altijd doen. (voorbeeld 3^{de} partijen). Niemand die zegt, we halen die reizen weg uit reisbureau's want anders verlies je 1 derde passagiers voor je het weet. Je kan niet zomaar een cultuur veranderen, maar wel andere mensen er tussen zetten en daar gehoor aan geven.

Een groot punt voor Interviewee 4 was de voorheen beschreven herorganisatie. Aldus Interviewee 4 ontstaan door de nieuwe clusters spanningen, mensen weten namelijk vaak niet wat ze moeten doen in de organisatie, of dat het niet mag van de groep, of dat iets lukt in NL maar het kan niet uitgevoerd kan worden want ze hebben het niet in BE of andersom. België, Nederland en Frankrijk liggen erg ver van elkaar, hebben andere markten, andere functies, eigenlijk is alles anders. Interviewee 4 is van mening dat grote consultancybedrijven zoals McKinsey zien dat we dezelfde taal spreken in België en Nederland en dat samenwerking daardoor goed gaat... maar dit is niet waar. Er is geen synergie tussen NL en BE, waardoor meer personeel nodig is omdat het minder efficiënt werkt en daarbij was er ook nog op hogere efficiëntie gerekend, als gevolg daarvan hebben werknemers meer taken, meer burnouts en uiteindelijk chronische tekorten aan personeel. Naast de taal zijn cultuurverschillen erg groot, plus iedereen houdt zijn poot stijf en elke functionaliteit van elk land moet geïntegreerd worden in nieuwe platformen, ook al worden deze heel niet gebruikt.

Als oplossing meer mensen erbij is een no go, dus hier komt innovatie bij, dingen slimmer of anders doen of nee tegen dingen zeggen. Of men komt met technische oplossingen, agile werken *“wat we nu proberen”* en meer prioriteiten stellen.

Interviewee 4's grootste en enige vraag aan andere bedrijven is hoe je er echt grote keuzes erdoorheen krijgt. Want binnen TUI worden geen grote keuzes gemaakt, eerst moet er altijd een paar kleine testjes gedaan worden, eigenlijk doet TUI van alles een beetje. Interviewee 4 is het hiermee oneens "*je doet het of je doet het niet!*" Er mist binnen TUI het stukje lef om grote veranderingen door te voeren. Bij de herorganisatie zijn veel dingen onvoldoende uitgevoerd en onduidelijk gebleven, wat resulteert in onrust, hier zou i.p.v. weet ik veel hoeveel democratische inbrengsgesprekken dingen gewoon opgelegd moeten worden, de reisbranche en daarmee TUI zijn daarin te lief.

Innovatieteam

Interviewee 4 gaf aan dat het innovatieteam twee oorzaken heeft. Ten eerste, de herorganisatie welk een excuus is om dingen anders te doen en ten tweede (als gevolg van de herorganisatie) het aannemen van mensen die ervaring hebben buiten de reisbranche, die technischer, jonger en meer digitaal georiënteerd zijn, een verversing van het werknemers bestand. Deze mensen zijn vaak mondiger zoals zij en De innovatie manager. Volgens Interviewee 4 zijn deze mensen aangenomen omdat die de veranderende wereld en groeiende (niet traditionele) concurrentie beter begrijpen. Maar deze zullen niet in een keer alle grote structuren veranderen, maar een innovatieteam is een begin en vandaar staat Interviewee 4 erachter dat het is goed dat het geprobeerd wordt.

Interviewee 4 maakte zich wel zorgen over de groep aanwezigen in Amsterdam, aangezien er een groepje zat vanwege politieke overwegingen die daar helemaal niet wilde zitten (dit zegt iedereen dus wie de fuck is dit groepje dan haha?). De politieke reden is dat van beide BE en NL elke afdeling gerepresenteerd moest worden, immers wilde elke manager zijn stal vertegenwoordigd hebben.

Interviewee 4 had moeite met een exacte invulling voor het innovatieteam, alhoewel ze er toch geregeld naar refereerde. Het innovatieteam zou volgens haar in kaart moeten brengen wat er wel en niet binnen de organisatie gebeurt. Het zou een team moeten zijn waarin mensen dedicated een deel van hun team aan innovatie mogen beteden als een onderdeel van hun werkweek. En mensen die er zitten omdat ze intrinsiek gemotiveerd zijn, een coalition of the willing zoals bij Friesland Campina. Verder vond ze ook dat het nu (tussen Amerzoden en Oysterwijk) wel praktisch moest worden, anders gaan mensen afhaken. Dit houdt in dat we 1) weten welke projecten er zijn, 2) wat we wel en niet doen met dit team, 3) hoe we onszelf gaan bewijzen om dan na de 2daagse de deur uit kunnen lopen en weten wat we (het innovatieteam) vanaf dan gaan doen. Als laatste benadrukte Interviewee 4 ook het belang van een goede integratie van het innovatieteam binnen de organisatie, waar het goed gekadert moet worden zodat het geen overlap heeft met bijvoorbeeld de strategische initiatieven.

Summary interviewee 5

Business cases

Interviewee 5 gaf nog een interessant insight over de business cases, waarbij hij het voorbeeld noemde van investeringen in bedden bij hotels. Daarbij is het risico bij TUI en dat kunnen soms bedragen zijn van 1 miljoen, 1.5 miljoen euro. Daarvoor moet een business case opgesteld worden waarbij de product manager enerzijds beargumenteert waarom TUI voor de deal moet gaan en ook nog eens cijfermatig onderbouwd waarom het een interessante deal is. Afhankelijk van het te vooruit te betalen bedrag moet het over meerdere management lagen gecodeerd worden. Interviewee 5 codeert standaard de cases waarnaar het doorgaat naar zijn leidinggevenden. Daarbij gaan cases met vooruitbetalingen van meer dan 1 miljoen of een grote waarde van meer dan 5 miljoen euro over de looptijd van het contract ook nog eens naar het international board voor

goedkeuring. Interviewee 5 zegt daarover *“dat soort dingen moeten wel goed in elkaar zitten en kosten ook veel tijd natuurlijk om te maken.. maar goed, het is wel belangrijk want je investeert een hoop geld, dus je wilt ook wel dat je er goed over nagedacht hebt of je het wel of niet doet”*.

TUI

Interviewee 5 gaf maar vrij weinig zijn mening over TUI als een bedrijf specifiek, hij beschreef TUI als een persoon als volgt: *“een persoon die naar de buitenwereld toe een heel professionele uitstraling heeft, maar als de gordijnen dichtgaan, achter de schermen zijn er nog best veel hack ups en cultuurverschillen, bijvoorbeeld tussen Nederland en België”*. Daarbij vulde Interviewee 5 ook vlug aan *“maar volgens mij lijkt het bij elke organisatie of het gras groener aan de andere kant is. Overal heb je altijd wel issues”*.

Wat is innovatie

Interviewee 5 gaf al vrij snel in ons interview aan dat hij andere verwachtingen had bij Amerzoden *“[ik] had een heel ander beeld bij wat we denken te bereiken met deze club, ik had verwacht dat we op het innovatieve bezig zouden gaan... nieuwe dingen, trends in de markt.. waarop kunnen we inspelen?”*. Dit in plaats van een probleem oplos clubje te worden wat met name op korte termijn zaken moet gaan oplossen of waar andere afdelingen geen oplossing vinden.

Verder beschreef Interviewee 5 innovatie als *“Vernieuwend.. ik vind het lastig om te zeggen, mag het iets zijn wat er al bestaat of moet het totaal iets nieuws zijn? Ik denk wel dat het voor 90% iets nieuws moet zijn... van dat je zegt dit hebben we niet eerder gezien binnen de reisbranche.. het mag bijvoorbeeld voortkomen uit inspiratie wat je bent tegengekomen en heb je dat samengevoegd tot iets nieuws. Dat vind ik innovatie”*. Voorbeelden daarvan waren de nieuwe ANVR reisvoorwaarden, Google Flights (*“iets wat nog niet bestaat online en dan toch gerealiseerd wordt”*) en Elisa was here. Een ander voorbeeld was Shell met de nieuwe starbucks stands(want ander business model, mensen komen voor koffie, tanken erbij).

Knelpunten

Interviewee 5 gaf een aantal knelpunten die allemaal redelijk in hetzelfde straatje vallen. Hij benadrukte dat de marges minimaal zijn in de reiswereld, wat erin resulteert dat men met weinig middelen zoveel mogelijk probeert te bereiken, daardoor *“is het maar net met wat voor verhaal je komt om budget los te peuten”*. Interviewee 5 had daarover een bijzondere presentatie bijgewoond (KPN) waarin zei zeiden dat het er niet belangrijk is om uit te rekenen wat het oplevert, maar dat het ging om een hogere NPS score, promotors te krijgen binnen hun klantenkring. Iets wat hem duidelijk inspireerde want hij benadrukte: *“[Dat is] ook belangrijk met innovatie, dat je ook soms dingen eens moet proberen, testen, zonder dat je misschien eerst de kop indrukt van wat levert het op... ik vind als je creatief speelveld wilt creëren dan moet je mens ook meer vrijheid geven om dingen te proberen zonder eerst te vragen van.. he hoeveel marge hou je dan over?... iets meer de touwtjes uit handen moeten geven.”*

De zoektocht naar meer omzet kwam ook naar voren in zijn verhaal over een van zijn portfolio's, het luxe segment, welke geïdentificeerd werd door De innovatie manager in een van haar onderzoeken voor potentiële markten. Waarom het een interessante markt is?: *“Nou goed, onze doelstelling is groeien, we zien dat de pakketreizen markt vrij stabiel is jaar op jaar, wat kun je dan doen om toch te groeien als organisatie?”*. Het antwoord op hoe je dan toch kan groeien was als volgt: *“andere doelgroepen aan spreken, naar je toe halen, weghalen bij de concurrentie. Dus het is interessant enerzijds om een stukje marktaandeel vergroting te krijgen, anderzijds is het [het luxe segment]*

interessant om meer geld aan te kunnen verdienen, over het algemeen liggen de marges net iets hoger bij deze doelgroep.”

Het knelpunt wat Interviewee 5 uit zichzelf aangaf was dat dingen zoals het innoteam superleuk zijn, maar dat het er allemaal bijkomt. Aldus Interviewee 5 wordt er niet gezegd *“je wordt deelnemer.. dat betekent zoveel uur in de week werk, dus je mag zoveel uur in de week van je huidige functie inleveren”*. Er wordt dus weinig ruimte gemaakt om dat soort nieuwe dingen op te pakken. Hij is ervan bewust dat zijn werk niet overgenomen kan worden, *“maar als je toch weet dit gaat 6 of 8 maanden duren..”*. Dit hoort hij ook van zijn medewerkers uit zijn team: *“ik heb wel eens nieuwe prikkels nodig, nieuwe uitdaging, maarja, er wordt niet iets bij me weggenomen als je me iets nieuws geeft. Het komt er allemaal bij.”*. Daarom wilt hij graag weten hoe andere bedrijven dat toch tijd vrij weten te maken bij hun medewerkers om daar invulling aan te geven.

Zelf heeft hij ook een aantal oplossingen zoals een FTE erbij (*“maar dat is meestal ongewenst”*), meer flexibiliteit bieden in thuis werken (*“waardoor je toch meer kan doen dan je op kantoor doet”*), of iets doen aan/anders omgaan met de e-mail en vergadercultuur. Van de laatste gaf hij de voorbeelden dat hij vaak van half 9 tot 5 vol zit met meetings, *“wanneer heb ik mijn e-mails kunnen doen?.. er komen ook 200 e-mails per dag binnen.. soms denk ik ja je e-mailt vandaag en wilt vandaag antwoord, maar wie zegt dat ik vandaag mijn e-mail lees?... misschien moeten we iets aan die [culturen] doen, bijvoorbeeld een e-mail of meeting vrije dag. Dat je even lekker kan doorwerken en je achterstanden kan inhalen.”*. Over achterstallig werk gaf Interviewee 5 aan dat prioriteiten belangrijk waren, die gesteld werden door te kijken naar of een ander er afhankelijk van is of dat iets ter voorbereiding van een meeting is.

Verder zag Interviewee 5 het gebrek aan coaching als een probleem: *“Je krijgt een project, je gaat het leiden, maar hoe werkt dat? Hoe ben je een goede projectleider? Het coach aspect wordt nog wel eens vergeten.. goed om te kijken vanuit je bedrijf, wie ga je aanstelen, wat moet zo iemand nog leren om dat op te kunnen pakken.”*. Interviewee 5 gaf het voorbeeld van mensen zonder leidinggevende training en/of ervaring die dat ineens moeten doen, het leren door vallen en opstaan, wat resulteert in hogere werkdruk en dat dingen langer duren aangezien deze personen alles nog uit moeten vinden.

Ook benoemde Interviewee 5 uit zichzelf de cultuurverschillen tussen België en Nederland, waarin hij onderscheid maakte tussen wat de klant en wil en werk. Bij de klant zijn er grote verschillen in reisgedrag en wat men boekt, zo boeken Belgen meer 4 en 5 sterren hotels, besteden meer geld en gaan minder vaak, waar Nederlanders avontuurlijker en zelfstandiger zijn. Ook kopen Belgen meer ticket only omdat ze niet zoeits als Transavia hebben. Hij concludeert: *“Dus we zitten soms in dezelfde producten maar met totaal verschillende volumes. Ene keer Belgen gigantisch veel en wij weinig en soms andersom.”*.

Qua werken benoemde hij een aantal punten, waarin het opvallend was dat hij de Belgen ze/zij noemde en de Nederlanders we/wij. Ten eerste, benadrukte hij dat Nederlanders meer modern zijn in de internet markt. Ook zijn Nederlanders meer gewend om met risico's te werken, zoals grote vooruitbetalingen, waarbij de Belgen toch iets voorzichtiger zijn geweest. Wel zijn de Belgen iets internationaler ingesteld. Hij concludeerde met een punt van frictie, het niet op één lijn met elkaar zitten, waarna hij het onderwerp afkapte: *“Ja.. en her is ook niet altijd makkelijk om elkaar op één lijn te krijgen, om zeg maar toch.. om hetzelfde doel te bereiken, op de zelfde manier... ze zijn niet altijd makkelijk te overtuigen... nee dus laten we het daar maar bij houden.”*

Over draagvlak concludeerde hij dat dat een dubbelzijdig knelpunt is, namelijk bij het management (*“maar die jaagt het ook aan*) en personeel, wel is dit punt licht gebiased omdat ik er specifiek naar vroeg. Bij het personeel benadrukte hij dat ze moesten voorkomen dat men over de innovatie engine zou denken als *“daar heb je dat clubje types die allemaal leuke dingen verzinnen en daar komt niks van terecht”*. Hij suggereerde dat ze mee te krijgen zijn door ze veel te informeren: *“Waar ben je mee bezig? Met welk doel? Waarom doen we het?”*

Interviewee 5 wilde andere bedrijven ook nog vragen hoe ze personeel inspireren: *“Op basis van werk wat je ze geeft? De omgeving waarin ze werken? Nawerkse activiteiten? Dingen los van loon, veel mensen zeggen geld, maar dat is natuurlijk nooit”*.

Innovation engine

Interviewee 5 gaf aan dat hij andere verwachtingen had bij Amerzoden *“[ik] had een heel ander beeld bij wat we denken te bereiken met deze club, ik had verwacht dat we op het innovative bezig zouden gaan... nieuwe dingen, trends in de markt.. waarop kunnen we inspelen?”*. Dit in plaats van een probleem oplos clubje te worden wat met name op korte termijn zaken moet gaan oplossen of waar andere afdelingen geen oplossing vinden. Wel vond hij het interessant om mensen vanuit verschillende disciplines bij elkaar te brengen.. *“juist goed om andere meningen en invalshoeken te horen”*. Hij benadrukte ook het belang om nu concreter aan de slag te gaan en dat dat ze na moesten denken over *“waar we tegen aan gaan lopen... welk eerste resultaat kunnen we behalen?”*

Over de oorzaak van de innovatie engine gaf hij een tweezijdige analyse, waarbij het nieuwe management en de daarbij komende opening een kernpunt was. Dit management was veranderd van een driekoppige NL directie naar een Benelux directie. Tegelijk met dit process werd Nederland en België samengevoegd van *“naja.. samen zijn we een grotere speler binnen het TUI groep gebeuren”*, daarbij werd gekeken naar *“of we op meer fronten konden samenwerken”*.

Het gevolg hiervan is dat het bedrijf een nieuwe koers kreeg: *“Dat geeft een hele nieuwe drive aan de medewerkers, een nieuwe richting, frisser, met een andere blik willen kijken naar de toekomst”*. Het komen van een vrij *“calvanistische directie die met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk probeerde te bereiken op een traditionele manier”* naar het huidige management dat *“zich meer laat inspireren door andere ideeën, mogelijkheden die er zijn, ideeën van de werkvloer, trends en ontwikkelingen.”* en daarbij nieuwe investeringen durven te doen. Een ander gevolg van deze herorganisatie waren de values die het personeel vanuit TUI meekrijgt (Trusted, inspiring, unique), *“dat sluit ook gewoon beter aan”*.

Interviewee 5 concludeerde zijn analyse met: *“Enerzijds is het een richting die vanuit het management komt, anderzijds de opening die zij hebben gegeven voor vanuit de werkvloer met ideeën te komen.”*

Andere bedrijven

Interviewee 5 wilde de volgende bedrijven interviewen:

- Philips
- TNT
- T-mobile
- Wehkamp
- Shell

it omdat het Bedrijven zijn waar veel concurrentie is en waar ze redelijk marktleiderschap weten te behouden en op welke manier ze dat gedaan hebben. Vragen die hij wilt stellen zijn als volgt:

- Wat vinden zij dat innovatie is?
- Dingen waarop je mensen inspireert?
 - o Op basis van werk wat je ze geeft?
 - o De omgeving waarin ze werken?
 - o Nawerkse activiteiten?
 - o Dingen waarop je ze inspireert los van loon, veel mensen zeggen geld, maar dat is natuurlijk nooit.
- Hoe creeër je dat draagvlak bij medewerkers
- Het geven van ruimte aan mensen om andere dingen te doen dan hun huidige job.. hoe geven ze daar ruimte voor? In tijd maar ook qua werkplek of wat dan ook.

Summary interviewee 6

TUI

Interviewee 6 is op zijn zachst gezegd zeer pessimistisch over TUI als een bedrijf en het voortbestaan van TUI. De enige reden dat hij er nog werkt is omdat het vlakbij zijn huis is.

Hij ziet TUI als een klassieke organisatie, een bureaucratie, die langzaam op dingen reageert. Een voorbeeld van dit is dat hij graag zou zien dat TUI de blockchain zou toepassen maar vraagt zichzelf ernstig af of dit realistisch en/of haalbaar is. Hij bekritiseert dan ook luidkeels TUI's innovatiecapaciteiten.

Wanneer we over de toekomst van TUI spreken gaat Interviewee 6 nog een stap verder, hij betwijfeld namelijk of TUI zou blijven voortbestaan. Het is volgens hem een bedrijf dat gezinnen target, maar *"mensen van onze leeftijd, zouden die ooit een reis bij TUI boeken? Ik niet in ieder geval."* Buiten de opkomende generaties om wordt TUI's voortbestaan ook bedreigd door het obsoleet raken van derde partijen binnen de toerisme industrie, zoals tour operators, dit door technologische ontwikkelingen zoals de blockchain, iets waarvan Interviewee 6 betwijfeld of TUI er op tijd op zou reageren. Hij denkt dat als TUI zou voort blijven bestaan het in de vorm is van een airline.

De omschrijving van TUI als een persoon was als een man met een stok die nog een beetje verder wandelt en elk moment dood kan gaan, in tegenstelling tot Booking.com welke hij als een jonge vrouw beschreef.

Innovatie

Interviewee 6 pint innovatie niet persé vast aan één definitie maar geeft wel duidelijke voorbeelden wat voor hem innovatief is. Hij begon ons gesprek meteen met het bekritisieren van het innovatieteam, voor hem is innovatie namelijk dingen doen, ideeën uitspugen, in plaats van praten over of dingen wel of niet binnen de scope vallen. Hij zegt dan ook dat het hem een kick geeft om nachten door te werken om iets te ontwikkelen wat werkt.

Hij zag innovatie als iets groots, technologisch vernieuwend, waarmee je de kranten kan halen. Een duidelijk voorbeeld waar hij geregeld naar refereerde was de blockchain.

Maar ook in zijn woorden minder kleine innovaties waren voor Interviewee 6 innovaties, hij beschreef dit onder andere als *"vernieuwende ideeën aanbrengen die nog niet bestaan"* en *"dingen die naar klanten toe nieuw zijn"*, hierbij geeft hij voorbeelden zoals de Travelbuddy (soortement

Tinder voor singlereizigers) en een directe vliegtuigentrée met alleen je paspoort, waardoor men niet meer hoeft wachten. Hij noemde hierbij dat innovatie iets is wat de omzet laat stijgen, een onderwerp wat hij trouwens relatief weinig aanboorde (hij gebruikte de woorden omzet en winst maar liefst 6 keer in anderhalf uur tijd).

Als laatste benadrukte Interviewee 6 ook zeer sterk dat het belangrijk is om vanuit de klant te innoveren, dus vanuit hun noden, problemen en andere dingen waarbij TUI hun kan helpen. Hij was dar ook voorstander van klantonderzoek alvorens dingen uitgewerkt worden. Toch vroeg hij zich ook nog hardop af hoe je het beste kon innoveren, vanuit ideeën of vanuit problemen? Hij concludeerde dat beide belangrijk zijn.

Knelpunten innovatie

Interviewee 6 was een spraakkanon qua knelpunten, het was zelfs zo erg dat ik het begin van zijn interview niet heb kunnen opnemen omdat hij meteen begon te schieten toen ik binnen kwam. In een van zijn voornaamste klachten waren de managementlagen en daarbij horende conservatieve managers binnen TUI. Een goed voorbeeld van het laatste is hoe een van zijn ideeën afgeschoten werd omdat één manager het simpelweg irritant vond: *“ja sorry hoor, dat vind ik persoonlijk bullshit”*. Het is dan ook zo dat elk willekeurig idee afgeschoten kon worden als maar liefst één persoon het er niet mee eens is. Hij beantwoorde mijn vraag over of hij kon innoveren dan ook met een volmondige nee. Verder gaf Interviewee 6 ook aan dat er ook nog eens interne strijd is over ideeën, waarbij zijn ideeën initieel niet uitgevoerd worden en dan een paar jaar later iemand anders het idee uitvoerd en met de eer strijkt.

In lijn met het verhaal over het afschieten van ideeën was de besluitvorming over deze ideeën. Managers die moeten beslissen hebben vaak geen idee waar ze het over hebben en zijn op hun posten terecht gekomen doordat ze goed kunnen praten of vriendjespolitiek, waaronder ook board posities. Interviewee 6 vond het dan ook irritant dat deze managers keuzes maakte waarbij het specialisten zoals hem niet eens bij geraadpleegd werden, of waar zij werk verricht hadden maar dat zij het alsnog outsourcete omdat ze niet luisterde naar hun personeel (e.g. chatbot): *“kunnen wij dat niet doen ofzo? Aan ons wordt er niks gevraagd.”*

Verder gaf Interviewee 6 aan dat als een idee wel goed ontvangen werd het vaak alsnog niet gerealiseerd wordt en daarbij gewoon verdwijnt, een goed voorbeeld is de Travelbuddy welke aan het board gepresenteerd werd en daar ook positief ontvangen werd: *“maar nu heb ik daar niks meer van gehoord, dus ik heb de indruk dat dat aan het sterven is... [waarom?]. het budget zeker, of misschien zien ze er geen toekomst in of misschien zal het niet genoeg opbrengen”*.

Hij ergert zich aan de hiërarchie, en zou graag zien dat er heel wat managementlagen geschrapt zouden worden *“Niet manager, manager manager! Twee of drie, niet 10 of twintig”*. Hij ziet de bureaucratie en het budget (alhoewel hij zelden naar het budget refereert, meer dat collega's daar problemen mee heeft) dan als de grootste knelpunten van innovatie, en zou daarom het innovatieteam graag buiten de hiërarchie van het bedrijf zien, waar geen manager zijn die ideeën tegenhouden, want *“moet een idee langs teveel mensen, dan is er altijd wel iemand die het tegenhoudt”*.

Als laatste grote knelpunt benoemde Interviewee 6 het verschil tussen Fransen, Nederlanders en Belgen. Waarbij Nederlanders en Fransen elkaars taal niet spreken en zij alle 3 ook gigantische cultuurverschillen hebben. Verder benoemde hij ook nog de interne concurrentie tussen Belgen en Nederlanders.

Innovatieteam

Aan de ene kant gaf Interviewee 6 aan dat hij graag een platte structuur heeft binnen het innovatieteam waarbij er geen managementlagen zijn en de daarbijbehorende managers die niet van alles afknalde. Hierbij zou het innovatieteam dan buiten de hiërarchie van het normale bedrijf geplaatst worden, hij betwijfelde wel of dat überhaupt realistisch is binnen TUI. Daarbij wilde hij wel gewoon doen doen doen, in plaats van praten over de definitie en scope van innovatie. Wat hem mag die scope van boven opgelegd worden, hier zouden volgens hem De innovatie manager anderen met mandaat misschien even voor moeten gaan zitten. Hij zou innovatie dan benaderen door klantonderzoek naar hun noden, problemen en hoe TUI hun kan helpen, daarop te brainstormen met het team en het dan vervolgens uit te werken.

Summary interviewee 7

TUI

Interviewee 7 gaf meerdere malen aan dat TUI (en daarbij de reisindustrie) een zeer informeel bedrijf is, soms een beetje jolig zelfs. Zo vatte ze de TUI "hi!" op als een echt cultuur dingetje, ze vond dat positief, *"maar daar moet je soms wel bewust mee omgaan"* (bijv. 0800 anecdote).

Toen Interviewee 7 TUI beschreef als een persoon kwam er nog een extra dimensie bovenop, *"het is een volwassene met zeer kinderlijke uitpattingen, man of vrouw weet ik niet, maar wel met een beetje lang rastahaar"*.

De kinderlijke uitpattingen uitten zich in de adhoc beslissingen die vaak genomen worden maar waar de achterliggende gedachte niet altijd duidelijk van is. Dat vind Interviewee 7 impulsief: *"dat loopt vaak goed af, maar soms ook niet"*. Een voorbeeld van deze impulsiviteit is de veelbesproken chatbot, Interviewee 7 beschrijft hoe deze gebracht werd als *"dat is de oplossing en klaar"*.. maar ze vroeg zich af, *"is dat ook echt de oplossing?"*. Het *"dit gaan we nu doen, dit moet nu gebeuren!"* is het kinderlijke en Interviewee 7 vroeg zich af het niet beter onderbouwt kan worden: *"onderzoek het nog even, zijn er meer mogelijkheden? Meer die helicopterview, in dit geval het overkoepelende wat mist"*.

Daarbij is TUI wel een volwassen, het is groot bedrijf met ambitie waarbij de groei en de klant centraal staan. Maar hoe dat precies gaat? Dat is het zoekende, de rastakrullen.

Wanneer Tui perfect zou innoveren in de toekomst heeft het een prominente innovatieafdeling, waarbij bijvoorbeeld 20 FTE's daarop staan ten opzichte van 10 marketing FTE's. Op die afdeling worden dan ook creative ideeën bedacht die nog niet eens bestaan.

Wat is innovatie

Toen we over innovatie begonnen te praten gaf Interviewee 7 meteen al aan dat dat iets is waar we allemaal anders over denken, maar dat het wel iets is waar de innovatie manager een duidelijk idee over heeft. Ze gaf ook aan dat iemand wel een keuze erin moet maken hoe innovatie behandeld wordt, wie dat zou zijn durfte ze niet te zeggen. De multipliciteit van het woord kwam ook terug in haar vragen naar andere bedrijven: *"wat is hun definitie van innovatie? Het kan ook zo zijn dat er een team probleem oplossen is en een team innoveren."*

Voor Interviewee 7 is innovatie iets wat ze nieuw binnen het bedrijf gebruiken, maar niet per sé dat TUI zelf iets nieuws bedenkt. Daarbij is het niet per sé digitaal of ICT technisch, maar kan ook een process innoveren of een structuur in werkwijze, zo gaf zij bij het laatste het voorbeeld van de contact centre pet en de reisbureau pet voor medewerkers die niets te doen hadden als er geen

klanten waren. Hierbij voegde ze toe *“het is mogelijkheden benutten, kansen zien en daarop inspelen. Daar kunnen we als bedrijf veel meer mee, andere overkoepelende afdelingen. In dit geval staat de klant centraal (de petten), dat zou op veel meer vlakken kunnen.”*

Interviewee 7 borduurde verder op de klant centraal stellen, opmerkelijk was wel hoe dit zelden losgekoppeld werd van meer verkopen: *“het doel is dat de klant centraal staat en dat je als bedrijf genoeg tijd overhoudt om te verkopen want dat is je main business”*. Ze voegde later toe: *“dat er wachttijden komen, dan zijn de mensen niet tevreden over klachtafhandeling, dat gaat ten kosten van de omzet. Die mensen zijn niet tevreden en die gaan dan niet opnieuw een booking maken. Dat wil je niet, want je booking is je inkomsten, dus dat moet je oplossen. Daar moet je denk ik ook je prioriteit aan geven”*.

Knelpunten

Interviewee 7 vond dat TUI wel een lange termijn visie had (wij willen het grootste bedrijf zijn dat gericht is en innovatief aan de top wil staan), maar dat de concrete onderdelen ervan soms wat minder duidelijk waren. Dit onduidelijke kwam ook naar voren toen we begonnen te praten over innovatie knelpunten: *“men graag wilt innoveren maar zodra het kan is er of geen budget, of noemen we het niet innoveren of is het niet belangrijk genoeg”*.

Een knelpunt dat haar voornamelijk opviel was de bedrijfshierarchie/klassieke organisatie. Ze gaf het voorbeeld van of zij kon innoveren binnen haar afdeling: *“Als er vanuit de werkvloer een idee komt dan gaat dat via de manager of mij. Dan hebben we met alle managers een meeting met de directeur. Eigenlijk is het dan heel simpel, zie hij daar niet zoveel in, dan blijft het een beetje hangen... daar zit heel erg een schakel tussen. Ziet hij er wat in dan kan dat verder gaan, dan pakt hij het of zelf op of speelt hij het door naar een andere afdeling. Daarna komt het denk ik bij het board terecht.”*. Na dit voorbeeld benadrukt Interviewee 7 dat het zonde is, want eigenlijk zou elk idee op dezelfde manier een kans moeten krijgen.

Buiten de verticale structuur zag interviewee 7 de horizontale structuur ook als een knelpunt: *Veel projecten zijn intern en daarbij heeft elke afdeling zijn prioriteiten, die worden niet gecentraliseerd en daar zou een innovatieteam een goede rol in kunnen bieden, nu zijn we echt per afdeling bezig.”*. Ze benadrukte dat zaken van afdeling X ook van belang kunnen zijn voor HR en marketing, en daar hebben ze nu niet één lijn in. Ook op landen niveau wordt er gekeken naar andere landen hun specifieke afdelingen, zo kijkt haar afdeling alleen maar dezelfde afdelingen van BE of FR. Ze gaf daarbij wel toe dat ze niet zeker wist of dit ook voor andere afdelingen gelden, maar in ieder geval wel voor die van haar.

Interviewee 7 haar meeste vragen voor andere bedrijven waren zeer praktisch *“Hoe is innovatie vorm gegeven? Bestaat er een functie of team? Hoeveel tijd heeft dit? Hoeveel mensen zitten erop? Hoe selecteer een bedrijf één idee uit 10 ideeën? Wat is het budget?”*

Bij de laatste vraag omschreef ze hoe zij vermoedde dat het eraan toe ging bij TUI en hoe dat innovatie belemmert: *“ik geloof niet dat er van tevoren bedacht is van hé, zoveel geld gaan we uitgeven aan innoveren.. ik geloof dat het zo is dat wanneer er een idee is er gekeken wordt naar waar we het onder kunnen wegboeken. Is er nog een potje? Prima gaan we het doen. Is er geen potje? Jammer gaan we het niet doen”*.

Als laatste benadrukte Interviewee 7 nog de draagkracht voor innovatie, waarbij ze afvroeg of het nou belangrijk is als afdeling, functie, bijzaak of niet. Op het moment van het interview was het een nevetak, buiten de doelstellingen van het normale werk: *“het is bijna een eer dat we gevraagd*

worden [voor het innovatieteam], althans zo wordt het althans gebracht”. Hierbij vroeg Interviewee 7 zich wel af of de tijdelijke draagkracht die er op het moment van het interview was, hoe lang je die nog houdt: “hoeveel tijd krijg je hiervoor?”.

Innovatie engine

Interviewee 7 reflecteerde over Amerzoden dat het fijn is om een tracjectje te hebben, maar dat ze nu wel graag concreet verder wilt, “dat voelt op een gegeven moment ook goed, dan heb je lang genoeg gepraat”.

Toen ik verder vroeg over de oorzaak van het innovatieteam gaf ze aan dat ze geen idee had, maar wel een vermoeden: “ik denk dat de behoefte om te innoveren niet uit één kant komt binnen ons bedrijf maar dat verschillende afdelingen op hun eigen individuele manier bezig zijn met projecten die onder innovatie genoemd kunnen worden waarbij De innovatie manager de strategische overkoepelden gedachte hoeft gehad, daar kunnen we efficiënter mee omgaan ik denk dat het vanuit daar is gekomen. Later gaf Interviewee 7 ook aan dat de samenwerking binnen TUI beter kan: “je bent erg geneigd om in je eigen omgeving te blijven hangen en zelf oplossingen te zoeken, dat doe ik zelf ook”, zij gaf aan dat het innovatieteam een belangrijke rol kan spelen in een betere samenwerking en centralisatie van elke afdeling haar projecten.

Interviewee 7 gaf al vroeg in het interview aan dat zij vond dat het innovatie engine ruimte moest hebben voor beide “het denken buiten bestaande mogelijkheden, het creatieve gedeelte, het onderzoeken of er iets is wat we nog niet kennen” en “effectiever aan de slag met bestaande situaties buiten het huidige bedrijf, die we dan kunnen invoegen, bijvoorbeeld de chatbot”. Het laatste kan dan gerealiseerd worden door de “ideeën en creativiteit vanuit andere bedrijven tot je te nemen”, daarbij is het aldus Interviewee 7 wel belangrijk dat het om geld draait, “of je geld verdient of niet”.

Haar visie over de leden van het innovatieteam was dat het “uiteindelijk een soort baan binnen je baan wordt waarvan het heel duidelijk is wat er van je verwacht wordt”. Waarbij de leden de geschikte personen voor die rollen zijn en dat het daarbij niet per sé een eer is dat je erbij zit. Zij verwacht dat als die kaders geschept zijn dat er veel effectiever mee gewerkt kan worden: “zo lang dat niet is zal iemand die zijn toestemming heeft gegeven van dit mag even, zijn vinger erop kunnen leggen van wat doen die mensen nou eigenlijk? En wat komt daar nou eigenlijk uit?”.

Maar hierbij vond Interviewee 7 wel dat het zorgen van die kaders, dat die organisatie er staat, dat dat lastig is “zeker als je dat maar met elkaar gaat bedenken.. is dat handig?”. Ze gaf aan dat het misschien beter is als iemand maar een beslissing maakt, “even niet zelfsturend maar inherent gaan we naar zelfsturend”. Haar voorkeur hierbij was wel dat het innovatieteam uiteindelijk een zelfsturend team van vier of vijf mensen zou worden, maar dat er eerst een stevig framework (ze noemde de innovatie manager haar engine) zou moeten staan en dat aan de genen die toestemming hebben gegeven laten zien van “Kijk eens wat we nu doen! Over zoveel maanden is het doel om daar te zijn!”.

ANT

Ook twee kleine vermeldingen voor ANT, waarbij De innovatie manager na de eerste meeting aan had gegeven dat ze bepaalde profielen miste en daar die kleuren vandaan kwamen, welke uiteindelijk gebruikt zijn om mensen op bepaalde posities binnen het team in te delen.

Over de kleuren zei Interviewee 7 verder dat die niet vast zijn binnen TUI, maar wel dat het grappig is om te zien dat iedere afdeling daar toch wel iets van weet dus het wordt weldegelijk her en der

geïmplementeerd. Het kan aldus Interviewee 7 gebruikt worden in de zin van *“als jij rood bent en ik geel, hoe kunnen we het beste communiceren? Als je je daar bewust van bent kun je dat ook continu aanpassen binnen je gesprek”*. Daarbij dacht zij dat TUI heel veel creative gele mensen heeft.

Summary interviewee 8

Tui als een persoon

Interviewee 8 beschreef TUI als een traag, loom, ouder persoon die moeite heeft om zich te bewegen. In alle richtingen die dus ook, heel hard halsstarrig, die zijn/haar zijn huidige leventje leidt. Die op elke maandag worst eet, de dinsdag vegetarisch, de woensdag kip, de donderdag en elke week gewoon opnieuw, gewoon business as usual. Die geen vragen stelt, doet gewoon elke week hetzelfde. Die er er geen zin heeft en doet wat hij doet.

Interviewee 8 zou willen dat hij/zij een coole persoonlijkheid had, die heel wendbaar en sportief is, die het leuk vindt om iets nieuws te proberen, die een backpacker is, die zegt super cool om in de regen te staan op de Himalaya want dan heb heeft die toch op de Himalaya gestaan, die er niet voor terug deinst daar te staan en die zelfs als die naar beneden komt van de Himalaya en zijn/haar been breekt er nog het positieve uit haalt. Namelijk, je bent er wel geweest en je herstelt daarvan en misschien kom je morgen weer terug.

Knelpunten

Interviewee 8 noemde bijzonder veel knelpunten tijdens ons interview, wat ook aan de erg lange kant was (1u 43m). Hierop reageerde hij ook aan het einde dat het grappig was dat het rijtje in Amerzoden zo goed als gelijk is als wat hem allemaal dwars zat, ook kwam het naar voren dat de meeste punten met elkaar verweven zijn.

Interviewee 8 kikte af door het beschrijven van het process van idee naar uitvoer brengen, waarbij het de bedoeling is dat een proof of concept (POC) doorgaat naar de projectopvolging en test fasen. De sprong tussen POC en naar projectrealistie is een sprong waar veel struggles ontstaan. Hier loopt het vaak vast omdat 1) mensen vaak al genoeg werk hebben met hun dagelijks doen en 2) men staat er niet achter omdat ze het niet begrijpen of men ziet de nood ervan niet. Een voorbeeld is de augmented reality laag in TUI reisfolders, welke goedgekeurd was door het board, maar niet van de grond kwam omdat projectmanagement (PMO) *“gesatureerd zijn met ander werk.. geen tijd ervoor heeft.. er op het eerste gezicht geen meerwaarde in ziet”*.

Interviewee 8 gaf ook aan dat bij andere managementlagen vaak iets afgeschoten wordt door een sterke mening van een enkeling, een voorbeeld waren de interactieve schermen in de stenen winkels die nooit getest zijn omdat één speler, er niet achter stond: *“ik vind het niet leuk, dus Jan Modaal uit de straat zou het ook wel niet leuk vinden”*.

Aansluitend hieraan is de lengte van het process, mensen vanuit het hele bedrijf erbij betrekken. Bijvoorbeeld eerst onderzoek, dan marktstudie, dan de pmo machine, dan leveranciers benaderen... *“dan ben je vier maanden verder”*, en daarnaast ook extreem veel geld kwijt. Dit komt volgens Interviewee 8 doordat het bedrijf van oudsher vrij gestructureerd is en vanuit het financiële gerecht kijkt.

Over het laatste zei Interviewee 8 later dat wie een baangerelateerde cursus volgde vaak teruggefloten werd omdat het veel geld kost, aangezien de persoon op dat moment niet produceert. Dit valt ook terug te zien in innovatie, aangezien men geen extra mankracht eraan wil toevoegen (bij PMO) omdat innovatie alleen maar geld kost. Een oplossing als innovatieafdeling hiervoor zou meer autonoom, lean en meer als een startup werken, waarbij je een eigen budget hebt en je niet voorbij

50 mensen hoeft, maar zelf de beslissing maakt. Dit is alleen niet mogelijk volgens Interviewee 8 omdat het dan te transparant zou zijn wat de kosten zijn, namelijk 5 fte's, waar het nu niet transparant is omdat er 20 mensen aan werken maar er maar eentje daadwerkelijk op de payroll staat.

Een andere knelpunt was het gebruik van het woord innovatie en de daarbij niet toegeschreven mandaat. Volgens Interviewee 8 wil iedereen het wel in zijn functie of bedrijfstitel hebben omdat het hip en trendy is, maar er geen daadwerkelijke actie aan toevoegt. Een direct gevolg is dat het mandaat niet bij de persoon gelegd wordt die zich met innovatie bezig houdt. Interviewee 8 gaf het voorbeeld dat zelfs als er een budget voor innovatie is, er eerst langs 50 mensen gegaan moet worden voor goedkeuring waarbij er altijd wel één is die een probleem ziet en er dus niks execute. Daarom gelooft Interviewee 8 erin dat als je als organisatie de lef en durf niet hebt om te commiten aan innovatie, waarbij innovatie over een team mag beschikken dat autonoom mag beslissen, over enig budget beschikt en kan executen, er niks gebeurd.

Naast het gebruik van het woord innovatie vond Interviewee 8 ook dat TUI vaak als innovatief genoemd werd, waar hij het mee oneens was en het geval had dat niemand dat durft uit te spreken naar de directie. Een van Interviewee 8 zijn eerste keren bij board werd er gezegd dat TUI innovatief was: *“Mijn hart bloed als ik dit hoor, we zijn niet agile, we gaan niet snel, ik ziet het totaal niet zo, maar ondertussen is er niets veranderd”*. Er wordt niks aan gedaan, alleen maar niveautjes ertussen wat alles nog trager maakt. Hij ziet het innovatie binnen TUI nu als aanmodderen, waarbij het bedrijf niet de kar van innovatie durft te trekken.

Het niet durven beschrijft Interviewee 8 als het niet willen nemen van beslissingen van de hogere hand, waarbij hij ze ook niet mag nemen, ondanks hij het wel zou willen zelfs als hij ermee op zijn bek zou gaan. Ook dat er teveel mensen zijn die één beslissing moeten maken of teveel niveaus vertraagd het process.

Als een beslissing dan wel gemaakt wordt gebeurd het vaak dat iets door de strot van werknemers geramd werd, waarbij mensen uit hun comfortzone geduwd worden om het te doen, maar het eigenlijk niet willen of geen tijd hebben. Een voorbeeld was Pepper, wat wel goed gekeurd was door het board maar niet ten harte opgepakt werd.

Een tweede knelpunt na beslissing is dat het process alsnog strand door voorschriften. Zo gaf Interviewee 8 het voorbeeld van de chatbot wat niet van de grond kwam omdat het voorschrift was dat dingen intern getest moeten worden alvorens ze extern gaan. Facebook verklaarde TUI voor gek toen ze om een testomgeving vroegen voor de chatbot, welke daardoor dus niet live kon gaan.

Interviewee 8 zag het niet kunnen proberen en testen als een groot probleem, hij grapte over dat de kans hebben om te falen niet een probleem is want men heeft niet de kans om iets te proberen: *“Er zijn soms wel initiatieven en de wil is er soms wel maar door logge structuren en door te veel hiërarchie en door te weinig mensen die het durven er voor gaan, of durven zeggen ja, gebeurd er niets.”*. Als voorbeeld van het niet kunnen testen/proberen en autonomie gaf Interviewee 8 het aanschaffen van een 360 camera, waarbij die persoon meteen de vragen kreeg *“waarom heb je het nodig? Hoeveel brengt het op?”*. Een aanvraag voor een bestelling moet eerst langs de CIO, finance, controlling en de aankoopdienst, iets wat allemaal veel geld kost en de innovation architect het zelf maar met zijn gezinsbudget moet aanschaffen omdat deze persoon anders niks voor elkaar krijgt. Als ze op hoog niveau los durven te laten, dus als ze bij innovatie meer autonomie hadden en de mogelijkheid om op zijn bek te gaan, zouden de kosten veel lager zijn aangezien al die tussenpartijen

ook veel kosten, hierbij haalt Interviewee 8 inspiratie van Colorade bij welke mensen overal in de organisatie beslissingsrecht hebben waardoor ze snel kunnen executen.

Verder zag Interviewee 8 het *“not invented here”* syndroom als een probleem. Als men niet het niet uitgevonden heeft, of niet de owner is, wil men niet meewerken. Dit leeft op internationaal niveau (e.g. de vete tussen Nederlanders en Belgen), maar ook bij afdelingen ten opzichte van elkaar. Een voorbeeld was de chatbot waarmee marketing en development aan de slag waren gegaan, welke toen in productie moest. Dit kwam bij systems terecht die ten eerste zeiden dat dat niet kon omdat alle ports dan open moesten wat teveel was, weer later aangeven dat het niet kon omdat het in de verkeerde cloud stond wat een rule van de groep was (terwijl dit ook het geval is voor Jammer) en uiteindelijk in een grote meeting met zijn allen zeiden dat het allemaal wel kon maar dat ze niet meewerkte omdat *“Jij ons er nooit bij betrokken hebt”*. Een tweede voorbeeld was het verkoop van appels op vliegtuigen wat niet van de grond kwam door hetzelfde probleem. Interviewee 8 voegde toe aan het *“not invented here”* verhaal: *“het maakt mij geen moer uit van wie het komt, make it happen”*. En concludeerde het met dat men binnen TUI heel bang is om te testen, executen, gewoon proberen, doen. Geïnspireerd door Coloraid hun ‘my idea’ platform, dacht Interviewee 8 dat een ideeënplatform waarbij het visibel was wie een idee poste en eraan meewerkt hiervoor een oplossing kon bieden. Dit had hij doorgegeven aan De innovatie manager wie hier nooit op in gegaan is.

Als laatste stelde Interviewee 8 nog dat TUI niet durft te denken aan morgen, of overmorgen, ook al heeft men wel een 5 jaren plan. Hij gaf als voorbeeld duurzaamheid binnen TUI: *“als wij morgen millennials in de organisatie willen hebben, dan moeten we vandaag wel ons koffie anders gaan drinken”*.

Innovation engine

Over Amerzoden had Interviewee 8 gemixte gevoelens, hij worstelde met het idee dat er niet geexecute wordt, er geen beslissingen genomen worden en zaken heel makkelijk op de lange baan worden geschoven. Hij begrijpt dat De innovatie manager zoekende is, maarja dat zijn ze al jaren. Het voelde voor hem veel te erg als een out of the blue meeting waarbij het totaal niet duidelijk was wat er moest gebeuren: *“wat is het doel hier nu? En moeten wij nu beslissen wat de toekomst van TUI zal zijn?”*.

Interviewee 8 betwijfelt of het met vier silos werken de beste aanpak is, maar zegt daarbij wel dat je de krachten van mensen moet vinden en moet inzetten op de juiste plaats. Hij is ook bang dat het *“team”* nu een werkgroep wordt waarbij er gedebateerd wordt over een onderwerp en dat zal gaan naar de volgende groep tot het uiteindelijk bij PMO alsnog afgeschoten wordt omdat er daar geen capaciteit is.

Interviewee 8 zou zelf het innovatieteam zien als *“het gehele traject, dat te doen met een klein core team. Gewoon puur autonoom als een start up binnen je bedrijf, dat snel reageert. Gewoon van we gaan nu er dedicated aan werken, dit probleem gaan we aanpakken of deze trend daar gaan we iets mee gaan doen”*. Een team wat er elke dag 100% voor kan gaan, volledige fte's en innovatie als deliverable hebben. Een team wat een shop binnen kan lopen, dat bewegingsscherm kan plaatsen en kan zien of het werkt en zoniet het ook gewoon weer s'avonds weg kan halen. Een team dat kan en mag falen. Een team wat bestaat uit verschillende mensen en profielen, met de daarbijhorende standpunten, maar wel met 10 man max.

Dit zou aldus Interviewee 8 resulteren in 1) een buy in van de probleem aanvragers binnen TUI omdat het duidelijk is wat ze krijgen en 2) een buy in van PMO omdat zij zien dat de dingen van het

innovatieteam echt werken. Als inspiratie noemt hij TUI UK en Duitsland waar ze wel een dedicated innovatieteam hebben dat werkt vanuit trends.

Wat is innovatie?

Voor Interviewee 8 is innovatie iets wereldschokkends of fundamenteel anders op de markt brengen. Waarbij het lang niet 100% zeker is dat het zal slagen. Hierbij haalt hij inspiratie uit start ups welke vaak ontstaan als hobbyprojectjes, en later pas gedacht wordt aan monetizen (bijv. Facebook), waarbij waarbij snel en 'lean' gereageerd kan worden. Dit ontstaat aldus Interviewee 8 voornamelijk als je start vanuit een trend *"dit is lekker nieuw, wie gaat er mee?"*. Interviewee 8 benadrukte ook nog dat het woord innovatie te pas en te onpas gebruikt wordt, het eigenlijk totaal niet duidelijk is wat het is, en dat waarschijnlijk elk bedrijf een ander antwoord zou geven als je expliciet vraagt wat innovatie is.

De groep: innovatie

Binnen de TUI groep is blockchain opgepakt, waarbij ze een praktische toepassing willen maken wat kan leiden tot een makkelijkere exchange van bedden en kamers. Waarbij elk TUI cluster bedden via een transparant systeem kan wegboeken bij andere clusters. Hier gaf Interviewee 8 niet specifiek aan of er een group innovation platform is, maar wel dat er andere mensen binnen de groep bezig zijn met innovaties, verandering en trendspotting.

Vragen andere bedrijven

- Hoe zien zij effectief innovatie?
 - o Er is geen sluitende definitie, het ligt per bedrijf anders.
 - o Voor Interviewee 8 is het echt iets nieuws
- Hoe executen zij?
 - o Hoe organiseren jullie dat?
 - o Hoe stelt men een team samen? Hoe is de blend van het team?
 - o Of flard men dat gewoon organisch vanuit het bedrijf en ziet men wat er komt?
 - o Hoe zit dat in elkaar?
 - o Hoe voeden zij het?
- Hoe maak je het visibel naar de organisatie?
 - o Geinspireerd door my idea portal van Colaroid.
 - Waarbij geen prijzen worden gezegd, alleen of het leuk is
 - Mensen stemmen binnen het bedrijf
 - Mensen die eraan meegewerkt hebben in de picture gezet
 - Een goede voor TUI
 - Zelf geprobeerd na te bouwen, maar geen reactie van De innovatie manager.
- Wat hebben jullie vandaag gedaan? Is dat business as usual of business breaking?

Summary interviewee 9

Wat is innovatie

Iets vernieuwends, dus eigenlijk beter worden doormiddel van nieuwe processen, producten of technologie toe te voegen aan je bestaande business. Dus succesvoller in de zit van winst, meer boekingen, of meer marches door bepaalde innovaties. Het kan ook in de bredere zin, bijvoorbeeld op HR gebied, dat iedereen die binnen toerisme werkt altijd bij TUI zou willen werken. Het hoeft niet altijd op product of dienst, het kan ook breder.

Innovatie binnen TUI

Interviewee 9 gaf duidelijk aan dat er een zekere noodzaak voor innovatie is binnen TUI, dat het niet op dezelfde manier doorkan wil TUI succesvol blijven omdat er teveel ontwikkelingen zijn in de reisbranche.

Hij zag dat er wel innovatie was binnen TUI, maar dat dat vooral georganiseerd was binnen de verschillende disciplines, waarbij er dan gekeken werd naar hoe mee te gaan met de ontwikkelingen in dat vakgebied, maar daarbij was er wel weinig afstemming onder de afdelingen.

Binnen zijn eigen afdeling zag hij dat mensen die affiniteit met innovatie hebben er zeker mee bezig zijn, dingen volgen, opzoeken en zelf met ideeën komen. Zij krijgen dan wel de ruimte om erover na te denken en wat stapjes verder te ontwikkelen, ofwel men staat open voor ideeën, wat aldus Interviewee 9 zo kenmerkend is van TUI. Of dat binnen de priorisering van die personen valt is dan wel weer een tweede.

Kansen

Interviewee 9 benoemde ook een paar kansen waaronder de strategische projecten die de directie en De innovatie manager hebben geformuleerd, waarbij de focus ligt op kansrijke segmenten die TUI niet bereikt zoals de backpacker, het luxe segment en families met kinderen. Ook benoemde hij dat er een kans lag in onderzoek doen naar wat nou in welk land wordt gedaan wordt door TUI.

Knelpunten

Interviewee 9 benoemde zonder dat ik er na vroeg een heel aantal knelpunten, hij kicke ermee af dat er geen afstemming is in innovatie: *“het kan zo zijn dat daar een wiel wordt ontworpen, waar ergens anders aan hetzelfde wiel wordt gewerkt en dat men dat niet weet van elkaar”*. Dat wordt al beter, maar kan gestructureerder.

Hij geloofde erin dat innovatie pas gaat werken als er letterlijk tijd voor wordt vrijgemaakt, beide bij de strategische projecten en het innovatieteam, wat nu dus niet gebeurt. Zo had hij bij zijn oude werkgever ervaren dat ze er mensen full time bovenop zetten: *“geen andere job, alleen maar beter maken en het verbeteren van”*. Daarom vond hij ook dat bij het innovatieteam gewoon een dedicated team moet worden aangesteld die daadwerkelijk een aantal dagen vrij krijgen om eraan te werken.

Ook had Interviewee 9 het gevoel dat ze binnen TUI nou maar een beetje innoveren om het innoveren: *“wat is nou eigenlijk het doel hier? Wat is het doel van innovatie?”*. Hij dacht dat een punt op de horizon zetten kon helpen, bijvoorbeeld *“het voorzijn van directe concurrentie”*, of per project een specifiek doel formuleren dat men weet waarom ze eraan werken, dat creeert dan ook weer draagvlak binnen de organisatie.

Nu is het zo dat men maar een beetje probeert, ondanks ze de ruimte hebben en de directie ruimte probeert te bieden. Het gaat nu te erg op stel en sprong waardoor projectmanagers te weinig tijd krijgen om erover na te denken, waarmee onnodige struggles ontstaan: *“of ga er vol voor of niet”*.

Interviewee 9 haalde ook aan dat er alleen maar mensen met intrinsieke motivatie binnen het innovatieteam zouden moeten zitten, die dat buiten werktijd zonder vergoeding willen doen. Dit om situaties zoals het recentelijk bij projecten gaat te voorkomen, waarbij mensen gewoon in een team gestopt zijn die niet gemotiveerd zijn, die zeggen makkelijk meetings af, zijn vaak niet voorbereid en vinden het niet belangrijk genoeg.

Het niet in hetzelfde pand zitten werd ook gezien als hinderlijk door Interviewee 9. In Nederland zijn er 4 TUI kantoren en in België twee, waardoor het lastig is om teams te vormen wanneer iets breed getrokken moet worden. Dit geldt voor alle disciplines, maar alhelemaal voor innovatie waarbij het belangrijk is om een sterk team te hebben waar je geregeld mee samen kan zitten sparren.

Ook ziet Interviewee 9 dat er te weinig keuzes gemaakt worden, waarbij er heel veel ideeën zijn binnen TUI, maar dat dan alles maar tegelijk gedaan wordt i.p.v. het belangrijkste geprioriseerd wordt. Alles tegelijk kan niet *“zeker niet met de werkdruk om het reguliere werk gedaan te krijgen”*.

Interviewee 9 vindt het ook belangrijk dat er budget vrij komt zodat mensen dingen kunnen toetsen, en daarbij een gevoel krijgen dat ze mogen falen.

Met falen dacht hij aan het Google achtige innoveren waarbij men 10 dingen probeert en als er één ding een succes is het alsnog goed is. Interviewee 9 had het gevoel dat binnen TUI eerst iets echt succesvol zijn als je daadwerkelijk wilt investeren.

Verder focust men zich teveel binnen de reiswereld, het kijken naar concurrenten, airlines, TO's, maar het zou goed zijn daarbuiten te kijken, het innovatieteam zou dat dan in eerste instantie moeten doen en bij andere aanwakken.

Innovatieteam

Volgens Interviewee 9 zou het innovatieteam een zichtbaar en open professioneel team moeten zijn wat dan gevoed wordt door een bredere groep medewerkers, dus dat er gestreeft wordt dat iedereen met een idee meteen daar aan denkt en zijn/haar ideeën daar dropt.

Daarbij hoort ook het bewuster maken van werknemers hun innovatieve ideeën, bijvoorbeeld innovatie technologieën (bijv. het ingescande legopoppetje), die dan gedropt kunnen worden bij innovatie.tui@nl. Naast stimuleren is zelf zoeken bij andere disciplines en branches ook een taak voor het innovatieteam.

Dit team heeft dan een budget om dingen mee te proberen, maar ook als salaris want het zouden volledige fulltime jobs moeten zijn.

De mensen binnen het team zouden allemaal een eigen specialiteit en persoonlijkheidsprofiel (e.g. presenter, analyzer) moeten hebben, ook zou de expertise van een project manager essentieel zijn.

Daarnaast is het belangrijk dat ze ook mensen vanuit de vloer erbij kunnen betrekken want ze kunnen niet alles zelf doen, die mensen moeten dan ook weer tijd kunnen vrij maken om mee te werken. Daarom is het belangrijk dat het breed gedragen wordt, niet alleen de directie maar iedereen erin gelooft, zodat er geen twijfel is over die meeting van een innovatie project.

Vragen andere bedrijven

- Hoe richten ze innovatie in?
 - Dus hoe ze daadwerkelijk de poppetjes sschakelen
- Hoe ontstaan jullie ideeën?
- Hoe prioriseer je ideeën?
- Hoe betrek je er mensen bij?
 - Doe je dat überhaupt?
- Wat zijn jullie doelen?
- Hoe zorg je ervoor bij een multinational dat je niet een wiel uitvindt per afdeling?
 - Of ook niet per land?
 - Hoe werken ze dus op innovatiegebied samen?

Welke bedrijven

- Google
- Coolblue
- Tesco
- Jonge starthubs
 - Want bij wijze van spreke zou je ook 4 stagiaires in je innoteam willen hebben die zaken kunnen oppakken
- Shell
- BAM
 - Voorbeeld vliegveld lijnen in operatiekamers. Innovaties binnen ziekenhuizen die uit een totaal andere branche komen.

Criteria bedrijven

- *“Gewoon grote bedrijven waarvan ik denk jullie hebben zoveel mensen, jullie hebben vast een innovatieteam”*
- Hele andere branches, we focussen al veel te veel in de reisbranche.

Coding scheme interviewee 10

Int	Raw data	Final code	Sub-category
Interviewee 10	Interviewee 10: ik denk dat TUI een soort Albert Heijn is. We willen eigenlijk de hele markt aanspreken dus iedereen die in Nederland vandaag de dag aan reizen denkt dan zeggen wij, think travel, think TUI. Dan zou ik ook graag willen dat iedereen die op reis gaat ook aan ons denkt. Hoe kun je dat bereiken. Dat heeft grotendeels te maken met de breedheid. Dus we moeten echt voor iedereen ook in staan. Voor elke doelgroep, voor elk segment maar ook alle reizen die we vandaag de dag aanbieden we worden steeds vaak toch gezien als een soort vakantie aanbieder dus met strandvakanties omdat we eigen airline hebben. Terwijl we eigenlijk veel breder zijn. Daar zijn ne de afgelopen jaren heel erg mee bezig geweest met de campagnes gevoerd om aan te tonen dat je met ons op vliegvakanties kan maar ook met fietsvakanties maar ook met de auto op vakantie kan gaan, ook een cruise kan maken. Nou dat heeft best wel wat effort gekost en dat probeer te steeds breder neer te zetten. Dus ja ik denk die breedheid, daar hebben we nog een uitdaging maar dat is voor mij wel uiteindelijk waar we heen willen gaan. He dus TUI is voor mij alles wat om reizen gaat. Joost: u heeft daar nog een uitdaging in, wat bedoelt u daar precies mee? Interviewee 10: nou ik denk dat de uitdaging is dat als wij met verschillende mensen spreken dan hebben de mensen nog steeds het gevoel van we bieden maar een gedeelte aan. De uitdaging om uit te leggen dat we alle soorten reizen aanbieden dat is lastig.	Persoonsomschrijving / omschrijving TUI (denk vakantie, denk TUI en verkeerd imago)	Strategie: denk vakantie denk TUI, maar verkeerd imago



	Joost: oké. Interviewee 10: wij komen natuurlijk ook uit een omgeving waar je vroeg er Arke was en waar je misschien wat toegankelijker was voor heel veel mensen. Vandaag de dag zien we ook, we hebben natuurlijk een nieuwe positionering gezet, die qua positionering met de naam TUI veel beter is. Ja, de merkwaarde maar ook de naamsbekendheid is veel en veel groter in een en norm kort tijdsbestek geweest. Maar je ziet ook nog wel mensen die zeggen: ‘ ja, is dat wel wat voor mij? ‘ he dus dat vind ik ook een andere uitdaging die we daar hebben. Is dat merk, zijn die reizen van TUI niet iets te duur. Dat is zeker niet zo want we zitten qua prijsniveau juist ook in alle niveaus. Alleen het imago wat je uitstraalt, ja dat vind ik zeker een uitdaging die wij nog wel hebben. Om te zorgen dat iedereen in Nederland met ons op vakantie wil gaan.		
	Interviewee 10: ik had echt zo’n gevoel van behandel ons niet als een beginner. Ja dus wij moeten ons niet onderschatten. He wij doen heel veel dingen goed en heel veel dingen slecht. We kunnen heel veel leren en dat vind ik ook fantastisch anders zouden we hier niet zitten. Maar aan de andere kant denk ik ook van ja, we hebben al heel veel stappen gemaakt of het nou om crm gaat of digital marketing om ja, zelfs we zijn nu al bezig met de eerste stappen van block chain. Nou kijk maar waar dat heen gaat. Wij staan niet stil, en dat moeten we niet vergeten in dat hele traject ook als je naar andere partijen gaat. Wij worden nog in Nederland vaak gezien van: ‘ het reisbureautje . ‘ we verkopen ons niet lekker. Ja wel met ons imago, dat is niet wat we doen. Heel veel mensen vragen wat doen jullie nou eigenlijk? Verkopen jullie reizen? Zijn jullie een reisbureau? Nee we zijn een reisonderneming en we	Verkeerd imago NL	



	zoeken niet alleen maar mensen met expertise van de NHTV we zoeken ook ingenieurs, vliegtuigbouw ingenieurs, we zoeken econometristen we zoeken alles! Het is veel breder geworden de afgelopen tien jaar laten we het zo zeggen. En dat moeten bedrijven ook begrijpen.		
	Interviewee 10: en dat heeft ook vaak te maken, vind ik een negatief thema, als jij een hiërarchische organisatie hebt, he dat waren wij voorheen. We hadden een raad van bestuur met drie mensen, nou dan mocht je één keer in de drie maanden bie, komen en mocht je een mooi project voorstellen. Nou als ze het leuk vonden leuk, als ze het niet leuk vonden kon je (onverstaanbaar) Joost: ja. Interviewee 10: en vandaag de dag hebben we een veel vlakkere organisatie wat je veel meer ruimte geeft aan medewerkers om mee te denken ja en dan gaat die innovatie veel sneller	Beschrijving TUI: vlakke organisatie / ruimte voor medewerkers om mee te denken	Tevreden medewerkers/ ruimte om mee te denken
	Interviewee 10: goed dat je het vraagt want dat is natuurlijk wel het gevaarlijke, ik denk dat, dat ook een beetje te maken heeft met hou je zelf aanstuurt en daar ben ik natuurlijk zelf verantwoordelijk voor ik ben heel uitdagend, ik geef heel veel over aan de mensen en dat betekent dat de mensen ook de fouten durven te maken en dat is wel heel belangrijk. Je moet die mensen wel intensiveren om risico's te durven nemen. Wel in een context waar het overzichtelijk is. Ja dus uiteindelijk als het over grote investeringen gaat dan ben ik wel aan gesloten om te weten, joh er moet 100.000 euro geïnvesteerd worden maar het kan ook fout gaan, ja wacht eventjes. Maar als mensen met lokale initiatieven komen ja dan moet je ze er juist wel heen drukken dat ze het echt wel gaan	Interviewee 10 stuurt aan om mensen risico's te laten nemen	



	doen en dan ben ik echt wel de persoon ook en dat probeer ik ook weer aan mijn management team weer mee te geven van, jongens intensiveer mensen om af en toe wat risico te nemen. Dat kun je alleen maar, dan kun je twee dingen doen denk ik. Dat kun je door ze heel duidelijk die vrijheid te geven. Maar je kunt het ook doen door je op een bepaald moment je zelf er in te betrekken van, als ik er geen antwoord op geef moet je het toch zelf doen. He dus ze beslissen ook zelf. Dat is natuurlijk wel heel erg leuk, en zeker met die generatie he om juist, dat heb ik de afgelopen jaren wel heel erg gemerkt. Dat je op een bepaald moment steeds meer jonge mensen aantrekt omdat het bedrijf ook leuker wordt en als ze de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en ook om dingen uit te proberen. Dus voor mij heeft het echt wel te maken hoe je het aanstuurt. Kijk als jij echt gaat volgen op gpi's dan worden de mensen heel erg voorzichtig. Harald: ja dat woord roept heel veel voorzichtigheid op Interviewee 10: ja, en belangrijk is dat je daarnaast natuurlijk wel zorgt dat je ruimte blijft creëren dat de mensen die risico 's durven te nemen.		
	ja klopt, ja maar daar moet je heel goed uitleg bij hebben. Ik denk ook dat wij nooit zo in Nederland zo sterk bezig zijn geweest met mts met kpi's op elk afdelingsniveau met onze eigen enps, ook heel belangrijk. Dat is de afgelopen jaren een heel belangrijk onderdeel geweest waar je de mensen meeneemt in een tevredenheidstest en waar we de afgelopen jaren in Nederland grote stappen hebben gemaakt maar ook oorzaken en doordat we veel meer communiceren he. Dat klinkt heel lullig maar ik denk dat je in de	Belang van tevreden werknemers / vrijheid werknemers in goede tijden	



	raad van bestuur omgeving nodig hebt om af en toe eens een bedrijf uit de put te helpen. En als het bedrijf weer lopende is moet je de mensen weer vrijheid gaan geven dat het allemaal veel sneller gaat. En dan zie je gelijk ook dat de tevredenheid van de medewerker omhoog gaat. Want ze voelen zich in een keer betrokken. Ze voelen zich in een keer wauw.. Het zijn niet alleen maar die drie bazen die het in hun eentje doen. Wij zijn ook (onverstaanbaar) en dat is gewoon belangrijk.		
	Interviewee 10: mijn opdracht daarin is eigen lijk heel simpel. We zijn natuurlijk een bedrijf met 2, 5 duizend medewerkers die bestaat, verticaal (onverstaanbaar) onderneming. Reisonderneming we zien het ook niet als een touroperator. We he ben alle componenten zelf in hand daar voor met je zelf gedreven zijn. We hebben 135 reisbureaus, we hebben meer dan 110 (onverstaanbaar) we noemen ze tegenwoordig mra 's, mobiele reisadviseurs. Joost: oké ja. Interviewee 10: we hebben vier grote locaties in Nederland he waar onze basissen zijn Enschede, Schipperwijk, Amerzoden en Rijswijk. Ja en mijn taak is om dat allemaal met elkaar te gaan verbinden. Je moet niet vergeten dat wij een enorme expertise met meer dan 50 jaar toerisme hebben op gebouwd en belangrijk is nu dat al die silo's met elkaar verbonden worden.	Taak Interviewee 10: samenbrengen bedrijf	Grote veranderingen binnen het bedrijf
	He dat klinkt heel raar, maar ik vind we moeten van een veel meer product gedreven organisatie naar een sales organisatie en dat is een grote verandering die we aan het doorzetten zijn. Nou dat change management en de mensen meenemen in het onderdeel	Grote verandering van product naar sales	



	van het succes is gewoon heel belangrijk. Hoe meer communicatie ik heb met mijn medewerkers hoe meer ik wil, wat willen we gaan doen, wat onze strategie is en hoe hun ook bij kunnen dragen aan deze strategie, ja hoe makkelijker het is om ze natuurlijk in het geheel mee te nemen.		
	Interviewee 10: België ook, we zijn natuurlijk de afgelopen twee jaar een cluster naar één bedrijf toe dat heeft ook een hele grote verandering door gevoerd. Niet vergeten dat de Belgische consument en de Nederlandse consument zijn niet zo hetzelfde. Op heel veel vlakken. Maar dat geldt hetzelfde voor het management team. Daar heb je ook uitdagingen. Die uitdagingen hebben we bij elkaar moeten brengen. En dat is natuurlijk heel veel werk binnen de organisatie. Wat we nu gedaan hebben, we zijn een matrix organisatie geworden. Dat betekent dat we Nederlandse managers hebben die Belgische teams aansturen en andersom. Nou dat betekent aanwezigheid, dat betekent het ook uitdragen van de filosofie. Begrip op het cultuur verschil, dat is genoeg uitdaging.	Het worden van een matrix organisatie is een grote uitdaging	
	Dus ja, je ziet ook wel dat in de afgelopen jaren, door de verschillende aansturingen binnen een bedrijf, oké af en toe wat bijsturing is over wat prioriteiten zijn en dat maakt het voor mensen die al wat langer meelopen, maakt het wel eens onduidelijk van: 'afgelopen jaren wilde jullie dit, nou vragen jullie in een keer dit.'	Verwarring door verschillende aansturingen door de jaren	
	dat is strategie die wij bij ons bedrijf hebben die afhangt ook natuurlijk afhangt van de strategie van de aandeelhouders die elk	Belang aandeelhouders/ aandeelhouders zijn ook klant	Aandeelhouders zijn ook



	jaar de lat een stukje hoger leggen. Ja dan is het mijn taak natuurlijk om te zorgen samen met het managementteam en de hele onderneming om juist, de juiste richting in te gaan en te zorgen dat de strategie uitgedragen wordt naar de hele onderneming en dat iedereen binnen deze onderneming een onderdeel wordt van het succes. Joost: oké. Harald: misschien een zijvraagje, omdat dat woord nu valt. Over de aandeelhouders. Ziet u die ook als klant? Interviewee 10: zeker! Ik denk dat wij uiteindelijk.		klanten, letten op performance
	Ik moet wel zeggen dat je aandeelhouder wel heel duidelijk kijkt naar de performance van het bedrijf en naar de winst, dat is duidelijk daarvoor zijn ze ook aandeelhouder. Maar aan de andere kant ik denk dat de Nederlanders de afgelopen jaren een stijgende lijn laten zien dus ze zijn wel heel erg tevreden met hoe wij op het moment performen in toch wel hele moeilijke, geopolitieke moeilijke situatie in de wereld, zijn wij toch in staat geweest om met reizen aan te tonen, dat wij in staat zijn..	Aandeelhouder kijkt naar performance	
	Interviewee 10: zeker! Ik denk dat wij uiteindelijk. Als bedrijf heb je drie belangrijke assets, ja, denk ik. De klant is het allerbelangrijkste, dan de medewerkers, ja, en dan uiteindelijk zou je moeten zeggen het content wat wij hebben wat heel uniek is binnen ons bedrijf. Maar zonder die klant zijn wij natuurlijk helemaal niks, en zonder mijn medewerkers ben ik natuurlijk ook helemaal niks. Dus die combinatie van de medewerker en klant en klanten medewerker nou dat is het allerbelangrijkste, en daar hoort ook die aandeelhouder bij.	Drie belangrijkste assets: klant, medewerkers en content (bezit?)	Strategie, NPS weegt het zwaarst voor Interviewee 10



	Dus iedereen krijgt doelstellingen mee in zijn eigen afdeling. We hebben drie hoofddoelstellingen binnen het bedrijf die moet dragen. Dat is winstgroei, dat is ook NPS dus de klanttevredenheid en dat is, ja laten we zeggen, omzet. Dus omzet, winst en NPS. En die kun je ook omdraaien maar dat zijn de drie doelstellingen die iedereen mee krijgt. En dan krijg je er onder, krijgen alle afdelingen, afhankelijk van welke afdeling je aanstuurt krijg je afdelings (onverstaanbaar) mee	Hoofddoelstellingen omzet, winst, klant tevredenheid (NPS)	
	Dus voor mij is die nps eigenlijk het allerbelangrijkste. Natuurlijk als je gaat kijken naar de commerciële redenen dan is het effectief en dat spreekt de aandeelhouders aan. En dat is ook logisch dat die altijd gaan kijken naar de winstmarge en naar omzet. Alleen je kan het niet los van elkaar zien. He dus daarom vind ik het zo belangrijk om die drie ook bij elkaar te houden. Ik vind het lastig om te zeggen dat is de eerste, dat is de tweede en dat derde. Dus ik blijf altijd bij nps is het aller belangrijkste, zo lang wij tevreden klanten hebben komt al dat andere ook wel	NPS gaat boven omzet en winst, maar komt wel samen	
	Uiteindelijk, innovatie heeft altijd bestaan en dat weet je zelf, anders hadden we niet gestaan waar we vandaan hadden gestaan. Het probleem is dat innovatie in al die jaren waarschijnlijk in het sub conscious was want iedereen was er mee bezig binnen het bedrijf. Op elke afdeling, werd er wel met innovatie gewerkt. Maar het werkt nooit op gepakt als een centraal thema. Of er nou een reisbureau medewerker op een bepaalde avond zegt: 'joh ik zou op een bepaald moment om meer klanten binnen te halen, ga ik een wijntje schenken, dat noem ik al innovatie en dat is soms een heel simpel innovatie thema. Maar dat werd nooit opgepakt als innovatie. Je weet zelf, je laatste jaren ontstaan er start- ups	Innovatie was er altijd al, innovatie is nu ineens 'het woord'	Innovatie als populair construct/ enabler strategie/ andere bedrijven binden



	Harald: ja. Interviewee 10: en nu in een keer is innovatie het woord geworden maar eigenlijk is dat niet anders dan wat we al 40 jaar gedaan hebben.		
	Terwijl ik denk van ja, innovatie is altijd al geweest. Dat vind ik een mooi voorbeeld om aan te tonen alleen op dat moment was de focus er niet op en toen dachten ze waarschijnlijk dat iemand dat presenteerde, ach laat maar zitten dat gaat toch nooit iets worden. Terwijl we vandaag de dag veel meer gefocust zijn om iedereen er bij te betrekken om aan innovatie mee te delen. He en het is vandaag de dag door alles wat wij doen, de hele strategie die wij vandaag de dag binnen het bedrijf uitdragen, ja loopt innovatie als een rode lijn natuurlijk door alles heen. He innovatie begint bij ons (onverstaanbaar) beleid, begint bij de winkel, begint op een bepaald moment op de bestemming. En die helen customer journey die wij natuurlijk vandaag de dag uitgestippeld hebben, ja op elk component kun je wel innovatie doorvoeren. Als iets anders is zijn wij in staat, met de resources die je heb als bedrijf, moet je prioriteiten stellen. Als ik op 15 verschillende vlakken innovatie wil uitvoeren, ja dan wordt het een gekkenhuis want dan (onverstaanbaar) bezig zijn. Dus dat is wel heel belangrijk (onverstaanbaar) innovatie komt.	Innovatie is overal in het bedrijf, altijd al geweest	
	Ja dus die kunnen zeggen onze strategie is dit wij doen ons dagelijkse werk maar juist dat innovatie is een veel sneller thema bij hun en daar wordt veel meer aandacht aan besteed. Bij ons is het enabler om een strategie te gaan bereiken. Maar die innovatie wordt ook eventjes stil gezet op het moment dat we operationele problemen hebben.	Innovatie = enabler om strategie te bereiken	



	Interviewee 10: en ik denk dat het tweede ding is, hoe kun je die bedrijven en dan zeg ik vaak A- bedrijven met elkaar verbinden doordat ze bijdragen aan een gezamenlijk strategie, product, ontwikkeling. We hebben gisteren, eergisteren met Unilever samengezeten. Harald: ja. Interviewee 10: om te kijken met Unilever, of we gezamenlijk met hun op de bestemming een welkomstpakket kunnen aanleveren. Dus je gaat kijken naar verschillende componenten, waar hun sterk in zijn, nou dus het leveren van voeding, shampoo. Nou we hebben nagedacht over het feit, wij hebben duizenden hotels. Kunnen we niet in een aantal concept hotels zorgen dat de klant die in Nederland in een reisbureau komt en die zegt joh ik heb geen zin om het allemaal mee te nemen. Kunnen jullie zorgen dat het er allemaal staat als ik kom? Joost: ja. Interviewee 10: daar zit een heel traject aan vast, hoe ze geboekt worden, hoe ga je dat meenemen in de customer journey weet je allemaal zulk soort dingen. Nou dat vond ik wel leuk, en dat bedoel ik ook met innovatie want uiteindelijk ga je kijken hoe kun je verschillende bedrijven met elkaar gaan binden door elkaar sterker te maken.	Wat is innovatie: hoe kun je verschillende bedrijven met elkaar binden en sterker maken?	
	Interviewee 10: dat komt eigenlijk voort uit het feit, wat ik net vertelde, dat ik het gevoel had dat er op heel veel vlakken innovatie werd door gevoerd maar dat er geen totaal overzicht is geweest en toen hebben we gezegd tegen Suzanne: 'joh. ' en dat	Oorzaak innovatie team: centralizatie innovatie binnen TUI, lokale projectjes structureren	Innovatieteam oorzaak en doelstellingen + knelpunt



	klinkt heel raar maar in België werd er ineens een innovatie manager aan gesteld, Suzanne was met dingen bezig. Nou jongens hoe gaan we daar nou één centraal punt neer zetten en laten we dat dan op een juiste manier organiseren. Nou we hebben aan Suzanne gevraagd, jij gaat een innovatie bord opstellen, ga nou eerst eens in het hele bedrijf kijken waar de innovatie projecten lopen. Nou dat heeft ze naar zich toe getrokken en op dat moment hebben we ook gelijk besloten van oké dan gaan we ook een initiatief in zetten. Harald: dat was een jaar geleden toch ongeveer? Interviewee 10: ja. Harald: januari 17 of zo? Interviewee 10: ja Harald: rond de Kerst vorig jaar volgens mij Interviewee 10: ja, dat betekent niet dat we daarvoor natuurlijk al lokale projectjes liepen he. We hebben toen wel gezegd, nu gaan we het centraliseren, nu gaan we echt iemand boven op zetten, we gaan een team vormen met de invloed van verschillende afdelingen. Maar zoals ik al zei, het komt voor uit het feit dat het allemaal verspreid lag.		
	bedrijf, ja en als die silo's niet met elkaar communiceren dan krijg je dit soort initiatieven dat de een niet weet wat de ander aan het doen is.	Knelpunt: silo's en het niet communiceren onderling	
	Interviewee 10: nou ik denk ten eerste de doelstelling van het innovatieteam moet aansluiten bij de strategie van het bedrijf. Je weet wij hebben zes pilaren dat gaat om de hotels op de	Innovatieteam doelstelling moeten aansluiten op TUI	



	bestemming, dat was one brand, dat is technologie. Nou ten eerste vind ik dat innovatie projecten daar op aan moeten sluiten en ook dat we innovatie projecten gaan doen die totaal los hangen. Dat kan wel hoor maar dan vind ik dat moeten we wel goed overleggen want die innovatie moet wel ondersteunend zijn aan onze strategie. Dat heeft er niks me te maken dat als er (onverstaanbaar) innovatie projecten langs komen ja dan ben ik daar alleen maar, daar hoop ik voor		
	. Dus als je zegt wat zijn de doelstellingen. Innovatie aansluiten op onze strategie, op onze internationale en lokale strategie en de medewerker, he dat vind ik het allerbelangrijkste component betrekken bij innovatie. Nou hoe doe je dat, je kan niet iedereen aan (deelnemen) van het meeting team. Maar je kan wel de mensen vragen van denk met ons mee. Nou we doen vaak sessies, we hebben maandelijkse (downhauls) daar moet je een update gaan geven wat we aan het doen zijn met innovatie en dan moet je ook hun vragen om annoniem of (visueel) een mail te sturen van joh als je een leuk idee hebt gooi het eens omhoog. Kijk innovatie hoeft niet altijd van buiten af te komen. Kijk we kunnen wel gaan kijken, er zijn fantastische bedrijven die met heel veel projecten veel verder zijn en daar leren we ook van. Maar ik vind ook de medewerkers zelf kunnen daar aan bijdragen en dan voelt die zich ook nog eens een keer onderdeel van de strategie en dat vind ik wel heel mooi.	Innovatieteamdoelstelling: Innovatie hoeft niet van buitenaf, allerbelangrijkste component is medewerker erbij betrekken	
	bedrijf, ja en als die silo's niet met elkaar communiceren dan krijg je dit soort initiatieven dat de een niet weet wat de ander aan het doen is.	Knelpunt: silo's en het niet communiceren onderling	Knelpunten: silos en niet communicere



Ja onze business is niet stable. We zitten nu eventjes hier maar als er overmorgen wat gebeurd dan moeten we gelijk weer (onverstaanbaar) en wij zijn afgelopen jaren zo verschrikkelijk sterk geworden in het inspringen in situaties ja, dat we uiteindelijk. Dat is bijna een onderdeel van ons business model geworden. Nou dat zeg ik wel vaker, dat maakt je als bedrijf sterker, dat maakt je flexibeler, dat maakt je sneller. Ik denk dat andere bedrijven dat niet hebben. Nou maakt je dat ook sterker op innovatie vlak? Ik denk het wel, ik denk dat wij vandaag de dag, wij lopen wel tegen iets aan dat we operatief dagelijks heel veel tijd besteden in operatie om dit soort problemen op te lossen. Maar je moet natuurlijk niet vergeten dat wij op een bepaald moment ook wel moeten blijven innoveren. Ja dus die kunnen zeggen onze strategie is dit wij doen ons dagelijkse werk maar juist dat innovatie is een veel sneller thema bij hun en daar wordt veel meer aandacht aan besteed. Bij ons is het enabler om een strategie te gaan bereiken. Maar die innovatie wordt ook eventjes stil gezet op het moment dat we operationele problemen hebben.	Knelpunt/vertrager (?): Onstabiele omgeving, innovatie wordt stilgezet wanneer operationele problemen	n onderling, operationele problemen
Als jullie dadelijk naar andere bedrijven gaan, dan denk ik dat het heel interessant is om te weten hoe hun omgaan met onverwachte situaties, met geopolitieke situaties in de wereld en hoe hun dat combineren met innovatie. Zit er ook innovatie bij dat je zegt, je moet er op anticiperen Door innovatie projecten op (onverstaanbaar) dit soort situaties	Leren van andere: hoe gaan zij om met onverwachte situaties	Vragen andere bedrijven
He dat zou ik wel heel leuk vinden aan de andere kant denk ik dat er een aantal ding en die bij jullie omhoog gaan komen. Wat je bij	Leren van anderen: hoe schakelen zij snel?	



	ons de afgelopen tijd heb gezien, ik denk dat wij, zoals we zijn, een business zijn die heel snel is, die heel snel kan schakelen		
	Interviewee 10: ik heb een paar leuke bedrijven en dat hangt af van verschillende componenten. Rituals zou ik wel eens willen weten.	Welke bedrijven: Rituals	
	Interviewee 10: en weet je waarom, omdat wij 135 winkels hebben, wat is de toekomst van de winkel. Ik ben toevallig gisteren bij drie winkels in het land wezen kijken en dan loop ik naar binnen en dan wil ik weten, wat voor een soort klanten komen binnen. Wat is de verbinding met die klant, hoe kunnen we die klant offline en online met elk aar gaan verbinden. Hoe gaan we straks naar een nieuwe betalingsvorm hier, hoe gaan de nieuwe shops er uit zien, hoe gaan de experience er uit zien. En ik vind dat Rituals, die heet een enorme move gemaakt. Harald: ja. Interviewee 10: die is in staat geweest, laat maar zeggen van iets wat Douglas of andere bedrijven hadden en wat aflopend was helemaal op te laten leven. Ik zou wel eens willen weten, en dan spreek ik puur over het retail gedeelte he. Ik ben wel eens heel erg benieuwd hoe hun het voor elkaar hebben gekregen om de retail weer zichtbaar te maken op een hele leuke manier. Ik zou ook wel eens willen weten, kunnen we dit soort winkels verbinden met een Nespresso. Een halve Nespresso met een reis shop. De toekomst vind ik belangrijk, offline met online met elkaar verbinden. Dus ik vind dat een mooi voorbeeld, nou dan kom je natuurlijk al gauw bij	Rituals omdat ze winkels weer in leven geroepen hebben	



	andere bedrijven en dan zeg je he Cool Bleu, ik ben daar wat sceptischer in, ik denk dat dat...		
	Interviewee 10: een belangrijk bedrijf om daar een kijkje te doen maar ik denk ook bijvoorbeeld als we gaan kijken naar concurrentie in de luchtvaart, ja dan heb ik wel een heel goed gevoel bij Transavia. He ik merk dat Erik – Jan Geelink en zijn team, Erik-Jan is niet echt een commercieel directeur zoals wij zien bij andere luchtvaartmaatschappijen. Hij is veel meer gefocust op hoe kunnen wij die klantbinding vinden, wat zijn innovatie projecten in de luchtvaart en ja, dat vind ik wel interessant. He dan vind ik Transavia wel een verbeeld om een keer te gaan kijken en Suzanne is daar bij aan gesloten geweest dankzij een sessie bij hun. Ja die maken goede stappen.	Transavia want innovatieve projecten met klantbinding	



Coding scheme interviewee 11

Int	Raw data	Final code	Sub-category	Category
Interv ewee 11	TUI is een heel blij persoon, beetje chaotisch, die het leuk vind om heel veel dingen tegelijk te doen. Ja?	Persoonsomschrijving		
	ja chaotisch klinkt natuurlijk negatief maar er vinden heel veel dingen tegelijk plaats in TUI	Chaotisch, veel dingen plaats		Knelpunt/ oorzaak Oorzaak
	maar TUI is niet extreem sterk, dat zie ik op groepsniveau, op regio niveau als ook op landelijk niveau (onverstaanbaar) is niet heel erg sterk in projectiseren, dus echt keuzes maken en wil heel vaak, heel veel dingen tegelijk. We zijn natuurlijk ook een groot bedrijf, we hebben veel mensen in dienst, dan kan ook veel. Wat heel leuk is, er is altijd ruimte, plek voor initiatieven. Dus als je een idee hebt, we vinden altijd wel een potje geld ergens om iets mee te doen	Geen keuze, veel dingen tegelijk doen		
	Die zijn eigenlijk pas echt samen gekomen in 14, toen is er ook één board gekomen. He het zwaarte punt ligt nu in Duitsland en wat je nu eigenlijk ziet is dat TUI heel erg bezig is om echt één bedrijf te worden dus niet alleen maar een brand maar op een heleboel gebieden dingen aligneren. Dit is een bedrijf wat het eigenlijk niet gewend was	Het worden van één brand	Context	
	Dus iedereen was gewend zijn ding te doen en dat was op zeg maar groepsniveau tussen de landen maar ook op landniveau. Geef een voorbeeld van Kras. Dat is ook al lang onder TUI zijn paraplu maar Kras heeft altijd volledig apart gedraaid, nu zijn we, daar kan Arjen misschien wat meer over vertellen maar nu zijn we echt, nu hebben we in feite Kras volledig geïntegreerd op alle	Intergratie kleinere bedrijven (e.g. Kras) op land en groepsnivaue		



	gebieden binnen de TUI organisatie. Dus we zijn, er vindt enorme, hoe zeg je dat alineëring plaats			
	He dat moet er één worden. We hebben zeven content afdelingen, die zorgen dat alle beelden en video's goed storen en beschikbaar maken voor zowel digitaal als offline., zeven afdelingen! Alleen al in onze regio weet je. Dus er is een enorme coördinatie taak.. Tegelijkertijd moeten we dat bedrijf mee krijgen in die stroom om dus dingen samen te brengen, dingen simpeler te maken. We doen dus ook overal dingen dubbel. Dat is volgens mij op hoog niveau de grootste uitdaging van TUI zo wel als op internationaal niveau en regio en ook in Nederland tussen TUI en Kras	Dingen versimpelen grootste uitdaging	Gevolg en knelpunt	
	Ik loop daar met heel veel passie rond en dan kom je en praat je daar over en dan zie je gewoon van hem, als je hier 20 jaar werkt dan zit dat niet in je hebt want dan ben je niet gewend om zo te denken en zo te werken. We zijn op een heleboel gebieden om daar een slag in te maken	Gewenning nieuwe procedures		knelpunt
	Interviewee 11: ja... En weet je ik zit dan dicht bij het vuur dus ik hoor alles wel weet je. Ik weet wel wat er speelt he over het algemeen. Maar dat gaat natuurlijk ook wat breder. Dat je, dat we gewoon duidelijk over moeten communiceren wat zijn we nou aan het doen. En ook daar zijn we doordat we onrustig bedrijf zijn. Natuurlijk we hebben allerlei communicatie manieren, schermen op de muur. Maar als je het hebt over echt de boodschappen delen daar hebben we echt wel nog stappen in te maken.	Slechte communicatie		
	volgens mij gaat het om discipline en communicatie veelal eigenlijk! Je moet discipline hebben om het te volgen en duidelijk	Niet vasthouden aan keuzes		



	te communiceren. En strategie is natuurlijk ook, bewust keuzes maken en dan vast houden aan keuzes. Ja en ik merk dat met Interviewee 11en en dat vind ik altijd wel mooi aan Interviewee 11en, Interviewee 11en hebben lang nodig maar als ze een keuze maken dan hebben ze ook echt een keuze en dan hebben ze ook echt wel eisen om daar bij te blijven. Totdat blijkt op een gegeven moment dat het een waardeloos idee was. Terwijl Nederlanders hebben eigenlijk de neiging vaak om te praktisch te zijn. He dus je bent bezig ergens mee en je zit in een proces en oh nou,,, misschien niet ik ga wat anders doen. Dus juist, ik denk wat ik zeg over discipline ect. Ik praat nu over TUI en hoe ik TUI ervaar. Dat heeft ook wel iets te maken, specifiek hier met de, met gewoon de Nederlandse handelsgeest, de praktische instelling. En dat moet je ook niet vergeten. Kijk jij studeert in Wageningen en je doet de master. Wij hebben niet heel veel mensen met een WO opleiding. Dus wij zijn een heel praktisch bedrijf.			
	Interviewee 11: in het algemeen. En dat, dat dus je hebt een dat lappendeken van een bedrijf zeg maar waar heel veel transitie is, waar veel discipline in moet komen en dan heb je ook veel mensen die heel snel dingen willen, heel veel tegelijk.	Snel heel veel tegelijk willen		
	Wat TUI kenmerk, TUI is eigenlijk een lappen deken van bedrijven, dat is wat TUI is. Dus TUI (onverstaanbaar) heeft gewoon in allemaal landen touroperators op gekocht, goed lopende touroperators en die heeft hij eigenlijk onafhankelijk laten draaien. Heel lang en dat kwam ook dat we een TUI (onverstaanbaar) uit	Lappendeken andere bedrijven	Lappendeken	Oorzaak gewenning, chaos en versimpeling



	Duitsland en we hadden TUI travel in de UK die anderen verantwoordelijkheden hadden			
	Waar we gewoon ja we hebben gewoon echt heel veel goede mensen in dienst op het hoofdkantoor die proberen zaken te aliëneren. En continu te professionaliseren. Maar je zit natuurlijk met die lokale organisaties die gewend zijn om hun hele leven lang hun ding te doen en die,	Oorzaak lappendeken		
	Interviewee 11: ja, om je een voorbeeld te geven. De Arke cultuur die echt anders zijn, Arke was echt een familie bedrijf, met een stamtafel en ondernemend. Holland international had meer een corporate cultuur. Samen gekomen. Nou ten eerste hebben we nog steeds die twee locaties dus dat is hartstikke ingewikkeld om die cultuur echt te mixen. Maar ik denk wel dat een TUI cultuur meer de Holland International cultuur is dan de Arke cultuur. Als je in België kijkt, Jet air, dat is ook een familie bedrijf en dat is, en die zitten daar nog veel meer in, in Oostende. En je heb ook mensen daar, die zeggen dat ook, die vinden dat heel moeilijk. Wij waren dat warme familie bedrijf, misschien een tikkeltje degelijk, een beetje ouderwets zeg maar. En nu moeten we met de Nederlanders en met de Interviewee 11en en met de Duitsers weet je wel, iedereen verteld dus wat we moeten doen en voor hen is dat een enorme omslag ook.	Voorbeeld lappendeken		
	Kijk waar ik soms een beetje problemen mee heb met die innovatie is eigenlijk zijn we de hele dag, allemaal aan het innoveren. He want we proberen allemaal dingen beter te doen. He de ene wat kleiner de ander wat groter dus ik heb soms moeite om innovatie te isoleren. Want en ik ben dan hoofd marketing, ik heb heel vel	Innovatie niet te isoleren, TUI innoveert continue		Dubbele definitie innovatie



	slimme mensen in mijn team die de hele dag slimme mensen aan het bedenken zijn. Op het gebied van ceo, digital performance marketing dus voor mij is innovatie niet iets wat je één keer in de maand doet rond de tafel, snap je, en dan zijn we aan het innoveren.			
	Bijvoorbeeld heel veel mensen van mijn team zijn ook heel erg bezig met ons nieuwe reserveringssysteem. Dat reserveringssysteem moet dingen kunnen wat we nu nog niet kunnen. Dus dat is ook innovatie. Dus het coördineren, het samenbrengen en het developen van nieuwe oplossingen dat is continu ook innovatie dus er is een soort van, ja er is running in de business. En gewoon doen wat we elke dag doen, de winkel open en zorgen dat we verkopen. Ja dat is er maar er zijn ook mensen die continu met innovatie bezig zijn	Coördineren, samenbrengen en developen van nieuwe oplossingen is continu innovatie		
	Interviewee 11: ik denk, weet je, je heb zeg maar het nu, het openen van de winkel he gewoon de dagelijkse business. Dan heb je het bezig zijn met het komende half jaar of jaar. Zeg maar wat voor campagnes gaan we doen. En dat soort dingen. Maar eigenlijk denk ik dat de echte innovatie waar jullie het over willen gaan hebben moet gaan over wat gaan we over vijf jaar doen, of wat gaan we over tien jaar doen. He denk ik, van hoe kunnen we ons als bedrijf verder ontwikkelen. Wat zijn nieuwe value streams. Hoe kunnen we ons verbreden. Dus ik denk dat het, het moet over der lange termijn gaan en het moet substantieel zijn. Er moeten dan gewoon business cases op geleverd worden, he we moeten dingen uitzoeken van verschillende (onverstaanbaar) en dan oké dan gaan we dat dus doen	Echte innovatie= wat over 10 jaar doen		



	. En dan heb je de echte innovatie waar we het denk ik nu niet over willen hebben. Dat is gewoon van echt break true, en wat zijn dan die dingen en waar moeten we dan op in zetten. En daar zie je dat daar heb ben we nog niet helemaal het recept vind ik.	Break through innovatie, niet over hebben		
	Maar wat we volgens mij nodig heb ben is dat je een soort van board hebt, die ideeën beoordeeld en zegt van: ' ga die maar uitwerken. ' en dan geef je daar ook resources aan om dat uit te werken. Je moet choice vol zijn van: ' we gaan er nu drie uit werken of vier. ' en dat is vaak wat wij moeilijk vinden. We willen alles tegelijk.	Board dat ideeën beoordeeld		Wat het team moet doen
	maar dat innovation team zeg maar die zouden in mijn ogen, dat zijn natuurlijk zelf, dat moeten topinnovators zijn, die de voorkant zijn rondom zaken van innoveren. Maar die moeten natuurlijk ook gevoed worden door ideeën gewoon in het bedrijf en uiteindelijk moeten die toetsen op het aantal criteria, van oké dat idee heeft veel potentieel en daar gaan we mee aan de slag.	Top innovators, worden gevoed vanaf bedrijf, en toetsen		
	Dat is nu, er wordt ergens een ballonnetje op gelaten en dan reageren er een paar mensen en dan kijken we niet holistisch naar het idee weet je. Ik krijg dan vaak zo'n mailtje als het om marketing gaat, dan geef ik even mijn mening, maar oké dat is dan ook maar even snel een email tussen door weet je dus uiteindelijk moet je wat, je moet eigenlijk, wat rust creëren om daar mee voortgang te maken. En nogmaals. De context die ik net heb geschetst. In die context hebben wij niet die rust.	Holistisch kijken en rust creëren.		



	He, je moet het eerst in de incubator stoppen, zorgen dat daar genoeg aandacht voor is, dat daar genoeg resources voor zijn. En dan ja van de tien ideeën vatten er misschien drie vlam of zo.	Incubatie door toewijzing aandacht resources		
	He, je moet het eerst in de incubator stoppen, zorgen dat daar genoeg aandacht voor is, dat daar genoeg resources voor zijn. En dan ja van de tien ideeën vatten er misschien drie vlam of zo.	Mag falen!		
	met vijf stappen of zo he, uiteindelijk moeten die het genereren van ideeën moet gemanaged worden moet tot hun komen. Dan moeten zij waarschijnlijk, sommigen dat uit gaan werken en dan moet daar een soort van voorstel uit komen waarover dan de board beslist dus. Zo'n soort proces heb ik bij KLM heel succes vol gezien. Maar echt, ja waar gewon heel duidelijk werd af gesproken en gecommuniceerd welke projecten er werden op gepakt en welke resources er aan werden gehangen. En dat vergt eigenlijk gewoon, ja heel veel discipline.	Managen van ideeën		
	volgens mij moet je rust brengen in het proces en een beetje, of een beetje..met veel discipline, goed communiceren en ook gewoon dat mile stone management heel strak houden. TUI is in heel veel dingen goed en ben ik ook trots om bij TUI te werken. Maar daar is TUI gewoon niet goed in. Harald: rust brengen in een proces en duidelijkheid. Duidelijkheid ook of is dat het verkeerde woord? Interviewee 11: ja duidelijkheid ja! Want uiteindelijk gaat het om een heel belangrijk proces hebben, de discipline hebben om dat	Rust brengen, goed communiceren en milestonemanagement		



	dan ook te volgen maar daarover ook heel goed te communiceren en ook dat is soms ingewikkeld in TUI			
	het is niet mega in gewikkeld als je het mij vraagt. Ja gewoon uiteindelijk de ideeën heb ben we wel wat we zouden willen kunnen. Het gaat om je wil nieuwe capabilities creëren feitelijk en dan nieuwe producten toe voegen he	Niet nieuwe ideeën maar capabilities creëren		Nieuwe capabilities en start up creëren
	He zijn we zijn met TUI sport begonnen, dat hebben we met heel veel enthousiasme en bombarie neer gezet. Suzanne ook overigens. En dan merk je eigenlijk, dat is nou een goed voorbeeld van iets wat we te snel hebben gedaan. Van de buiten kant zag dat er allemaal hartstikke leuk uit en aan de binnenkant, processen, het werkt gewoon niet. Niet goed genoeg over nagedacht wat hebben we dan voor een competentie nodig om dat te kunnen doen. Dat zouden we gewoon snel, snel gaan doen en ja dat is niet genoeg uit gewerkt, op de set up. De set up voor een marathon reis of een fiets reis is gewoon heel anders dan zo'n zon reis naar Turkije. Dus we hebben aan de set up kant, aan de marketing kant, onze marketing mensen zijn met zulke enorme hoeveelheden met nieuwsbrieven bezig ect. En dan moeten ze ineens een nieuwsbriefje sturen naar 500 mensen die de marathon New York gaan lopen weet je, die zijn er niet op in gericht	Voorbeeld van capability die ze niet hebben		
	Dus je moet dan eigenlijk een start-upje maken of een bedrijf te kopen of te creëren en te zeggen van: ' jongens jullie gaan het doen maar jullie doen het van a tot z.	Start-upje maken		
	Harald: een laatste vraag en dan zijn we door de tijd heen. Of je daar heel kort op wil antwoorden. Je noemde net het opzetten van een start- upje of een zeg maar zet een apart bedrijf op binnen de	Geen issue om een incubator op te zetten		



	organisatie. Hoe groot is de bereidwilligheid binnen uw management laag en daarboven om die stappen te nemen? Interviewee 11: volledig. Harald: ja? Interviewee 11: no issue! Harald: oké Interviewee 11: we hebben een, om een voorbeeld te geven, we doen, we hebben een aantal activiteiten in Curaçao neergezet. We hebben een aantal activiteiten in Marokko, we zijn nu bezig om IT gedeeltelijk te zelfstandigen. Nee dat is echt geen issue. Harald: oké! Interviewee 11: dus of we kopen iets wat bestaat en we gaan dat verder ontwikkelen of we creëren het zelf. Harald: oké. Interviewee 11: daar is, daar zijn geen, qua denken zijn daar geen, we hoeven niet te denken. Qua denkkracht, maar nou het voorbeeld van TUI sport wat we dan doen, hebben we misschien al vaker gezegd dat we dat zouden moeten doen maar we hebben het niet. Dus het is niet zo dat we dat in ons hoofd niet kunnen of niet zouden willen maar we doen het niet.			
	Interviewee 11: en de ceo van onze board die rapporteert aan de ceo van de groep dus wij zitten wel heel, dus ik heb ook een lijn	Structuur boards		Structuur boards



	naar de groep cmo en de Philip naar de groep cio maar wij zitten zeg maar één laag onder de board van de groep. Harald: oké, en als je dan daar, puur om het te begrijpen, hoe multinational functioneert boven die board zitten dan Interviewee 11: supervisor board ja, dat proces ontstaat ons denk ik hoe dat dan werkt, en dat zijn allemaal Duitsers overigens, dat is ook allemaal in het Duits maar inderdaad er is een supervisor board van een aantal Duitsers en de groep ceo legt uiteindelijk verantwoording aan die board af			
	Dus ik heb mijn Duitse baas en Philip heeft een Duitse baas en onze ceo heeft ook een Duitse baas.	Structuur boards		
	Interviewee 11: nou dat TUI altijd roept wij doen freedom in een framework, he we doen zes dingen met zijn allen dat is a,b,c,d, h, i. Dat is de a van airline, de b van brand, de c van cruises, de d van destination he wat we helemaal gecentraliseerd hebben ook. Dat je organisatie op onze bestemming hebt, op 110 bestemmingen want dat was ook, alle landen hadden hun eigen organisatie. Dus je hebt airline, brand, cruises, destination. Dan heb je hotels dus die de groep koopt en ook een aantal contracteert en i is IT. He dus we ontwikkelen samen IT systemen. Dat zijn de zes dingen die we samen doen en daarnaar wordt er gezegd freedom. Maar dat is ook maar net aan wie je het vraagt weet je. Ik kom uit Disney en alles was super strak gecontroleerd door de US dus ik denk van he er is heel veel vrijheid in TUI. Maar de voorganger van mij die is weg is gegaan, van D-Reizen van der broek, die vond het heel	Framework en vrijheid naast elkaar		



	ingewikkeld, van wat een gedoe. Dus dat is erg relatief wat je gewend bent.			
	Dat vind ik leuk, met Rituals en met Bol en anderen bedrijven. Hunkemöller, misschien vind ik het nog niet zo'n slechte Harald: Hunkemöller? Joost: die heb ben we nog niet gehoord, dat is de eerste keer! Interviewee 11: omdat zij zijn (onverstaanbaar) echt heel ver, marketing, multi country, als ik me niet vergis hebben zij heel veel franchise (onverstaanbaar) dat is ook heel decentraal. En toch ook weer dingen centraal. Daar moet ik even wat meer over nadenken. Ik zou, uiteindelijk wil je ook dicht bij huis kijken ook in onze industrie. Ja... Misschien moet je kijken naar een hotelketen die Accor misschien Interviewee 11: vergelijkbaar die hebben heel veel merken	Andere bedrijven + reden		Andere bedrijven
	Interviewee 11: maar waar ik misschien toch wel, maar het is jouw onderzoek. Ik ja oké, je gaat daar (onverstaanbaar) zien die je wil aanbevelen aan TUI. Maar dat moet dan denk ik wel zijn in een bedrijf in een vergelijkbare context. Wat ik, ik den dat we innovatie beter gaan doen, juist door de dingen die ik heb gemeld. Door het proces, discipline, communicatie.	Bedrijven vergelijkbare context		



Coding scheme interviewee 12

Int	Raw data	Final code	Sub-category
Interviewee 12	het is een redelijk gespleten persoonlijkheid die in mijn gedachten behoorlijk gelaagd is. Dus er zijn wel grote verschillen als je het als een persoon zou willen bekijken dan als dat je naar TUI Nederland, België of de groep gaat kijken hebben we weer een Engelse en een Duitse kant die behoorlijk met interne strijd worstelt, het zou wel een klant voor de psychiater zijn in sommige opzichten	Persoonsomschrijving	Omschrijving TUI en transitie
	Interviewee 12: maar als ik me tot Nederland beperk om het behapbaar te houden. Ik denk dat het een bedrijf is wat heel erg aan het verjong en is en aan het vernieuwen. Wat een historie heeft wat behoorlijk ingeslagen te zijn. Als je kijkt naar 15 jaar terug in de tijd gaat, arrogant groot, in geslapen. Waar een wijzigingsproces is geweest naar meer commercieel zijn meer naar de markt en naar klanten luisteren. Wat behoorlijk succes vol is geweest en nu de realisatie dat de wereld waarin wij opereren steeds meer verandert. Ons er ook toe brengt om als bedrijf en bedrijfscultuur aan het veranderen zijn, waar we meer lerend, meer open worden en dat geeft ook een behoorlijk (onverstaanbaar) er aan.. Dus als je er een persoon van moet maken. Een ouder iemand die toch zijn tweede jeugd aan het.. Maar op een positieve manier aan het vinden is. Het is best wel een oud gevestigd geheel met best wel oude processen en dingen die daar in zitten. Maar toch de realisatie dat je moet leren ontwikkelen, groeien. Waar we heel diep in zitten en wat zich ook naar actie vertaald. Voldoende beschrijving?	Persoonsomschrijving/ omschrijving TUI/ bedrijf in transitie	



	Dus de maturiteit van het bedrijf is heel laag dus als je 15, net geen 18 jaar terug in de tijd gaat dat de grote reis bedrijven met uitzondering van Holland international, allemaal familie bedrijven waren, directeur eigen naar. Als je kijkt waar we nu staan is een grote corporate (onverstaanbaar) beurs genoteerd bedrijf dat is dan eigenlijk de overgang van papa en mama, directeur, eigenaar bedrijf, in een eigen schuurtje begonnen, alle processen onder controle houden, naar een bedrijf van 50, 60 duizend mensen beurs genoteerd, probeert helemaal corporate te worden. Ja dat is eigen lijk heel kort.	Van familiebedrijven naar corporate	
	. Dan zie je dat het familie karakter in het bedrijf, dan zie je in België bijvoorbeeld veel meer terug dan in Nederland. Als je in België gaat kijken zie je dat er minder informatie gedeeld wordt, dat er een kleiner groepje mensen aan de top heel veel besluiten neemt. En dan zitten we in het proces van dat moet breder, dat moet meer, dieper de organisatie in gaan en, ja dat zijn lastige processen. Dat zijn een beetje de tweestrijd, het zoek en naar je zelf. Zeg maar ja?	Interne verschillen (het corporate/familie idee)	Juiste model vinden voor organisatie
	volop in de professionalisering zitten. En dat zien we op lokaal niveau dat er sommige dingen heel professioneel zijn, heel ver uitgedacht zijn, heel ver uitgewerkt zijn en dat andere dingen ongelooflijk amateuristisch zijn en je ziet het op een niveau hoger dat TUI bezig is om van een holding, met allerlei losse bedrijven bij elkaar te maken hebben om naar een multinational toe te migreren. En ze ook echt zoekend is van wat is nou het werkenden	Simplificatie en juiste model vinden reorganisatie	



	model, moeten die landen dan samen werken en waar werkt het wel dat je afdwingt dat de mensen het op dezelfde manier het doen en dat je lijnen over landen heen gaat leggen en waar moet je dat niet doen en als je het wel gaat doen, wat is dan het model wat er achter moet zitten, wil je dat iedereen een profit center is wil je verplichte winkel (onverstaanbaar) al dat soort vraagstukken. Daar worstelt het bedrijf mee he en daar zie je met name.. Als je verschillende landen gaat krijgen		
	er zijn dingen cultureel anders er zijn dingen landscultureel anders maar er zijn ook dingen bedrijfscultuur anders. Ik denk dat Nederland de afgelopen jaren bewust wat ruimte heeft gecreëerd in de organisatie bewust op zoek is gegaan naar hoger op geleide mensen om meer te kunnen ontwikkelen. Waar België wat langer.. Op de lijn is blijven zitten we moeten gewoon kosten onder controle houden ze zetten het heel strak neer. Dus daar zit al een verschil in. In Nederland is dat ook gepaard gegaan met bewust verantwoordelijkheden lager in de organisatie te delen dus ook bewust informatie te delen met mensen. Dat is in België met mindere mate gedaan	BE vs NE: BE meer een autocratie	BE vs NE
	Dat geeft wat spanningsvelden, de culturele verschillen geven ook wat spanningsvelden want Belgen en Nederlanders lijken aan de buitenkant misschien wel heel veel op elkaar, en we hebben dezelfde taal maar er zitten toch best wel significante verschillen in	BE vs NE: levert spanningen op	
	Als in Nederland de baas links af wil en de hele organisatie begrijpt dat niet dan gaan ze lekker op de baas in zitten hakken want die moet uitleggen waarom hij links af wil en niet rechts af.	BE vs NE: andere rol baas	



	Joost: ja. Interviewee 12: ik denk in België als de baas links af wil en de mensen begrijpen het niet dan denken ze van: ' oké, hij wil dat, daar is geen goede reden voor maar ja hij is de baas dus laat het maar lopen. '		
	Interviewee 12: een hele andere mentaliteit. En dat geeft af en toe wel botsingen. En dat geeft ook aan hoe de organisatie zich ontwikkelt. Dat is anders en voor beide zijn de positieve en de negatieve aan te wijzen. Dus de plussen en de minnen. Dat is ook het leuke van zo'n proces dat, we kunnen wat van elkaar leren. Wij kunnen wat van de Belgen leren en de Belgen kunnen wat van ons leren	BE vs NE: van elkaar leren	
	Het blijft ook wel belangrijk om dat te blijven relativeren want in Nederland voelt men zich overgenomen door de Belgen en dat is gebaseerd op, de CEO is een Belg en de (onverstaanbaar) is een Belg. En in België voelt men zich overgenomen door de Nederlanders. Want de laag onder het bestuur, de directie zitten heel veel Nederlanders.	BE vs NE: NL voelt zich overgenomen	
	Terwijl in pakket in België is dat niet nodig geweest dus die hebben zich heel sterk ontwikkeld op een aantal gebieden maar op een aantal gebieden niet want het was gewoon niet nodig. En het omgekeerde zie je met seat only, waar België veel strakker en verder in is doorgegroeid terwijl dat in Nederland (onverstaanbaar) en ik denk naar de toekomst toe is dit wel heel erg leuk want in	BE vs NL: verschil in markten en ontwikkeling	



	Nederland zal je ook zien dat die seat onlys meer naar boven gaan komen.		
	Ze hebben weinig ervaring om met externe partners iets samen te doen. We hebben weinig ervaring om samen met een universiteit iets te doen. En ik denk dat het naar de toekomst toe steeds belangrijker wordt dat wij leren om dat soort dingen te doen en uitvinden van, wat werkt nou wel voor ons en wat werkt niet voor ons. En dat betekent dat je een aantal dingen ook gewoon moet gaan doen en moet uitproberen en je weg daar in vinden. Hetzelfde als met de commerciële partner samen werken, van wat wil je nou wel en wat wil je nou niet	Dingen uit proberen	Voorbereiden op de toekomst
	Dat is ook kennis die we intern niet op kunnen en hoeven bouwen. Maar voor de concurrenten liggen we voor he, zitten we goed. Maar ik heb wel het gevoel dat we nu dingen moeten gaan doen zo dat we over drie jaar of vijf jaar er wel klaar voor zijn he.	Moeten nu dingen doen/ klaar zijn voor de toekomst	
	En tegelijkertijd je ook voorbereiden op die veranderende wereld waar IT een heel belangrijk component is en dat is niet onze basis vaardigheid. He en we concurreren wel met de bookings en expedias en misschien ook wel met Google. Ze blijven zeggen dat ze dat niet rechtstreeks gaan doen.	Onzekere toekomst	
	Interviewee 12: dan kijk je af en toe wel naar systemen en andere (onverstaanbaar) dat kunnen wij gewoon niet, nog niet. En als we heel erg gefocust blijven met de dag van morgen gaan we het op korte termijn nog steeds niet kunnen. It 's time!	De realisatie dat verandering moet	



	Dat wij meer vooruit kijken dan de meeste concurrenten en dat we ook niet wachten tot we financieel in de problemen komen voor dat we actie gaan nemen. Je kan beter in de goede tijden dingen proberen te doen dan onder druk van de slechte tijden. Dus wat dat betreft heb ben we wel wat meer visie en een wat langere horizon.	TUI kijkt verder vooruit dan concurrenten	
	De touroperator heeft een makelaars positie, zowel hotels als luchtvaartmaatschappijen kunnen uitstekend zelf hun klant bereiken. Dus waarom moet daar een touroperator tussen zitten of een reisbureau, wat is daar de toegevoegde waarde daar van. Dat zijn wezenlijke dingen om daar je af te vragen waar moet je dan op gaan focussen naar de toekomst toe om te zorgen dat je daar een toegevoegde waarde houdt. He dus is dan gemak voor de klant of, wegnemen van risico he, of het feit dat je als (onverstaanbaar) kan werken dat je alles heb of is het juist de leverancier die weet dat hij in bepaalde dal periodes toch hulp nodig heeft die daar bepaalde power achter zet of wat zijn dan de aspecten wat voor ons toekomst vast is. Want het ouderwetse model is, wij maken een pakketje dat doen we op zo'n manier dat de prijs daarvan volstrekt onvergelijkbaar is met wat dan ook en bij gratie aan gebrek aan transparantie, verpakken wij onze marge.	Traditionele TO en hoe is de toekomst?	
	Interviewee 12: dat komt omdat er nu veel meer mensen zijn die zien dat wij te traditioneel blijven werken. En dat we, dat er best wel een hoop leuke ideeën leven in de organisatie. Maar dat we heel erg slecht zijn om daar dan wat mee te doen.	Oorzaken innoteam: 1) nieuwe mensen, 2) ideeën blijven liggen in organisatie	Oorzaken innoteam



	Ten eerst om die ideeën bij elkaar te pakken en daar dan prioriteiten in te stellen en vervolgens er dan ook echt iets mee te doen. Het is nu eigenlijk een beetje getriggerd dat we, die Kurt Rogier, die uit België.. Dus er is een man aangenomen in België aan de IT kant om daar meer naar innovaties te kijken. Die kwam met allemaal hartstikke leuke ideeën alleen in de praktijk kwam er niets uit.	Oorzaak: Kurt leuke ideeën, geen uitvoer	
	We deden er gewoon veels te weinig mee, dan komt op een gegeven moment de realisatie wel van hoe moet je dat dan gaan organiseren en dan ontstaat er ook een discussie van ja wil je dat intern of extern gaan doen.	Oorzaak: Ideeën blijven liggen, daardoor discussie over structuren	
	dat betref zitten we in een leer fase dat de realisatie er is dat wij actiever moeten ideeën moet oppakken en moeten leren en met name moeten leren hoe we dat gaan implementeren. Hoe je van idee via een selectie naar iets toe komt. Want er gaat ontzettend veel focus naar de waan van alle dag.	Wat het innoteam moet doen	Invulling innoteam
	 Binnen of buiten je bedrijf met ideeën werken. Ik, dat is een discussie die we regelmatig hebben. Ik neig om dingen buiten het bedrijf op te starten en tot bloei te laten komen en dan verder te zien maar ik loop best tegen een hoop collega's aan die zeggen: 'nee we willen dat graag in synergie binnen het bedrijf.' En ik denk dat je dingen dood maakt ,dus hoe bedrijven die balans vinden tussen los laten versus er toch bij willen zitten en er toch sturing aan willen geven dat vind ik wel een heel boeiend onderwerp. Dus alles wat jullie uit dat oogpunt.	Vormgeven innoteam: interne of externe incubator	



	Harald: dan heb je het over bedrijven die extern een start- up laten ontstaan en dan op een gegeven moment terug kopen. Interviewee 12: ja, ja ga je proberen om al je ideeën binnen je huidige operatie tot bloei te brengen of ga je zeggen: 'nee ik het juist apart zetten, ik ga '. Er gaan twee dingen gebeuren, ik geloof heel erg dat focus van belang is. Als je, je ergens op focust ga je, je er ook meer in verdiepen ga je meer dingen vinden. Dus als je een heleboel dingen tegelijkertijd doet dan ga je die verdieping nooit vinden.		
	Één zeg maar de kleinen innovaties, de kleine stapjes, de marginale verbeteringen die je sowieso moet doen. Maar de zorg wordt eigenlijk nog groter als je kijkt naar de wat meer langere termijn trends. Het meer strategisch denken, doen we daar nou wel genoeg mee. Als je kijkt naar Google (onverstaanbaar) hoe zich dat ontwikkeld, wat je daar mee kan. Hebben wij daar in wel na gedacht wat zijn de applicaties daar voor ons en wat moet de daar mee naar de toekomst. De realisatie dat we daar ons meer op in moeten richten dat we daar iets van gaan vinden. Gewoon heel basale strategische vragen, een touroperator wat voor rol heeft die nou eigenlijk.	Twee vormen innovatie: 1) incrementeel en 2) strategische innovatie	Wat is innovatie
	TUI in het algemeen dat het echte geld niet perse daar wordt verdient maar wordt gepakt op de key assets dat zijn dingen die jezelf hebt zoals vliegtuigen, hotels, cruiseschepen. Interviewee 12: ja. Harald: klopt dat en waar komen die centen dan vandaan?	Winst uit assets	Waar winst vandaan komt



	Interviewee 12: ja dat klopt wel, zeker binnen de groep, komt er meer dan de helft van de winst komt uit de hotels en de cruiseschepen. Ik denk wel dat het een relatie moet elkaar heeft.		
	Het feit dat je dus je hele verkoopapparaat gefocust hebt zitten op iets wat garante voorwaarden zijn bij ons he, die vliegtuigen zijn van ons, we zullen ze moeten betalen of ze wel of niet vliegen en of die stoelen wel of niet gevuld zijn. Doordat al je focus er op zit leidt er dus toe dat je, je bezetting veel hoger kan krijgen dan als je niet dat verkoopapparaat er achter hebt zitten en dan zullen er derde partijen moeten zijn die het moeten verkopen. Dat geldt voor airline maar dat geldt denk ik voor de cruiseschepen en voor de hotels net zo hard. Dus ik denk dat wij in staat zijn om de bezetting hoger te krijgen en daar zit heel veel geld in om even een idee te geven	Meer winst dan anderen door assets (betere bezetting)	
	Interviewee 12 : alle kosten van de vlucht zijn altijd gedekt. Harald: ja. Interviewee 12: dus over je gecalculeerde bezetting heen gaan heet enorm marge impact.	Winst: over gecalculeerde bezetting heen gaan	
	Dus ik denk dat een driver waarom je op die assets als die captive zijn binnen die groep, relatief hoge marges kan pakken ook te maken heeft dat je dat distributie model er achter heb zitten en dat je de power van de touroperators en de reisbureaus en je lokale websites erachter heb zitten. Dus het heeft wat met elkaar te maken, waar je die winst laat vallen. Dat is dus een beetje de volgende vraag dat is wel wat mij betreft een interessante. In dat proces binnen TUI zijn we allemaal profit centres maar we willen	Frictie in business model want allemaal yelden ja of nee	



	wel maximaal met elkaar samen werken en dat is natuurlijk qua model dan wel spannend, want als je een eigen hotel heb wil je dan dat alle lokale markten dat hotel gaan zitten yelden of wil je dat, dat hotel zelf gaat zitten yelden en van daar uit de markten aanstuurt. Nou daar is TUI nog best wel zoekend en daar zie je dat verschillende hotel groepen, binnen en buiten de groep dat anders doen. We hebben binnen de groep hotels die zeggen, dit is de prijs, zoek het uit! En we hebben andere hotels die heel actief tussen de landen zitten te yelden waar we eigenlijk zelf dan veel minder hoeven te doen.		
	Ik denk een tweede wat meespeelt in het verhaal is dat we en bedden en stoelen beheren. Als je dat slim genoeg doet, kan je daar ook dubbel voordeel uit halen. Je kan de combinatie maken van garante bedden capaciteit hebben en garante stoelen capaciteit hebben en die kan je vaak ook wel heel erg leuk aan elkaar koppelen. Ja	Waar winst vandaan komt: combinatie bedden en stoelen	
	Derde aspect wat daar aan zit is dat het heb ben van eigen assets je beter in staat stelt je zelf te onderscheiden van je concurrent	Door eigen assets onderscheidend	
	Interviewee 12: dat is weer een spanningsveld op je model. Dus ja, om terug naar je vraag, ja het geld komt uit de asset voor een groot gedeelte maar het feit dat het geld daar uit komt heeft ook wat te maken dat het andere onderdeel.. Harald: heeft te maken met je eigen grote verkoopapparaat. Interviewee 12: heeft te maken met je verkoopapparaat en heeft ook te maken met focus. Wat je in de praktijk ziet dat als wij 100 kamers in een hotel nemen en dat is non- garant, of we nemen 100 kamers in een hotel en dat is garant. Dat de hele organisatie daar	Winst komt uit assets en focus	



	anders mee omgaat en dat op het moment dat je die, de stok van die garantie hebt dat je er vaak veel betere resultaten op pakt		
	Dat is een heel basaal probleem in een gefragmenteerde markt zoals Nederland is dat wat een consument betreft, of je nou in Turkije, eerste lijns, all inclusief, vijf sterren zit, in een TUI, Corendon of een Neckerman accommodatie who cares. Ik denk dat heel veel Nederlanders, als je ze vraagt waar hebben ze geboekt, met de naam van hun reisbureau komen en niet van de touroperator en het interesseert ze geen ene (onverstaanbaar). De consequentie daar van is dat je primair op de prijs concurreren bent want in de ogen van de klant maakt het geen bal uit. En als het geen bal uit maakt, waar kies je dan op, de prijs.	TUI moet concuren op prijs, klant boeit geen bal	Waar korte termijn denken vandaan komt
	Of je kiest het op het reisbureau, waar je de mensen kent, waar je goed geholpen wordt maar niet op iets wat de touroperator doet. Dus heb ben van die eigen assets en het bezitten van die keten stelt je ook in staat om je zelf meer te onderscheiden van de concurrent en dat kan er toe leiden dat je wat meer marge kan pakken. Dan heb ben we het over marginale verschillen. Het is tientjes werk waar je over praat. Mensen willen heel graag naar Rio toe, als je enige plek die je in Rio kan krijgen via TUI is. (wordt tussen door iets gevraagd) Interviewee 12: dat loont ook de moeite om dat te doen om je zelf onderscheidend te maken. Ook dat is weer een spannende want Rio is op dit moment alleen te verkrijgen via TUI. Maar er zou best wel eens een boekbare Rio website kunnen komen waar je vanuit Nederland ook rechtstreeks bij Rio kan boeken.	Marginale verschillen	



	Kortom er zijn allemaal varianten op hoe iets garant kan zijn maar in de meest basale, je moet ervoor betalen of je het hebt gebruikt of niet en die druk maakt uit op de performance van de organisatie. Harald: ja lijkt me wel ja. Interviewee 12: ja, het is wel spannend natuurlijk want enerzijds weet je dat, anderzijds, garantie is wel een risico.	Druk op performance door risico	
	De touroperators zijn traditioneel super opportunistisch, dus die houden het liefst alles open tot de dag van vertrek en die rommelen en schuiven wel heel commercieel dus. Airlines en hotels, is een ander verhaal, zeker airlines dat is echt veel meer lange termijn en daar zijn de (onverstaanbaar) time om dingen gedaan te krijgen zijn veel langer. Dat geeft ook wel een spanningsveld, wat dat betreft. Maar het klopt dat de touroperator met een redelijk korte horizon wordt gekeken en wordt gedacht, het heet ook wat met strategisch denken te maken uiteindelijk en heeft uiteindelijk ook weer met innovatie te maken. Want als je alleen maar met morgen bezig bent en je denkt niet na over overmorgen dan zal de realisatie dat overmorgen de wereld er wel eens anders uit zou kunnen zien en dat je ook andere trucjes zal moeten leren dan dat je nu doet die komt misschien heel laat aan.	Tour operators van traditie focus op korte termijn, airlines wel lange termijn	
	Maar we zien wel zeker binnen de, de groep is natuurlijk van Duits naar Engeland naar Duits toe gegaan en daar zie je ook wel degelijk	Duitse model= stakeholder, engelse =shareholder	



	effect van dat het Duitse model niet alleen theoretisch maar ook in de praktijk meer een stakeholder model is waar wat langer er termijn wordt gekeken en dat het Engelse termijn meer en share holder model is wat meer op korte termijn. En dat vertaald zich dus ook echt de organisatie in, onder Engels management herhalen wat er beloofd is voor nu, van veel groter belang is onder het Duitse.		
	En op het moment is er best wel druk op de resultaten want wat (onverstaanbaar) naar de markt toe beloofd dat is best wel uitdagend. Heel erg de focus op groei. He vanuit de gedachte ook, als je niet groeit wordt je steeds minder relevant in de wereld dus groei is zowel topline als (onverstaanbaar) maar dus ook omzet moet groeien en pak ze om te groeien. Dat is best wel heel uitdagend. En tegelijkertijd je ook voorbereiden op die veranderende wereld waar IT een heel belangrijk component is en dat is niet onze basis vaardigheid	Druk op resultaten vanuit shareholder	
	Dus dat is één, en twee wij heb ben een organisatie die in de basis op operational excellent is gebaseerd. He dus we hebben lage marge per eenheid dus dat betekent dat je op efficiëntie aan het sturen ben en dat gaat slecht samen met dingen uitproberen en dat gaat ook slecht samen met meer service gerichte concepten uit willen maken. Het is heel moeilijk om tegen iemand in een contact centre te zeggen van: ' je moet je gesprek zo kort mogelijk houden want dan worden de wachttijden zo kort mogelijk ' en tegelijker tijd te zeggen ' je moet wel heel goed naar de klant luisteren en je moet heel veel service en als hij iets bijzonders vraagt dan moet je	Hoe om te gaan met focus op efficiëntie en meer service gerichte concepten? De threshold van innovatie	



	het wel doen '. Ja dat, kan niet. En dan zijn er toch wel mensen die zeggen: ' ja maar met IT tegenwoordig kan alles'. Ja?		
--	--	--	--



Appendix 3: Connecting modes of ordering through four main topics

Hoofdcategorie knelpunt													Knelpunt is
Frictie ander TUI landen als gevolg van clustering				Int 2	Int 3	Int 4	Int 5	Int 6					Behoudend
Angst voor verandering				Int 2									Behoudend
Geen verversing van personeelsbestand				Int 2									Behoudend
Risico aversie				Int 9									Behoudend
Vasthouden aan routines				Int 4	Int 5								Behoudend
Introvertie TUI				Int 1	Int 3	Int 9							Behoudend
Denken vanuit korte termijn financieel plaatje (want beursgenoteerd bedrijf)				Int 1	Int 3	Int 8	Int 4	Int 5	Int 6				Financieel
Geen meerwaarde zien				Int 8									Financieel
Onduidelijk communicatie van wat innovatie voor TUI betekend				Int 1	Int 7	Int 8							Gemis van richting
Aanpoten met innovatie/ doelloos innoveren				Int 9									Gemis van richting
Geen duidelijke keuzes, besluitvaardigheid en doelen stellen				Int 9	Int 8	Int 4							Gemis van richting
Verzuiling				Int 1	Int 7	Int 9							Gemis van structuren
Omgang met fouten (niet leren van, ontkennen en beschuldigen)				Int 2									Gemis van structuren
Geen besluitvormingorgaan				Int 3									Gemis van structuren
Geen support of structuur (mogelijkheid om spontaan te innoveren)				Int 3									Gemis van structuren
Innovatie "erbij"				Int 1	Int 7	Int 2	Int 9	Int 8	Int 4	Int 5			Praktisch
Geen dedicatie voor innovatie van bovenaf				Int 7	Int 8	Int 5							Praktisch
Managementlagen				Int 7	Int 8	Int 4	Int 6						Praktisch
Subjectiviteit manager				Int 7	Int 8	Int 6							Praktisch
Gebrek aan motivatie				Int 9	Int 5								Praktisch
Gebrek mandaat				Int 3	Int 8								Praktisch
Voorschriften				Int 8									Praktisch
Lengte innovatie process				Int 8									Praktisch
Door de strot rammen innovatieve projectem				Int 8									Praktisch
Interne concurrentie				Int 8	Int 6								Praktisch
(onvoorbereide) knullige managers				Int 5	Int 6								Praktisch



Categorie	Wat is innovatie				
Behoudend doorbreken	Vernieuwing voor TUI	Int 1	Int 7	Int 3	Int 9
Behoudend doorbreken	Verbetering wat je doet	Int 2	Int 9	Int 4	
Behoudend doorbreken	Leren van buiten	Int 2	Int 4		
Financieel	Financieel opbrengsten (ookal klant centraal)	Int 7	Int 9	Int 6	
Financieel	Waarde toevoegen	Int 4			
Doener	Ideeën uitspugen	Raplh			
Product	Focus innoteam product	Int 3			
Product/markt	Totaal vernieuwend voor de markt	Int 8	Int 5	Int 6	
Product/markt	Denken vanuit trends	Int 8	Int 5		
Markt	Vanuit klant noden	Int 6			
Visionair	Inrichten van het bedrijf voor de toekomst	Int 1			
Visionair	Niet innoveren om maar te innoveren	Int 4			
Niet product	Minder/niet kleine product innovaties	Int 1			
	Multipliciteit, iemand moet keuze maken	Int 7	Int 8		



Categorie	Wat moet het innovatie team doen					
Bewijzen	Snelle kleine successen	Int 1				
Bewijzen	Bewijzen bestaansrecht	Int 1	Int 3	Int 4	Int 5	
Bewijzen	Niet exploitatie maar exploitatie	Int 1				
Bewijzen /richting	Een doel hebben	Int 1				
Doen	Nieuwe ideeën bedenken	Int 7	Int 6			
Doener	Concreet aan de slag	Int 7	Int 2	Int 3		
Doener	Uiteindelijk zelfsturend	Int 7				
Doener	Mix van meerdere expertises	Int 9	Int 5			
Doener	Autonoom team over geheel innovatie traject	Int 8	Int 6			
Doener / richting	Kaders/scope opleggen	Int 7	Int 8	Int 4	Int 6	
Overkoepelen	Overkoepeling individuele projecten TUI	Int 7	Int 4			
Overkoepelen	Ideën vanuit werkvloer	Int 9				
Overkoepelend	Faciliteren en coördineren van process naar realisatie	Int 3				
Overkoepelend	Mensen uit business aan de slag met ideeën	Int 3				
Overkoepelend	Ondersteuning vanuit werkvloer	Int 9				
Verandering	Ideën/trends van buiten bedrijf overnemen	Int 7	Int 9	Int 8	Int 5	Int 6
Verandering	Een eerste stap om dingen te veranderen	Int 1	Int 4			
Verandering	Innovatiecultuur stimuleren	Int 9				
	Deel van iemands baan	Int 7	Int 3	Int 9	Int 8	Int 4



Categorie	TUI als een persoon			
Conservatief	Conservatief	Int 2	Int 8	
Conservatief	Target gezinnen niet huidige generaties	Int 6		
Informeel	Men wordt menselijk behandelt	Int 4		
Informeel	Informeel	Int 7		
Introvert	Niet naar buiten kijken	Int 3		
Korte termijn denkend	Constante groei en op korte termijn winstgevend	Int 1		
Korte termijn denkend	Risico aversie	Int 3		
Niet één geheel	Niet 1 bedrijf	Int 2		
Niet één geheel	Pushen vna boven (TUI groep	Int 2		
Niet één geheel	Achter schermen issues	Int 5		
Niet vernieuwend genoeg	Risico om succes als gegeven te zien, waardoor niet meer vernieuwend	Int 1		
Niet vernieuwend genoeg	Traag/oud	Int 8	Int 4	Int 6
Ondoordacht	Chaotisch, geen organiserend vermogen, dingen blind opzetten	Int 3		
Ondoordacht	Impulsief/kinderlijk	Int 7		
Ondoordacht	Niet doordacht/achteruitkijkend	Int 2		
Onzekere toekomst	Betwijfeld voortbestaan TUI	Int 6		
Onzekere toekomst	Onzeker over toekomst	Int 1	Int 7	
Onzekere toekomst	Realisatie dat men moet veranderen	Int 4		
Zaken op orde	Succesvol en zeker	Int 1		
Zaken op orde	Ambitieuus	Int 7		
Zaken op orde	Professioneel eruitzien	Int 5		
Zaken op orde	Potentie brains en wil	Int 3		

Appendix 4: Summaries of participant observations and focus group

The summaries of participant observations and the focus group are not added to this document for anonymity's sake; since many personal quotes and details were included. Feel free to request an insight via vanheiningenjoost@gmail.com

