

BUSINESS SCHOOL NIEUWS

AOG School of Management

AOG SCHOOL OF MANAGEMENT, COMENIUS EN TSM BUSINESS SCHOOL SLAAN HANDEN INEEN

TSM Business School heeft zich per 1 januari j.l. aangesloten bij AOG Holding ter wederzijdse versterking van het executive technologieonderwijs. TSM richt zich van oudsher vooral op management en professionals in de technologie; AOG werkt al langer aan vernieuwing van het onderwijsaanbod in de richting van leiderschapsonwikkeling in technologie. De gezonde positie van AOG waarborgt de continuïteit van TSM en haar opleidingsproducten, terwijl AOG haar positie als MBA-aanbieder verder versterkt. De aansluiting van beide partijen vindt plaats op holding-niveau. Dit betekent dat de afzonderlijke instituten, AOG School of Management, Comenius en TSM Business School, elk hun eigen specifieke programma's blijven voeren en hun eigen markten blijven bedienen vanuit hun bestaande vestigingsplaatsen. Er zal intensief met elkaar worden samengewerkt op de gebieden waar dit van toepassing is. De samenwerking past in de huidige consolidatieslag in de opleidingssector, aldus AOG School of Management.

Rijksuniversiteit Groningen

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE BIJ BESTE 1 PROCENT BUSINESS SCHOOLS WERELDWIJD DOOR EQUIS-ACCREDITATIE

De Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB) van de Rijksuniversiteit Groningen kreeg onlangs door de Europese accreditatie-instelling EFMD het keurmerk EQUIS (EFMD Quality Improvement System) toegekend op basis van een kwaliteitskeuring van het onderwijs, het onderzoek en de faciliteiten. In 2011 kreeg de FEB ook al het AACSB-keurmerk toegekend. 'De combinatie van de

EQUIS- en AACSB-accreditaties is slechts weggelegd voor 1 procent van de business schools wereldwijd,' aldus de FEB. De EFMD (European Foundation for Management Development) is één van de twee vooraanstaande accreditatie-organisaties voor business-onderwijs wereldwijd (naast de AACSB), aldus de FEB. De EFMD let onder meer op internationalisering, relaties met het bedrijfsleven en ethiek, duurzaamheid en verantwoord ondernemen.

Rotterdam School of Management

INTERESSE IN REGELS BEPAALT SUCCES INTERNATIONALE STRATEGIE

Het succes van een internationale strategie wordt vooral bepaald door begrip voor de manier waarop regels ons én anderen beïnvloeden. Daar moeten ondernemingen dan ook op inspelen, stelde prof. dr. Taco Reus afgelopen december in zijn oratie bij zijn aantreden als bijzonder hoogleraar Global Strategy aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Volgens Reus is in de internationale context vooral de rol van regels belangrijk. Hij wil daarom de interesse in de rol van regels verbreden. Het onderzoek van prof. Reus richt zich op de vraag hoe bedrijven worden beïnvloed door de mondiale context waarin zij strategieën ontwikkelen, opereren en uitbreiden, en hoe organisatorisch vermogen en ervaring bedrijven helpen of in de weg staan in deze omgeving. Reus bestudeert deze onderwerpen meestal in de context van fusies en overnames.

TIAS Business School

TIAS IN TOP-25 VAN EUROPESE BUSINESS-SCHOLEN

In de jongste editie van de jaarlijkse score van de *Financial Times* van beste Europese business-scholen kwam TIAS Business School in de ranglijst voor Europa uit op een 23e

plaats (op een totaal van tachtig Europese business-scholen). TIAS is volgens de FT de tweede business-school van Nederland. In de wereldwijde ranglijst stond de school op de 97e plaats (na een 74e plaats in 2014 en een 64e plaats in 2013).

CFO SURVEY: PAST HR-BELEID EUROPESE BEDRIJVEN IN DEZE TIJD?

Uit de 75e editie van de CFO Survey die TIAS elk kwartaal samen met Duke University uitvoert, blijkt dat drie kwart van de (ondervraagde) Europese bedrijven geen richtlijnen hanteert voor het vergroten van de diversiteit in het bestuur. Slechts twaalf procent zegt daadwerkelijk een specifieke samenstelling in de mix tussen mannen en vrouwen na te streven. De helft van de CFO's zegt geen hindernissen of obstakels te zien om het bestuur met vrouwelijke collega's aan te vullen. Desondanks zijn vrouwelijke bestuurders nog altijd aanzienlijk ondervertegenwoordigd; gemiddeld bestaat nog steeds ruim drie kwart van het bestuur uit mannen.

'Zo'n veertig procent van de Europese bedrijven (geeft aan) geen vrouwelijke kandidaten te kunnen vinden die over de juiste ervaring beschikken. Dit kan zijn in relatie tot de desbetreffende sector, het persoonlijke netwerk, of algemene ervaring op boardniveau. Hier valt dus nog een wereld te winnen,' aldus Kees Koedijk, Dean en Director van TIAS. In de jongste editie van het onderzoek werd ook gekeken naar de zogeheten 'Millennials': mensen geboren na 1980. Bijna zestig procent van de Europese CFO's vindt technologische kennis het grootste voordeel van deze generatie. Bijna veertig procent van de CFO's vindt de Millennials creatiever en innovatiever dan oudere medewerkers. Een ander belangrijk voordeel dat werd genoemd zijn de relatief lagere salariskosten. Van de CFO's vindt 44 procent de Millennials echter minder loyaal. Ruim een derde van de respondenten zegt dat deze groep vaak intensievere begeleiding nodig heeft. En nog eens dertig procent zegt dat de Millennials meer geïnteresseerd zijn in hun persoonlijke ontwikkeling dan in die van het bedrijf waar zij voor werken. Dit verklaart wellicht waarom het werven en behouden van gekwalificeerd personeel al geruime tijd een terugkerend punt van zorg is op de strategische agenda van Europese bedrijven. De toekomstige generatie werk-

nemers beschikt over de kwaliteiten die onmisbaar zijn voor de organisatie van de toekomst. Toch zegt bijna de helft van de CFO's geen specifieke maatregelen te nemen om deze jonge mensen aan te trekken. Momenteel heeft slechts twintig procent van de bedrijven bijvoorbeeld de werkuren versoepeld of biedt opleidingsmogelijkheden. Nog geen twee procent heeft maatregelen genomen die voor deze generatie juist zo aantrekkelijk zijn, zoals verkorte werkweken of flexibel in te vullen werktijden.

Vlerick

VLERICK EXECUTIVE MBA BLIJFT STIJGEN IN JAARLIJKSE RANGLIJST VAN *FINANCIAL TIMES*

Voor het tweede opeenvolgende jaar is de Executive MBA-opleiding van Vlerick gestegen in de ranglijst van de *Financial Times* voor Executive MBA's. De opleiding van Vlerick steeg van de 86e naar de 82e plaats. Volgens professor Koen Dewettinck, Programmadirecteur Executive MBA Gent, is de opnieuw hogere score het resultaat van de 'volledige hertekening' van het Executive MBA-programma die Vlerick drie jaar geleden heeft ingezet: meer *flow* in de opleiding, invoering van vaste studentengroepen, meer ondersteuning bij het persoonlijk ontwikkelingstraject van studenten, en de mogelijkheid voor studenten om hun leertraject op maat aan te passen aan hun persoonlijke behoeften via de introductie van keuzemodules.

GINO VAN OSSEL WINT PIM MARKETING LITERATUURPRIJS 2014

Vlerick-professor Gino Van Ossel won eind november de PIM Marketing Literatuurprijs 2014 met zijn boek *Omni-channel in retail*. (De twee andere genomineerde boeken – ruim vijftig inzendingen – waren *Customer Innovation* van Marion Debruyne (ook verbonden aan Vlerick) en *Flame, Flow, Flood* van Rijn Vogelaar. *Omnichannel in retail* en *Customer Innovation* zijn ook in België genomineerd voor de uitverkiezing tot Marketingboek van het Jaar. De PIM Marketing Literatuurprijs wordt ieder jaar door het Platform Innovatie in Marketing (PIM) uitgereikt, in samenwerking met o.a. de Vrije Universiteit van Amsterdam. De prijs gaat naar de auteur die er volgens de jury het best in

is geslaagd zijn/haar vernieuwende inzichten over marketing in een boek te presenteren. In zijn boek stelt Van Ossel dat in retail niet langer de winkel maar de klant centraal moet staan. Met vragen, modellen en checklists gidst hij retailers en fabrikanten van merkartikelen in hun zoektocht naar een juist antwoord op maat voor het eigen bedrijf en de eigen sector. In het kader hiervan organiseert Vlerick Business School sinds het najaar van 2014 de gelijknamige opleiding 'Omnichannel in retail'.

STIJN VIAENE: 'OPEN DATA' EEN FUNDAMENTELER FENOMEEN DAN 'BIG DATA'

Hoewel iedereen het tegenwoordig heeft over 'big data' liggen er nog overal onontgonnen 'small' data te wachten. De meeste bedrijven benutten namelijk hun gestructureerde, 'opgekuiste' data die ze zelf al in huis hebben nog bij lange na niet optimaal. Dat stelt prof. Stijn Viaene, hoofd van het domein Information Systems Management aan Vlerick Business School. Hij zegt er overigens van overtuigd te zijn dat 'open data' een fundamenteeler fenomeen zijn dan 'big data'. 'Mijn tip voor bedrijven is dan ook om hun belangrijkste interne databestanden te identificeren, deze open te stellen voor potentiële partners en vervolgens te brainstormen over hoe een combinatie met partnerdata tot innovatie kan leiden,' aldus Viaene. 'Bedrijven mogen dus niet langer als een kloek op hun bestanden zitten. Revolutionaire inzichten zullen voortkomen uit partnerships, vooral over industrieën heen.'

Warwick Business School

VALKUILEN BIJ PRESTATIESTURING HERKENNEN EN VERMIJDEN

In de pers duiken steeds meer voorbeelden op van slecht management ingegeven door metingen – van diagnoses van dementie door huisartsen tot een te 'zuinige' registratie van misdaad door de politie, onkostendeclaraties van parlementsliden of de financiële crisis. Prestatiedoelen en prestatiebeloning leiden al heel lang tot ongewenst gedrag. Door de recente voorvallen zijn meten, belonen en gedrag echter weer helemaal terug in de belangstelling in business management. In het recentelijk uitgebrachte

boek *Measurement Madness* behandelen Dina Gray, Pietro Micheli en Andrey Pavlov de valkuilen van prestatiesturing ('performance measurement') en leggen uit hoe deze kunnen worden vermeden. In het boek worden de vaak onbedoelde en bizarre gevolgen van het sturen op 'key performance indicators' (KPI's) behandeld. Aan de hand van waargebeurde voorbeelden van 'uit de bocht gevlogen' prestatiemeting wordt uitgelegd hoe verschillende specifieke vormen van gedrag te voorzien waren geweest. Ook wordt uitgelegd waar managers rekening mee moeten houden bij de ontwikkeling van metingen en systemen voor prestatiesturing. Pietro Micheli, Associate Professor of Organizational Performance aan Warwick Business School: 'Het verhaal is maar al te bekend. Een manager introduceert met de beste intenties een systeem voor prestatiemeting om het personeel te motiveren, de aansprakelijkheid te vergroten en de resultaten te verbeteren. In eerste instantie lijkt het allemaal goed te gaan. Maar al snel beginnen allerlei zaken vreemde trekjes te krijgen. Voor medewerkers lijken alleen nog maar de dingen te tellen die worden gemeten. Er komen steeds meer rapportages bij en ze worden ook steeds langer, maar tegelijkertijd ook onbegrijpelijker. Helemaal bizar wordt het wanneer in die rapporten gewag wordt gemaakt van een opgaande lijn terwijl de resultaten in werkelijkheid verslechteren.' *Measurement Madness* helpt managers om te meten wat nuttig is, en niet alleen maar wat gemakkelijk te meten valt. Uitgelegd wordt hoe een te grote nadruk op streefcijfers averechts kan uitwerken en hoe managers de juiste streefcijfers kunnen hanteren en het gewenste gedrag kunnen belonen.

PRODUCTIVITEIT DAALT NA 'IBO'-OVERNAMES

Uit nieuw onderzoek blijkt dat zowel de werkgelegenheid als de productiviteit achteruit gaan na een overname door 'Institutional Buy-Outs' (IBO's), een bepaald type private equity. 'Onze onderzoeksresultaten lijken aan te geven dat IBO's en het effect ervan op de managementpraktijk geen doeltreffend mechanisme vormen voor het weer gezond maken van kwakkelende bedrijven, zegt Geoffrey Wood, hoogleraar International Business aan Warwick Business School. Het gangbare beeld is dat IBO's een overgenomen organisatie een impuls geven en latente capaciteiten en

waarde losmaken, aldus Wood. ‘Uit ons onderzoek lijkt eerder het tegendeel te kunnen worden geconcludeerd,’ zegt hij. Het onderzoek, uitgevoerd samen met academici van Cardiff en Loughborough, laat zien dat er bij de overgenomen bedrijven snel veel werkgelegenheid verloren gaat. Bovendien daalt de beloning er tot ver onder het marktgemiddelde. Tegelijkertijd konden in het onderzoek geen aanwijzingen worden gevonden voor verbeteringen in productiviteit en winstgevendheid na de overname. ‘Sterker nog, de productiviteit en winstgevendheid van de IBO-bedrijven bleef lager dan die van de bedrijven in de controlegroep gedurende de gehele (gemeten) periode van vier jaar volgend op de overname. Hieruit lijken we te kunnen afleiden dat de onzekerheid over de baan en het salaris de productiviteit van de werknemer en de winstgevendheid van de onderneming onder druk zet.’ Mede-onderzoeker Marc Goergen van Cardiff Business School onderstreept wel dat het bij de IBO’s om een bepaald type overname door private equity gaat. De onderzoekers beweren niet dat alle overnames door private equity slecht zouden zijn, aldus Goergen. ‘Het debat over de effecten van overnames door private equity moet veel genuanceerder worden,’ zegt hij. (Publicatie: Wood, Goergen & O’Sullivan, *The employment consequences of private equity acquisitions: The case of institutional buy outs.*)

LESSEN IN ONDERNEMERSCHAP VAN VICTORIA ‘SPICE GIRL’ BECKHAM

Victoria Beckham, eerder bekend als lid van het Britse meidengroepje Spice Girls, is door *Management Today* uitgeroepen tot Ondernemer van het Jaar vanwege het succes van haar modebedrijf (in vijf jaar tijd van één naar dertig miljoen pond omzet en van drie naar honderd personeelsleden). Dr. Tamara Friedrich van Warwick vindt dat beginnende ondernemers vier dingen kunnen leren van haar succes: 1. *Benut je persoonlijk en maatschappelijk kapitaal.* Beckham maakte onder andere goed gebruik van haar bekendheid en haar connecties, maar ze ontpopte zich daarbij wel degelijk als een echte ondernemer. Voor starters die met minder moeten beginnen, zijn er business accelerators, incubators en andere gemeenschappen van ondernemers die niet alleen kansen bieden om

samen te werken, te netwerken en van experts te leren, maar die ook kunnen zorgen voor groeiende legitimiteit en de kans om sociaal kapitaal op te bouwen. Dat vergroot de toegang tot middelen. 2. *Maak goed gebruik van je ervaring.* Een creatief idee is belangrijk als uitgangspunt, maar uiteindelijk bepaalt de praktische intelligentie, of de alledaagse kennis, van de ondernemer en zijn team of het bedrijf zal groeien. Praktische kennis is naast technische kennis bijvoorbeeld ook inzicht in de klant, de omgeving waarin het bedrijf opereert en de manier waarop problemen in die omgeving kunnen worden opgelost. Ook de bereidheid om te leren is heel belangrijk, blijkt uit onderzoek. 3. *Werk vanuit een visie die je passie geeft.* Beckham vertelt vaak hoe gepassioneerd ze is over haar ideeën en haar ambitie om te groeien. Uit onderzoek blijkt dat de passie van de ondernemer de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf kan doen versterken. Voor Beckham is veelzeggend dat ze nog steeds met hetzelfde team werkt waarmee ze is begonnen. De gepassioneerde ondernemer moet er overigens wel voor waken geen micro-managende bullebak te worden. 4. *Bouw en leid doeltreffend je team.* Beckham heeft beschreven hoe ze een team van talentvolle en gepassioneerde mensen heeft opgebouwd, maar ook een team met een familiegevoel waarin mensen elkaar openlijk kunnen uitdagen. Het belang daarvan wordt ondersteund door een recent overzicht van het onderzoek naar startende teams. De mogelijke teamleden moeten zeker worden beoordeeld op hun eerdere ervaring, sociale kapitaal en persoonlijk fit met het team – maar de leider moet ook een missie neerleggen waar iedereen gezamenlijk voor gaat. En er moet een psychologisch veilige en vertrouwelijke omgeving zijn waarin de leden zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en waarin ze vrijelijk ideeën uitwisselen. (Bron: *The Conversation.*)