

De Baak

AANDACHT VOOR 'VITALITEIT'

'Vitaliteit' staat bij veel bedrijven uitdrukkelijk op de agenda. Dat blijkt uit een eerder dit jaar door De Baak gehouden onderzoek naar dit thema. Van de 194 'leiders' (managers, senior medewerkers en leidinggevendenden) die meededen aan het onderzoek, vond maar liefst 91 procent dat vitaliteit een onderdeel hoort te zijn van het bedrijfsbeleid. Een grote meerderheid meende dat vitale organisaties beter presteren dan organisaties die geen aandacht schenken aan vitaliteit. Als hoofdmotivatie hiervoor noemt 72 procent van de respondenten dat vitale mensen een bedrijf beter maken. Ruim drie kwart van de respondenten vond dat vitale organisaties tevredener klanten hebben. En volgens 89 procent van de respondenten boekt een vitale leider ook betere resultaten en creëert hij/zij een sfeer van vertrouwen.

Het begrip 'vitaliteit' blijkt niet alleen maar associaties op te roepen met sport: slechts een minderheid was het eens met de stelling dat een 'vitale' leider medewerkers aanmoedigt om te sporten (45 procent) en gezonder te eten (38 procent). Volgens de respondenten kunnen medewerkers zelf 'vitaal' worden door te streven naar een balans tussen lichaam en geest (69 procent), door te blijven leren (49 procent) en door goede relaties te onderhouden met de mensen om hen heen (49 procent).

Van de 194 respondenten zei 56 procent dat hun organisatie aandacht besteedde aan 'vitaliteit': in deze groep was vitaliteit bij de helft van de bedrijven een verantwoordelijkheid van HR, en bij de andere helft van de directie. Aandacht voor vitaliteit bleek er vooral te zijn bij grote organisaties (vanaf 500 medewerkers). Van de respondenten meldde achttien procent dat vitaliteit nog geen formeel agendapunt was voor de organisatie, maar dat er wel initiatieven werden genomen; dertien procent zei geen aandacht te bespeuren in de eigen organisatie, maar het wel graag op de (directie)agenda te willen krijgen.

Nyenrode

GEVRAAGD: COMMUNICATIEF VAARDIGE EN EXTRAVERTE CONTROLLERS

Controlling-opleidingen moeten harder gaan werken aan de sociale en persoonlijke ontwikkeling van hun studenten. Dat stelt Hans ten Rouwelaar in het proefschrift waarmee hij eind augustus promoveerde aan Nyenrode Business Universiteit (J.A. ten Rouwelaar, 'Business Unit Controller Involvement in Management'). Door de toenemende vraag naar voortschrijdend financieel inzicht en de hogere snelheid van besluitvorming is er behoefte aan een ander type controller, aldus Ten Rouwelaar. Bovendien wordt het boekhouden en achteraf rapporteren steeds vaker overgenomen door de automatisering van systemen. Dit biedt controllers meer ruimte om zich te richten op de strategie van het bedrijf. 'Bedrijven verwachten dat controllers nu ook toekomstscenario's financieel door kunnen rekenen en kunnen uitleggen wat de gevolgen daarvan zijn. Dat is een heel ander vakgebied en vereist ook een ander type controller.' Zijn onderzoek wees uit dat Controllers, die bekend staan als introvert, cijfermatig en precies, hun invloed op strategische beslissingen kunnen vergroten door extravert te zijn. 'Controllers moeten in de toekomst veel beter de getallen kunnen uitleggen en meer proactief handelen om invloed uit te voeren op besluitvoering. De rol van de controller verschuift dus van de ouderwetse boekhouder die achteraf controleert, naar een business partner die strategisch meedenkt in het management-team,' aldus Ten Rouwelaar. De opleidingen moeten hieraan worden aangepast: bij het opleiden van studenten zal de focus vooral moeten liggen op het ontwikkelen van sociale en persoonlijke vaardigheden. Ook zullen de functies van manager en controller steeds dichterbij elkaar komen te liggen. Managers moeten worden opgeleid zodat ze de financiële kant begrijpen, zoals controllers zullen moeten worden opgeleid om de strategische kant te doorgronden.

NIEUW FRAMEWORK MOET PRODUCTINNOVATIE KANSRIJKEER MAKEN

Betere samenwerking tussen Marketing en Operations Management kan bedrijven helpen succesvoller te innoveren in producten en diensten. Dat stelde Bo van der Rhee eind augustus in zijn inaugurale oratie als hoogleraar Operations Management aan Nyenrode ('Innovate or Perish – New product development as a key domain of operations management'). Voor het succes van nieuwe producten is het belangrijk dat Marketing en Operations afstemmen wat technisch mogelijk is en wat de vraag is vanuit de markt. Van der Rhee ontwikkelde een framework om deze samenwerking te bevorderen door inzicht te bieden in de zes manieren om producten en diensten in de markt te zetten. In het model worden bij productontwikkeling twee fundamentele vragen gesteld: is de basisfunctie van een product of dienst beter of slechter dan die van de concurrent? En: hoe baanbrekend zijn de nieuwe eigenschappen van het product of de dienst? Van der Rhee wil het framework onder meer gaan toepassen op productideeën die het drie à vijf jaar geleden niet haalden omdat er toen geen vraag naar was, of omdat het product nog niet kon worden gemaakt. 'De markt verandert en technologie gaat vooruit,' aldus Van der Rhee. 'Dit betekent ook dat je goed moet gaan bijhouden wat tijdens de eerste introductie precies is fout gegaan. Ons framework kan dan van toepassing zijn voor de wijze van positioneren van producten en diensten, waardoor een hoop tijd, energie en geld bespaard kan worden.'

Rotterdam School of Management (RSM)

EFFECTENBEURZEN GEVEN PRIJS AAN BAANBREKEND RSM-ONDERZOEK NAAR 'FLITSHANDEL'

Dion Bongaerts en Mark van Achter van RSM kregen afgelopen juni de *Joseph de la Vega*-prijs 2015 van de Federation of European Securities Exchanges (FESE) voor hun onderzoek naar hoogfrequent handelen in de financiële markten (Bongaerts & Van Achter, 'High-Frequency Trading and Market Stability'). De prijs werd uitgereikt tijdens de jaarvergadering van de FESE, die dit jaar in Oslo werd gehouden. De opkomst van de zogeheten 'flitshandel' wordt gezien als een belangrijke factor achter enkele 'mini-flash

crashes' die er in de afgelopen jaren zijn geweest. Zowel regelgevers als de media en de financiële sector zelf zijn bezorgd over deze ontwikkeling. De analyse van Bongaerts & Van Achter verklaart voor het eerst waarom dergelijke crashes zich voordoen.

FRANSE PRIJS VOOR WERK VAN RSM-ONDERZOEKERS NAAR MANAGEMENTINNOVATIE

Tijdens de themaconferentie 'Management Innovation: New Borders for a New Concept' aan Montpellier Business School, afgelopen zomer, ging de prijs voor het beste ingediende stuk naar RSM-promovendus Kevin Heij en professor Henk Volberda (Strategic Management & Business Policy) voor hun onderzoeksverslag getiteld 'How do new management practices influence a firm's innovation performance? The moderating role of organizational size'. In hun onderzoek bekeken Heij & Volberda bijvoorbeeld hoe het innovatievermogen van ondernemingen wordt beïnvloed door de managementinnovatie 'zelfsturende teams' (als combinatie van nieuwe organisatiestructuren, decentralisering van de besluitvorming, nieuwe beloningssystemen, nieuwe communicatieplannen, en nieuwe managementmethoden voor control en monitoring).

HOGHE CHINESE SCORE VOOR ECONOMIE- EN BEDRIJFSKUNDEONDERWIJS ERASMUS

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) komt in de jongste ARWU-ranglijst voor Europese onderwijsinstellingen op het gebied van bedrijfskunde en economie uit op een vierde plaats, na de London School of Economics en de universiteiten van Cambridge en Oxford. De ARWU-lijst (Academic Ranking of World Universities) wordt sinds 2003 gepubliceerd door de Shanghai Jiao Tong University. Wereldwijd staat EUR voor het tweede achtereenvolgende jaar in de top-30 van de ARWU.

RSM-HOOGLERAREN IN INTERNATIONALE LIJST VAN VEEL GECITEERDE ONDERZOEKERS

Ook dit jaar figureren hoogleraren Justin Jansen (Corporate Entrepreneurship) en Henk Volberda (Strategic Management and Business Policy) van RSM weer in de lijst

van 'Highly Cited Researchers' op het gebied van economie en bedrijfskunde die wordt samengesteld door Thomson Reuters. Zij zijn de enige Nederlanders in deze lijst van in totaal 71 wetenschappers. De lijst is gebaseerd op 'hot research'-publicaties in de periode 2002-2012.

OUD-STUDENT RSM IN EERSTE GROEP 'INFLUENTIAL LEADERS' VOLGENS AACSB

CEO Meiny Prins van Priva BV is een van de honderd oud-studenten aan een business-school die zijn opgenomen in de eerste lijst van 'invloedrijke leiders' samengesteld door de internationale koepelorganisatie voor business-schools AACSB. Priva is wereldmarktleider op het gebied van klimaat- en procesbeheersing voor de glastuinbouw, bedrijfsgebouwen en industrie. Prins, die geldt als een autoriteit op het gebied van duurzaamheid, voltooide in 2002 aan RSM de parttime Master-opleiding Bedrijfskunde. In 2009 werd ze uitgeroepen tot Nederlandse zakenvrouw van het jaar, en in 2011 kreeg ze van RSM zelf de Distinguished Alumni-prijs. De lijst van '100 Influential Leaders' is bedoeld om de positieve invloed op de samenleving te onderstrepen van oud-studenten van business-schools en daarmee van de business schools zelf. De AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), opgericht in 1916 en geleid vanuit Tampa (Florida), verenigt ruim 1.450 onderwijsinstellingen, bedrijven en andere organisaties in negentig landen en territoria.

TIAS

PERSONEN MET OPTIMISTISCHE TOEKOMSTBLIK SPAREN MEER

Mensen met een optimistische kijk op de toekomst sparen vaker dan personen die de toekomst minder rooskleurig inschatten. Dat blijkt uit onderzoek van TIAS School for Business and Society naar het spaargedrag van 1.438 Nederlanders. Het is voor het eerst dat 'houding en overtuiging' in relatie wordt gebracht tot spaargedrag. Zelfvertrouwen, netheid en optimisme zijn bepalende factoren om te komen tot toekomstgerichte financiële planning. Niet alleen optimisme is bepalend, sparen is ook populair onder mensen die geloven dat hun eigen daden resultaat hebben. En, wat iets meer voor de hand ligt: mensen met een gestructureerde administratie plannen eveneens vaker hun eigen

toekomst. Uit het onderzoek blijkt ook dat de 'baby boom'-generatie meer spaart dan de generaties voor en na hen. Dit extra spaarzame gedrag kan zijn oorsprong hebben in de zware economische omstandigheden van vlak na de oorlog waarin deze generatie is opgegroeid; uit eerder onderzoek bleek al dat de jeugdijaren bepalend zijn voor gedrag later in het leven. Hoogleraar Dirk Brounen ziet wat dat betreft donkere wolken aan de horizon: 'Wij gaan een toekomst tegemoet waarin sparen voor onze oude dag belangrijker wordt, maar steeds meer van ons zijn niet opgegroeid in een tijd waarin sparen de standaard was. De economische voorspoed sinds de jaren '60 gecombineerd met een overheid die steeds meer zorgen uit handen nam, heeft onze aanleg tot financiële planning verzwakt. Hoogste tijd dus voor een inhaalslag.' (D. Brounen, K. Koedijk & R. Pownall, 'Taking Individual Responsibility, Tilburg University, Paper, 2015.)

Vlerick

NAAR EEN BETER PROCES OM DE VRAAG TE VOORSPELLEN

Statistische voorspellingsmodellen worden steeds ingenuer en software om het voorspellingsproces te ondersteunen is gemakkelijk verkrijgbaar. Toch blijkt uit onderzoek dat vraagvoorspellingen slechts in een kwart van de gevallen uitsluitend zijn gebaseerd op statistische modellen. In de overige drie kwart van de gevallen wordt gesteund op menselijke inschattingen (25 procent), een statistisch model aangepast door de voorspeller(s) (33 procent), of een combinatie van statistische voorspellingen en menselijke inschattingen (zeventien procent). Omdat menselijke beoordelingen dus een belangrijke rol spelen, wil het Forecasting Research Centre, dat Vlerick Business School in 2014 heeft opgericht, de leemte in het empirisch onderzoek naar de nauwkeurigheid van die beoordelingen gaan opvullen. Inmiddels is door dit centrum een 'maturiteitsmodel' voor voorspellingsprocessen ontwikkeld. Met behulp van dit instrument kunnen bedrijven hun huidige voorspellingsproces vergelijken met beste praktijken, een benchmark bepalen en mogelijkheden voor verbetering identificeren. Het model omvat een vragenlijst waarbij respondenten hun organisatie of afdeling moeten beoordelen aan de hand van een aantal beste praktijken op het gebied van voorspellingen. In totaal gaat het om 34 beste praktijk-

ken verspreid over zes categorieën. Het model wordt gratis online ter beschikking gesteld en met het oog op het verdere onderzoek naar de nauwkeurigheid van menselijke beoordelingen roept Vlerick bedrijven op om de vragenlijst in te vullen en bij vragen ook contact op te nemen met de business school.

DANSEND OP WEG NAAR GESLAAGD VERANDERINGSMANAGEMENT

Op het gebied van veranderingsmanagement kunnen bedrijfsleiders heel wat leren van tanguo-dansers, vinden Ralf Wetzel, professor Organisational Behaviour, en psychologe en danseres Frauke Nees. Zij raden managers aan om drie belangrijke kenmerken van de Argentijnse tango goed te bestuderen alvorens hun veranderingsproject te lanceren: 1. Geïmproviseerde bewegingen op basis van combinaties van basispassen – De klassieke concepten in veranderingsmanagement sluiten niet aan bij een sociale dynamiek die voortdurend in verandering is; veranderingsmanagement verloopt veel efficiënter wanneer managers leren te improviseren. 2. Duidelijk onderscheid tussen leider en volger – In recente concepten van collectief of ‘zwerfend’ leiderschap ontbreekt hiërarchie tussen leiders en volgers, terwijl die asymmetrie juist op een efficiënte manier zorgt voor duidelijke richting en snelle besluitvorming. 3. Een waaier aan emoties, waaronder verlangen en passie – De moderne concepten voor veranderingsmanagement houden niet of nauwelijks rekening met emoties. ‘De trots van de werknemers moet beschermd worden bij verandering,’ aldus Wetzel.

OPERATIONELE UITMUNTENDHEID BEGINT HIER

Aan Vlerick is ook een ‘Operational Excellence Assessment Tool’ ontwikkeld. Met dit stuk gereedschap kunnen de huidige operationele mogelijkheden van een bedrijf in kaart worden gebracht en aanbevelingen voor verdere verbetering worden verkregen, op maat van de strategie. ‘De meeste instrumenten voor de beoordeling van de operationele uitmuntendheid van een onderneming houden geen rekening met het bedrijf als geheel, steunen vaak niet op een betrouwbare methodologie of zijn nogal generisch. In het beste geval schetsen ze een vaag beeld, maar bieden ze

geen oplossingen voor verbetering,’ zegt research associate Tom Van Steendam, die het analytisch instrument ontwikkelde in samenwerking met professor Ann Vereecke, professor Stijn Viaene, senior research associate Joachim Van den Bergh en consultant Jean Vandamme van Möbius. Het instrument bestaat uit een enquête waarbij een of meer respondenten in een bedrijf de strategie en mogelijkheden van hun organisatie beoordelen. De sterke punten en mogelijke verbeterpunten van een organisatie kunnen ermee in kaart worden gebracht. Deelname aan de enquête door meerdere respondenten kan verrassende inzichten opleveren, aangezien niet iedereen dezelfde kijk zal hebben op de concurrentie-prioriteiten en -mogelijkheden van een organisatie. En omdat de tool afwijkende opvattingen duidelijk aantoonst, vormt hij ook een goed uitgangspunt voor discussie. ‘De weg naar operationele uitmuntendheid wordt bepaald door ... (de) strategische ambities en huidige mogelijkheden. Dit instrument is hét ideale startpunt,’ aldus Van Steendam.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING EN TALENTMANAGEMENT BLIJVEN DÉ HR-UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Leiderschapsontwikkeling en talentmanagement zijn nog steeds de twee grote verbeteringsgebieden voor bedrijven. Dat blijkt uit een ‘HR barometer’ die eerder dit jaar werd gepubliceerd door HR-adviesbureau Hudson en Vlerick Business School. De HR barometer is gebaseerd op een zestigtal Belgische organisaties actief in uiteenlopende sectoren. Ondanks de grote maatschappelijke aandacht en belangstelling voor diversiteit, komt dit thema niet als belangrijke HR-prioriteit uit de barometer; directeuren HR vinden ook dat hun bedrijven hier al goed op scoren. HR-analytics wordt evenmin gezien als een prioriteit. De HR-verantwoordelijken erkennen weliswaar dat ze HR-analytics nog niet onder de knie hebben, en ze willen er ook wel meer over te weten komen, maar ze hebben er geen haast mee.