

# BUSINESS SCHOOL NIEUWS

*Amsterdam Business School (ABS)*

## **BIG DATA-ONDERWIJS VOOR PROFESSIONALS**

De Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam Data Science (ADS) en ORTEC starten een 'Analytics Academy' voor opleidingen op het gebied van Big Data, Business Analytics & Data Science. De opleidingen zijn bedoeld voor zowel operationele specialisten en projectleiders als bestuurders en managers. Er worden zowel maatwerkopleidingen voor specifieke opdrachtgevers verzorgd, als opleidingen voor individuele professionals. 'De vraag naar skills in Big Data & Business Analytics is de laatste tijd explosief gestegen. Recent onderzoek door de Nationale Denktank voorspelt een extra vraag van 8.000 mensen in 2018. Bedrijven zoeken hard naar (jong) talent en naar opleidingsmogelijkheden. Ze zoeken mensen in wie kennis vanuit verschillende disciplines verenigd is,' aldus ABS-voorzitter Marc Salomon. Deelnemers aan de opleidingen krijgen toegang tot een platform om zelf Big Data & Business Analytics-toepassingen te ontwikkelen. De Analytics Academy is gericht op de Europese markt; voor de Amerikaanse markt wordt samengewerkt met Carnegie Mellon in Pittsburgh.

*De Baak*

## **NEDERLANDSE TOPONDERNEMERS ZIEN CONCURRENTIEDRUK AFNEMEN**

Volgens het jaarlijkse onderzoek 'Mindset van de Business Leader' van de Baak en netwerkorganisatie Business Leaders vinden Nederlandse topondernemers dat de concurrentiedruk afneemt. De ervaren concurrentiedruk daalde van 55 procent in 2014 naar 47 procent in 2015, terwijl de ervaren turbulentie in het ondernemingsklimaat daalde van 63 naar 50 procent. Ondernemers met een hoog innovatietempo zeiden de minste concurrentiedruk te ervaren. Andere uitkomsten: stijgende priori-

teit wordt gegeven (periode 2012-2015) aan het vergroten van innovatie, versterking van het merk, internationalisering en leiding geven aan groei; de aandacht voor kostenbesparingen en het verbeteren van leiderschapskwaliteiten in de organisatie nemen steeds verder af. Rob Bos, bij de Baak verantwoordelijk voor het Expertisecentrum Leiderschapsontwikkeling, wijst op een ongerijmdheid die uit de respons blijkt: 'De aandacht voor het menselijk kapitaal in de onderneming verflauwt.' Nog geen dertig procent van de respondenten noemt het verhogen van leiderschapskwaliteiten als prioriteit en minder dan vijftien procent noemt het vergroten van betrokkenheid en behoud van huidige medewerkers als prioriteit. 'Tegelijkertijd zien we dat veel business leaders moeite hebben met het creëren van een omgeving waarin medewerkers zelf initiatieven nemen voor vernieuwing,' aldus Bos. 'En laat dat nou net een bepalende factor zijn voor het innovatietempo en het aanpassingsvermogen van de organisatie.' Voor het 'Mindset van de Business Leader 2015'-onderzoek werden 204 topondernemers in Nederland geïnterviewd.

*IMD*

## **ZWITSERSE 'FAMILIEBEDRIJF'-ERKENNING VOOR BIERBROUWER BAVARIA**

Bierbrouwer Bavaria uit Lieshout heeft de 20e IMD-Lombard Odier Global Family Business Award gekregen op de 26e 'Summit'-bijeenkomst van het internationale netwerk voor familiebedrijven FBN-I in het Zwitserse Montreux. De prijs is een erkenning voor de manier waarop een bedrijf ondernemen combineert met traditie en betrokkenheid toont met de lokale gemeenschap. Eerdere 'laureaten' waren onder andere LEGO, S.C. Johnson en Hermès. Bavaria's oprichtingsjaar moet ergens voor 1680 liggen en het bedrijf wordt sinds 1764 gevoerd door de familie Swinkels. Momenteel staat de zevende generatie aan het roer. Bavaria boekte een half miljard dollar

omzet in 2014, is actief in 120 landen en heeft duizend personeelsleden. Het management wordt in de erkenning geprezen voor innovatie en aanpassingsvermogen, waardoor het bedrijf zich ondanks felle concurrentie van de grootmachten in de biermarkt heeft ontwikkeld tot een succesvolle niche-speler.

*Nyenrode*

#### **FAMILIEBEDRIJVEN BENUTTEN KRACHT VAN HET FAMILIEBEDRIJF VAAK ONVOLDOENDE**

Het imago van familiebedrijven is de laatste jaren sterk verbeterd, terwijl familiebedrijven zelf vaak onvoldoende bewust zijn van het onderscheidend vermogen dat zij bezitten. Er valt voor familiebedrijven nog veel te behalen door zich in hun communicatie- en marketingactiviteiten te profileren als familiebedrijf. Dat is een van de aanbevelingen uit een onderzoek van Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met Baker Tilly Berk, ING en NPM Capital. Het onderzoek werd gehouden met het oog op de '17e Dag van het Familiebedrijf'. Volgens klanten zijn familiebedrijven meer gerespecteerd, bekend, bewonderenswaardig en prestigieus dan niet-familiebedrijven. Verder werken familiebedrijven meer met een lange-termijnperspectief dan niet-familiebedrijven en zijn familiebedrijven een aantrekkelijke werkgever. Maar zij laten veelal na hier in bijvoorbeeld hun arbeidsmarktcommunicatie op te wijzen.

*Rotterdam School of Management (RSM)*

#### **HET BELANG VAN COLLEGA'S DIE WETEN 'WIE WAT WEET'**

De collectief onder medewerkers opgebouwde kennis is van groot belang voor bedrijven. Maar welke collega's beschikken over welke specifieke kennis, en wie kan kennisvraag en -aanbod bij elkaar brengen? De inzet van de gespecialiseerde kennis van het volledige personeelsbestand vergroot de kans op nieuwe inzichten en meer successen, aldus Julija Mell van RSM. Die inzet vraagt echter om een globaal overzicht van collectieve kennis of meta-kennis, en dat inzicht is vaak niet gelijkmatig verdeeld in een organisatie. In haar proefschrift over dit onderwerp beschrijft Mell hoe zogeheten 'meta-kennisspecialisten' in een organisatie kunnen helpen informatie op gede-

gen wijze te verwerken en verbindingen te leggen tussen teams. Zij brengen de informatiezoekers in contact met de informatiehouders. Op deze manier stimuleren meta-kennisspecialisten de discussie en kunnen ze bij besluitvormingsprocessen fungeren als katalysator. Mell ontdekte dat de bruggen die tussen groepen worden gebouwd effectiever zijn wanneer deze groepen via meta-kennisspecialisten met elkaar in contact komen. Omdat medewerkers snel geneigd zijn hun licht op te steken bij hun leidinggevende, doen managers er goed aan om hun meta-kennis op peil te houden, zodat zij effectieve kenniscoördinatoren kunnen zijn.

#### **NEDERLAND IN DE TOP-5 VAN MEEST CONCURRERENDE ECONOMIEËN TER WERELD (WORLD ECONOMIC FORUM)**

Nederland is in het Global Competitiveness Report 2015-2016 van het World Economic Forum gestegen van de achtste naar de vijfde positie. Deze jaarlijkse graadmeter van het concurrentievermogen is uitgevoerd onder 140 landen. De gegevens voor Nederland werden verzameld door onderzoeksinstituut INSCOPE, geleid door professor Henk Volberda van RSM. Nederland steeg naar de top-5 dankzij een excellent onderwijsstelsel, efficiënte infrastructuur, betrouwbare overheid en aanhoudende focus op innovatie. 'Nederland (is) één van de meest geavanceerde (5e positie) en innovatieve economieën (8e positie) van de wereld,' aldus Volberda in een commentaar op het onderzoek. Verder, zegt hij, blijft Nederland 'excellent presteren' op het gebied van onderwijs (3e positie), infrastructuur (3e positie) en de kwaliteit van de gezondheidszorg (6e positie). Volgens Volberda dragen ook de kwaliteit van de overheid en regulerende instanties (10e positie) bij aan een goed concurrentieklimaat. Het gevoerde macro-economisch beleid van het huidige kabinet en hervormingen van de financiële sector en de arbeidsmarkt hebben het concurrentievermogen aanzienlijk versterkt. Desondanks blijven de financiële sector en de arbeidsmarkt de 'achillespees' van de Nederlandse economie. Met een 31e plaats zijn de financiële markten in Nederland nog steeds niet terug op het niveau van voor de financiële crisis. De banken zijn gezonder, maar dit is ten koste gegaan van de kredietverstrekking aan het MKB en de verschaffing van risicodragend kapitaal

voor ondernemers en start-ups. De arbeidsmarkt is weliswaar aanzienlijk verbeterd (17e positie), maar de hoge kosten van het aannemen en ontslaan van personeel (89e positie) en het gebrek aan flexibiliteit in de loonvorming (131e positie) spelen de Nederlandse economie nog steeds parten.

## **RISICO'S VAN TEAMBESLISSINGEN DIE ONDER HOGE DRUK WORDEN GENOMEN**

De kwaliteit van teambeslissingen die onder hoge druk worden genomen, heeft mogelijk te lijden van onjuiste gedachtenvorming als gevolg van slechte communicatie en emotionele besmetting. Die mechanismen beperken de kritische zelfbeoordeling en laten weinig ruimte voor constructieve tegenspraak. Uiteindelijk kunnen deze mechanismen leiden tot slechte oordeelsvorming in organisaties. Dat is de conclusie van hoogleraar Joep Cornelissen van RSM uit een onderzoek naar de manier waarop slechte communicatie en 'emotionele besmetting' in een team tot een tragische groepsbeslissing kunnen leiden. Tragisch in het geval waarin Cornelissen en zijn mede-onderzoekers zich verdiepten: de dood van de Braziliaanse elektriciën Jean Charles de Menezes, die in juli 2005 bij het metrostation Stockwell in Londen door politie-agenten werd aangezien voor een zelfmoordterrorist en werd doodgeschoten. 'Door in te zoomen op een dramatische, geruchtmakende zaak, worden in dit onderzoek inzichten geboden en handvatten aangereikt die ook van toepassing zijn op leiderschap, improvisatie en effectieve communicatie in een andere, minder uitdagende context,' aldus Cornelissen. (J.P. Cornelissen, S. Mantere & E. Vaara, 'The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting', *Journal of Management Studies*, 51/5, juli 2014, pp. 699-736).

### *TIAS School for Business & Society* **MEDIA-SCORES VOOR TIAS**

Het volledig Engelstalige programma Master of Science in Business Administration (MScBA) van TIAS komt in de 'beste studies'-meting van Elsevier uit de bus als beste master-programma van Nederland op het gebied van business administration; Elseviers score is gebaseerd op

uitkomsten uit de 'nationale studentenenquête' (rond 200.000 respondenten). De Executive MBA van TIAS is volgens de *Financial Times* de op één na beste in Nederland voor het criterium loopbaan-effect. TIAS komt in de 'Better World MBA'-ranglijst van het Canadese zakenblad *Corporate Knights* als beste business school van Nederland uit de bus (29e plaats in de ranglijst, die wordt aangevoerd door de business schools van de Canadese universiteiten York resp. McGill en de Deense Copenhagen Business School).

*Vlerick*

## **CREATIVITEIT IS GEEN UITKOMST MAAR EEN PROCES**

Uit statistisch onderzoek blijkt dat maar weinig ontwikkelde ideeën ook ten uitvoer worden gebracht. De implementatie mislukt vaak doordat het in ondernemingen ontbreekt aan een degelijk innovatieproces. Dit stelt professor Katleen De Stobbeleir van Vlerick. De oplossing, aldus De Stobbeleir en mede-auteurs Caniëls en De Clippeleer, is om organisatorische creativiteit te beschouwen als een proces en niet als een resultaat, en te beseffen dat elk stadium in dit proces een aparte benadering vergt – wat bevorderlijk is voor het proces in het ene stadium, kan in een ander stadium een belemmering zijn. De conclusie is dan ook, dat ondernemingen een gestructureerde aanpak zouden moeten invoeren voor het creatief proces, en in iedere aparte fase van dat proces verschillende accenten moeten leggen. (K. De Stobbeleir, M. Caniëls & I. De Clippeleer, 'The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective', *Creativity and Innovation Management*, 23(2), pp. 96-110.)

## **DIGITALISERING STELT DE CFO VOOR NIEUWE UITDAGINGEN**

In de digitaliserende markten van vandaag worden bestaande producten, diensten en businessmodellen onderuit gehaald en zullen veel sectoren, zoals media, telecom, de farmaceutische en de automobiellindustrie, een volstrekt ander aanzien krijgen. In dit slagveld in de markt luidt het parool: snel aanpassen of verzuipen. De CFO speelt bij dit alles een belangrijke rol, aldus professor Accounting & Control Regine Slagmulder van

Vlerick Business School. De CFO moet zowel het potentieel als de risico's van digitalisering goed in de vingers hebben, schrijft zij in het augustus-septembernummer van *CxO Magazine* (nr. 142). In haar artikel benoemt zij de uitdagingen waarvoor CFO's staan: ontwikkeling van de juiste meetinstrumenten (standaardmethoden voor het berekenen van ROI zijn misschien niet toereikend voor digitale initiatieven); zorgen voor degelijke systemen en processen om de data te beschermen tegen misbruik; op de hoogte zijn van de meest recente ontwikkelingen op het vlak van regelgeving; ervoor zorgen dat het datagebruik van het bedrijf in lijn is met die regels om financiële of reputatieschade te vermijden; eventueel ontbrekende vaardigheden op het werkterrein aanpakken; en 'digital natives' aan boord halen die weten hoe problemen snel kunnen worden aangepakt met data en technologie (onder meer bij dit laatste kan nauw worden samengewerkt met de CIO).

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) MOET KLANTGERICHT WORDEN**

Om ondernemingen nu en in de toekomst door de heersende turbulentie te kunnen voeren, zal Business Process Management (BPM) zichzelf moeten 'heruitvinden'. Die stelling poneert professor Stijn Viaene van Vlerick in een 'white paper' getiteld *'Re-positioning Business Process Management'*. Ondernemingen moeten zich erop instellen dat verandering de enige constante is, en dat betekent voor BPM dat ze andere capaciteiten moeten ontwikkelen om zowel in- als extern meer relaties aan te knopen teneinde disruptieve ontwikkelingen tijdig te signaleren, snel knopen moeten doorhakken, de klant centraal moeten stellen en betrokken leiders aan het roer moeten hebben. Deze zogeheten 'business transformation capabilities' kunnen leiden tot systematische en herhaalbare transformatie, aldus Viaene. Maar, zegt hij, als de omgeving van BPM verandert, moet BPM het eigen bestaansrecht verdienen door bij te dragen aan relevante en aantrekkelijke klantervaringen. Door te kijken naar andere domeinen, zoals Service Design Thinking (SDT), wat zich meer laat leiden door kansen en emotioneler en creatiever is, kan BPM het eigen arsenaal aan methoden aanvullen. Klantgericht is weliswaar altijd een wezenlijk kenmerk geweest van BPM, maar veel van het instrumen-

tarium moet worden verfijnd of aangevuld om ook in een digitale omgeving klantgerichtheid te kunnen bieden.

*Warwick Business School*

## **ZAKELIJKE CONTACTEN KUNNEN SCHADELIJK ZIJN VOOR EEN ONDERNEMING**

'Het gaat er niet om wat je kent, maar wie je kent', luidt het oude gezegde. Volgens recent onderzoek kan dat adagium echter maar beter in de prullenbak. Leif Brandes van Warwick Business School deed hier onderzoek naar, samen met Marc Brechot en Egon Franck van de universiteit van Zürich, door te kijken naar de 'werving en selectie' afgezet tegen de prestaties van alle teams in de Amerikaanse nationale basketballcompetitie NBA van 1977 tot 2011. Hun conclusie: netwerken wordt weliswaar beschouwd als een goede manier om de eigen loopbaan te bevorderen, maar werving via zakelijke contacten kan schadelijk zijn voor een bedrijf. Want wat bleek: clubs die spelers contracteerden via de contacten van hun trainer bij diens vroegere clubs, haalden een lager overwinningspercentage dan teams die niet het netwerk van hun trainer gebruikten. (L. Brandes, M. Brechot & E. Franck, 'Managers' external social ties at work: Blessing or curse for the firm?', *Journal of Economic Behavior & Organization*.)