

Maastricht School of Business and Economics

DETERMINANTEN VAN LEER-WERKPLEKKEN EN INZETBAARHEID VAN LAAGGESCHOOLDEN

In een promotieonderzoek naar de voordelen voor bedrijven van leer-werkplekken concludeert Anika Jansen dat vooral probleemoplossende vaardigheden leerlingen productiever maken; dat bedrijven hun opleidingen beter organiseren naarmate arbeidsmarkten flexibeler worden; dat bedrijven meer bereid zijn leer-werkplekken aan te bieden als curricula meer keuzemogelijkheden bieden; en dat managers vaker in opleidingen investeren naarmate ze altruïstischer zijn en minder aan tijdsdruk hechten. In een promotieonderzoek naar verduurzaming van inzetbaarheid constateert Jos Sanders dat lager opgeleide werknemers de drie 'routes' naar inzetbaarheid (ontwikkeling, mobiliteit en taakherontwerp) betrekkelijk weinig gebruiken door een gebrek aan vertrouwen. Positieve ervaringen kunnen helpen dit vertrouwen te versterken. Daarnaast moeten bestaande HR-instrumenten beter bereikbaar worden gemaakt. Het onderzoek van Sanders droeg mede bij aan de door TNO ontwikkelde actieprogramma's Vitaal Vakmanschap en Taken van de Toekomst.

RUG

BEZUINIGINGEN LEIDEN TOT STRIKTERE MANAGEMENTSTIJL

In een promotieonderzoek naar de sturing van de motivatie en het prestatieniveau van ambtenaren concludeert Berend van der Kolk dat managers in de publieke sector in tijden van bezuinigingen veelal grijpen naar 'beperkende' managementtechnieken. Lees: ze zetten nadrukkelijker in op resultaat. Maar dat is problematisch: in de publieke sector zijn resultaten lastig te meten; medewerkers die zo worden aangestuurd, worden sceptisch en verliezen hun motivatie. Van der Kolk, vanaf september dit jaar Assistant Professor aan IE Business School in Madrid, beschrijft twee typen managementtechnieken:

beperkende en faciliterende. In het eerste geval denkt de manager dat medewerkers moeten worden geprikkeld en gemonitord omdat ze anders hun werk niet goed doen, in het tweede geval dat medewerkers al gemotiveerd zijn om goed werk te doen en dat ze vooral behoefte hebben aan autonomie en ondersteuning bij hun taken. Van der Kolk concludeert onder andere dat de negatieve consequenties van de 'beperkende' managementtechnieken kunnen worden tegengegaan door meer aandacht te besteden aan de faciliterende managementtechnieken, zoals het aanbieden van mogelijkheden voor training en individuele coaching.

Rotterdam School of Management

WAARDEVOLLE UITVINDINGEN COMBINEREN ONTDEKKINGEN MET BESTAANDE KENNIS

Bij technologische innovatie lijkt het vaak te gaan om een keuze tussen het aanpassen van bestaande producten (veilig en relatief goedkoop maar niet zo lucratief) of streven naar nieuwe ontdekkingen (riskanter en duurder maar wellicht lucratiever). In plaats van te werken met aparte afdelingen voor beide soorten innovatie kan een onderneming beter een team aanwijzen dat beide strategieën combineert. Met andere woorden, ontwikkel nieuwe producten gebaseerd op een mengeling van bestaande kennis en nieuwe ontdekkingen. Dit stelt Pengfei Wang in zijn proefschrift, gebaseerd op een onderzoek naar 36.551 toegekende patenten in de halfgeleiderindustrie. Uit zijn analyse bleek dat de marktwaarde van uitvindingen met een evenwichtige combinatie van oude en nieuwe kennis gemiddeld vijf procent hoger lag. Bovendien bleek er bij dergelijke innovaties achttien procent meer kans te zijn op een technologische doorbraak (toppositie in lijst van geciteerde patenten). De teams voor dit soort 'ambidexter' uitvindingen dienen maximaal uit zes mensen te bestaan, die gezamenlijk rond de honderd patenten op hun naam hebben staan. Voor beide aspecten geldt *more is less*, aldus Wang.

Vlerick

INVESTERINGSVOORSTELLEN VAN ONDERNEMERS VERDIENEN DE NODIGE 'KORRELS ZOUT'

Ondernemers op zoek naar investeringskapitaal zijn bijna altijd te optimistisch over de groeiverwachtingen van hun bedrijf, zegt Veroniek Collewaert, hoogleraar Ondernemerschap aan Vlerick. Soms worden prognoses opzettelijk te rooskleurig voorgesteld. Deze wetenschap beïnvloedt potentiële geldschietters. De Amerikaanse durfkapitalist Guy Kawasaki zei eens dat hij dergelijke prognoses door tien deelde. In zijn geval was dat verklaarbaar, want hij steekt vooral geld in jonge technologische bedrijven. Als er nog geen markt is, als onzekerheid troef is, en als het nog alle kanten op kan met het businessplan, is de vuistregel van Kawasaki vermoedelijk wel realistisch. Bij een starter in een volwassen markt of een buy-out ligt dat anders. Collewaert onderscheidt ten aanzien van excessief optimisme bij ondernemers twee profielen: de naïeve optimist (vaak een jonge starter die het bedrijf zelf is begonnen), en de opportunist (veelal ouder, heeft het bedrijf niet zelf opgericht en ziet investeerders als melkkoeien). Peter Maenhout van de Vlaamse financieringsinstelling Gimv, waar Vlerick mee samenwerkt, herkent die profielen wel. 'De fraaiste businessplannen zijn niet altijd ook de eerlijkste,' zegt hij. In 2015 kreeg Gimv financieringsaanvragen van dertienhonderd ondernemers. Daarvan werden er twaalf gehonoreerd, waarmee in totaal 130 miljoen euro was gemoeid.

EEN GEVESTIGDE ONDERNEMING KIEST VOOR DIGITALISERING HET BESTE EEN 'HYBRIDE' AANPAK

Steve Muylle, hoogleraar Marketing en Digitale Strategie aan Vlerick, signaleert in een interview met het Ierse blad *The Market Magazine* dat genoegzaamheid een groot probleem kan zijn voor gevestigde ondernemingen als het gaat om digitaliseren: 'Je succesformule gaat al jaren goed mee, dus waarom zou je veranderen?' Muylle ziet twee drijfveren voor verandering: ofwel de branche ontkomt niet meer aan digitalisering (denk aan gedrukte media), of de leiding beseft wat er gebeurt en toont visie. Bij *The New York Times* greep de CEO in de jaren negentig tijdig in, vertelt Muylle, want hij voorzag dat het digitale aanbod op den duur een steeds groter deel van

de omzet zou gaan vormen. Dat voorbeeld onderstreept dat digitalisering vraagt om een langetermijnstrategie waar de top zijn volle gewicht achter zet. Voor de aanpak bepleit Muylle een 'hybride' of combinatie van de twee geijkte benaderingen – een intern team of een nieuwe tak op afstand: 'je begint in je kernactiviteit, lanceert een disruptief bedrijf, kijkt vervolgens naar de achterkant van allebei en onderzoekt hoe ze middelen en expertise met elkaar kunnen uitwisselen.' Bij digitalisering moet men in feite een groot deel van het eigen 'DNA' vergeten, zegt Muylle: de gevestigde systemen, structuren en processen. 'Nodig is een nieuwe kijk, niet alleen op de organisatie maar op het gehele ecosysteem van de onderneming, het waardenstelsel, de kanalen, hoe je omgaat met ketenpartners en klanten.'