

AAN DE ONDERBOUWING VAN NIEUWE MANAGEMENTTHEORIEËN SCHORT VAAK HET NODIGE

De behoefte aan nieuwe managementtheorieën is bijna niet bij te houden. In reactie daarop wordt soms te snel ‘aan de haal gegaan’ met nieuwe methoden en gegevens. Vaak schieten gegevens kwalitatief te kort. Ook ontbreekt het nogal eens aan theoretische precisie. Bovendien is er te weinig besef van de schade die pseudo-kennis kan toebrengen aan de managementpraktijk. Een voorbeeld is de huidige sterke belangstelling voor de inzichten die de neurowetenschap kan opleveren voor het managementonderzoek. De vraag naar neurowetenschap in het managementonderzoek wordt gevoed door twee bronnen: de financiering van wetenschappelijk onderzoek uit publieke middelen, en de gretigheid van tijdschriften om erover te publiceren omdat het thema goed in de markt ligt. Aan de aanbodzijde constateert de auteur een drietal problemen. Allereerst de statistische hardheid van onderzoek waarin gebruik wordt gemaakt van functionele *magnetic resonance imaging* (fMRI, de ‘gulden’ standaard): die blijft onacceptabel ver onder de maat. Ten tweede wemelt het in de betogen van onnauwkeurige ‘open deuren’. En ten derde worden ethische bezwaren weggewuifd bij de formulering van managementtheorieën en -benaderingen die zijn geïnspireerd door de neurowetenschap. In het artikel wordt uiteengezet welke nadelige gevolgen een en ander heeft voor de theorie en praktijk van management, en waarom het belangrijk is die gevolgen te vermijden. De auteur biedt ook enkele suggesties van methodologische aard voor het verdere onderzoek. Hij spreekt de wens uit dat onderzoekers zich bij de ontwikkeling van nieuwe managementtheorie en -praktijk niet zullen verlaten op gegevens waar nog het nodige aan te schaven valt.

D. Lindebaum (2016). *Building new management theories on sound data? The case of neuroscience. Human Relations*, 69/3, pp. 537-550.

STRATEGISCHE INZET VAN BELONINGSELEMENTEN BIJ CROWDFUNDING

Crowdfunding heeft de afgelopen jaren een aardverschuiving teweeggebracht in de financiering van startende ondernemingen. Met de optelsom van vele kleine bijdragen kan een nieuw bedrijf razendsnel uit de startblokken schieten. Crowdfunding kan ook een fundamentele verandering teweegbrengen in het economisch en maatschappelijk verkeer in het algemeen. Het is daarom van wezenlijk belang om de dynamiek van crowdfunding en de bijbehorende succesfactoren goed te begrijpen. Degenen die bijdragen aan een crowdfunding-campagne worden sterk gemotiveerd door de beloningen die zij ontvangen in ruil voor hun financiële bijdrage. Deze beloningen kunnen doorslaggevend zijn voor het succes van de campagne. De inrichting, keuze en planning van beloningen worden vooralsnog echter vooral bepaald door wat voorhanden is. Er zit geen strategie achter. Dit artikel biedt daarom een strategisch raamwerk waarmee starters beloningen kunnen kiezen en een strategie kunnen formuleren voor hun campagne. Aan de hand van de eerste inzichten die het onderzoek biedt in de relatieve effectiviteit van de verschillende instrumenten kunnen de cruciale ‘knopen’ voor de campagne worden ‘doorgehakt’. Het onderzoek bestond uit een grootschalige analyse van zowel succesvolle als onsuccesvolle projecten op Kickstarter. (Op de meeste andere crowdfunding-platforms worden echter nagenoeg dezelfde benaderingen gehanteerd voor de beloning van geldschietters.) Een classificatie van beloningen in acht dimensies maakte patronen zichtbaar, waarna zeven strategische instrumenten werden geselecteerd. Het belangrijkste zijn de vijf zelfstandig in te zetten kernelementen: Koop mij (aankoopelement), Vul ’t aan (bundelingselement), Spaarzegels (merchandise-element), Iets speciaals (‘zolang-de-voor-raad-strekt’-element), Hang naar plezier (ervaringssele-

ment). Daarnaast zijn er ook nog twee aanvullende elementen, die altijd in combinatie met kernelementen worden ingezet: Zeer gewaardeerd (erkenningselement) en Laten we samenwerken (co-creatie-element).

C. Thüridl & B. Kamleitner (2016). *What goes around comes Around? Rewards as strategic assets in Crowdfunding*. *California Management Review*, 58/2, Winter, pp. 88-110.

RECEPT VOOR DE 'ACTIVISTISCHE' MANAGER

Activistische beleggers kunnen een overgenomen bedrijf vaak wel winstgevender maken, maar met groei hebben ze meer moeite. Dat is belangrijk, want uit onderzoek blijkt dat de waarde van een onderneming voor een derde wordt bepaald door toekomstige winstgevende groei. Activistisch management enkel gericht op een snelle verbetering van de winstmarge mist daarmee een groot deel van wat op den duur het rendement voor aandeelhouders stuwt. In een onderzoek van tien jaar werden 55 ondernemingen gevolgd waar activistische aandeelhouders grote invloed uitoefenden op *governance* en strategie. De resultaten van deze ondernemingen werden vergeleken met die van hun soortgenoten in de bedrijfstak. In vijf bedrijfstakken werden ten minste zeven bedrijven gevonden die sterk 'activistisch' werden aangestuurd. In vier van deze vijf sectoren verbeterden bij deze bedrijven gedurende de eerste drie jaar van het activistisch management de EBITDA-marges ten opzichte van soortgelijke bedrijven in dezelfde branche die niet activistisch werden aangestuurd. In alle vijf sectoren, echter, groeide de omzet van de activistisch aangestuurde ondernemingen veel langzamer dan bij de niet activistisch aangestuurde concurrenten. Er is dus alle reden voor het zittend management om krachtiger te reageren op activisten die vooral kijken naar de korte termijn, en daarbij de waardecreatie op langere termijn te stimuleren. Het zittend management heeft een belangrijk wapen in handen: de informatie over de eigen onderneming. Dat voordeel moet worden benut nog voordat activistische beleggers zich melden. Eerst moet de zelfbenoemde 'activistische manager' stelselmatig en nuchter bekijken waar de kansen liggen voor waardecreatie. Vervolgens moet men de gevonden mogelijkheden

beoordelen en ermee aan de slag gaan. En ten slotte moet het groeiplan dat zo ontstaat worden gecommuniceerd aan beleggers die vooral op waarde letten.

L. Jones & J. Duerr (2016). *Secrets of the Activist Manager. strategy+business*, Spring.

HET ZELFBEELD IS EEN KRACHTIGE DRIJFVEER VOOR FINANCIËEL HANDELEN

Tendensen of neigingen (*biases*) die voortkomen uit financiële druk slijpen door in allerlei keuzen en handelingen van mensen. Dat zegt Eesha Sharma, universitair docent Business Administration aan de Tuck School of Business (Dartmouth) in een interview. Sharma was beleggingsbankier en onderzoekt nu als wetenschapper hoe mensen aankijken tegen armoede. Zij hoopt hiermee goede doelen te kunnen helpen bij hun fondsenwerving. (Eén methode die in haar ervaring bijzonder goed werkt, is om potentiële donateurs het gevoel te geven dat zij iets neerzetten, dat zij 'het verschil maken'.) Heel belangrijk is het zelfbeeld van mensen. Mensen die teleurgesteld zijn in hun eigen financiële situatie, of die vinden dat zij het slechter doen dan mensen met wie zij zichzelf vergelijken, laten zich in hun oordelen beïnvloeden door dergelijke gevoelens. In het interview gaat Sharma in op vragen als: Hoe beoordelen mensen hun financiële situatie? Hoe veranderen hun bestedings- en spaargewoonten? Hoe worden ethische beslissingen beïnvloed door het gevoel arm te zijn? Hoe krachtig het zelfbeeld is, ervaart Sharma ook zelf: 'Als ik op het punt sta iets te kopen en reflecteer op mijn eigen gedrag, weet ik precies wat ik doe en door welke *biases* ik daarbij word beïnvloed. Toch kan ik me er niet aan onttrekken. We hebben hier te maken met enkele sterke gedragsbepalende factoren waarin krachten schuilen waarvan we ons nauwelijks kunnen losmaken. Heel veel van wat we doen, wordt bepaald door hoe we naar onszelf kijken en hoe comfortabel we in het leven staan.'

L.W. Geller (2016). *The Financial Insecurity Bias. strategy+business*, Autumn.