

BUSINESS SCHOOL NIEUWS

AOG School of management

TIEN TIPS VOOR HET ORGANISEREN VAN EEN INNOVATION CHALLENGE

Een ‘innovation challenge’ is een bijzonder effectieve methode om kansen voor vernieuwing of verbetering in de organisatie te ontdekken, schrijft Jeff Gaspersz, auteur van het boek *Zo ontdek je innovatiekansen* en docent bij de leergang Leiderschap in Management. In zo’n challenge proberen teams van medewerkers, soms samen met klanten, een idee te bedenken en te verfijnen, om het vervolgens te presenteren aan bijvoorbeeld de directie – uiteindelijk met het doel het gefinancierd te krijgen. Gaspersz geeft op basis van zijn ervaring hiermee tien tips: zorg voor een duidelijke, spannende en betekenisvolle focus; wees duidelijk hoe deelnemers zich moeten voorbereiden; maak een keuze in de vorm van de challenge (samen in een hok – of online?); zorg voor diversiteit in het team; zorg dat de teamleden over voldoende creatieve denktechnieken beschikken om zich los te maken van de bekende denkkaders; betrek zo mogelijk collega’s als interne mentoren; wees vooraf duidelijk over het vervolg na de challenge; laat het niet bij een éénmalige challenge; geef volop aandacht aan de externe (en interne) communicatie, dit met het oog op de marketingwaarde van de challenge (bijvoorbeeld in de arbeidsmarkt); en bedenk wat er na een aantal maanden kan worden gedaan om opnieuw de creatieve energie in de organisatie te stimuleren en te focussen op betekenisvolle doelen.

IMD

GECOMBINEERD ONDERWIJS IN BUSINESS EN DESIGN

IMD is met stadgenoot ECAL (school voor kunst en ontwerp) een samenwerking aangegaan waarbij IMD onlangs een driedaags basisprogramma ondernemen verzorgde voor ECAL-studenten. In dit programma werden de belangrijkste facetten behandeld van branding en het ont-

wikkelen van producten en bedrijven. Er staan nog meer gezamenlijke programma’s op stapel, onder meer een ‘MBA Innovation Lab’ waarbij studenten van ECAL en MBA-studenten van IMD samen zullen strijden in een innovatiecompetitie gericht op patiëntwelzijn. Directeur Alexis Georgacopoulos van ECAL verwelkomt de samenwerking met IMD, die de ‘twee verschillende werelden’ van business en design samenbrengt in het academisch onderwijs.

Rotterdam School of Management (RSM)

CEMS-VIJFTAL WINT ‘RESPONSIBLE LEADERSHIP’-WEDSTRIJD

Een team van vijf masterstudenten International Management via CEMS, de internationale alliantie in managementonderwijs, heeft een internationale ‘business case challenge’ gewonnen op het thema verantwoordelijk leiderschap. De competitie was een primeur voor CEMS. In totaal deden studenten van 21 aangesloten instellingen eraan mee. Zij kregen een week om een MVO-strategie te ontwikkelen voor het Mexicaanse Alsea, met activiteiten in heel Latijns Amerika en Spanje. Het winnende team bestond uit drie Nederlandse en twee buitenlandse uitwisselingsstudenten aan RSM.

RSM-STUDENTEN ADVISEREN TUINBOUW-BEDRIJVEN IN 30-URIGE ‘HACKATHON’

Zo’n veertig RSM-studenten ontwikkelden in een hogedrukketel-evenement van dertig uur oplossingen voor uitdagingen in de tuinbouwsector. De zogeheten ‘hackathon’ vond plaats in het World Horti Center, het kenniscentrum in Naaldwijk van de (glas)tuinbouwsector. Voor een van de deelnemende bedrijven werd bijvoorbeeld een plan ontwikkeld om de onderhandelingspositie tegenover grote afnemers te versterken. Mede gelet op de bedrijfscultuur en het familie karakter van het bedrijf werd voorgesteld om stap voor stap toe te werken naar een krachtenbundeling in het

Westland: eerst een joint venture in kennis, dan een in marketing en verkoop, daarna een financiële fusie, en ten slotte een volledige fusie.

RSM-ONDERZOEKERS TWEEDE OP TORONTO FINTECH-CONGRES

Promovenda Tatjana Schneidmüller en medeauteurs professor Henk Volberda (RSM) en Mariano Heyden kregen op het eerste jaarlijkse fintech-congres in Toronto de tweede prijs voor een onderzoek naar de invloed die medebankiers, deskundigen, het publiek en regelgevers uitoefenen op de strategieën die banken ontwikkelen met het oog op de innovatiegolf in de financiële dienstverlening ('fintech'). Hun verslag: 'Audience Engagement and the Legitimization of Technological Discontinuities in Regulated Markets: Evidence from FinTech'.

ERIM-PRIJS VOOR MODELMATIG VOORSPELLEN VAN CONSUMENTENGEDRAG

Promovendus Bruno Jacobs kreeg van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) een van de jaarlijkse Awards voor een artikel dat hij samen met Bas Donkers en Dennis Fok publiceerde in *Marketing Science*. Het artikel, 'Model-Based Purchase Predictions for Large Assortments', levert volgens de jury een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van modelmatig onderzoek in het domein van big data. Het ging om een bijzonder actueel onderzoeksthema, vond de jury: 'het aankoopgedrag online wordt alsmaar belangrijker in de detailhandel, en dan is het belangrijk om de volgende aankoop van de consument te kunnen voorspellen.' Wat dat betreft heeft het onderzoek van Jacobs c.s. grote praktische waarde: 'Marketingmanagers kunnen hiermee beter een klantvriendelijke winkelomgeving ontwerpen.'

Andere ERIM Awards waren er voor onderzoek naar genetische varianten in relatie tot onderwijsprestaties (Niels Rietveld e.a.); voor onderzoek naar de wijze waarop ondernemingen status verkrijgen in externe netwerken en hoe dat in combinatie met hun innovatiestrategie uitwerkt op hun prestatieniveau en opstelling in de markt (dissertatie van Pengfei Wang); en voor het doelinstellen-programma van professor Michaëla Schippers, Ad Scheepers en het Erasmus Centre for Study and Career Success waaraan inmiddels ruim achtduizend studenten hebben deelgenomen. De methode van het programma wordt behalve aan diverse faculteiten van de Erasmus Universiteit ook gebruikt aan de

Universiteit van Amsterdam en bij een adviesbureau. Andere onderwijsinstellingen en bedrijven overwegen ermee te gaan werken.

TIAS

MEDEWERKERS IN INDUSTRIE POSITIEF OVER ROBOTS

Medewerkers in de technologische industrie blijken overwegend positief te staan tegenover digitalisering en robotisering, blijkt uit een onderzoek van TIAS en Berenschot in opdracht van de FME naar de invloed van technologische ontwikkelingen op het werk in de industrie. Circa 83 procent van de medewerkers ziet digitalisering en robotisering als kans en juicht de ontwikkelingen toe. Medewerkers vinden dat technologie het werk uitdagender en leuker maakt; ze willen graag leren en hebben behoefte aan vakinhoudelijke scholing en informatie. De veranderingen leiden volgens een grote meerderheid van de medewerkers niet tot het verdwijnen van banen; taken gaan veranderen en er komen nieuwe functies bij. Aan het onderzoek deden bijna zeven-duizend medewerkers mee. FME-voorzitter Ineke Dezentjé Hamming doet naar aanleiding van het onderzoek een oproep nu echt werk te gaan maken van leven-lang-leren.

TIAS-ALUMNA HELEN TULNER-VONK WINT SCRIPTIEPRIJS VAN VERENIGING VAN CONTROLLERS

Helen Tulner-Vonk is voor haar scriptie 'Motivating Finance Professionals' bekroond met de jaarlijkse Scriptieprijs van de Vereniging van Registercontrollers (VRC). Tulner-Vonk onderzocht de motivatie van medewerkers, en in het bijzonder de relatie tussen motivatie en incentive-systemen. Ze bestudeerde verscheidene motivatietheorieën en koppelde die aan de praktijk: de motivation-hygiene theory, motivation crowding theory, equityproblematiek, controllability, expectancy theory. Onder andere aan de hand van interviews en een vragenlijst werd de motivatie van finance professionals bekeken.

CHANGE CANVAS HELPT BIJ ORGANISATIEVERANDERING

Woody van Olffen, hoogleraar Organizational Change and Development, behandelt in een blog naar aanleiding van een onlangs gepubliceerde praktische veranderingsgids ('Engage! Het veranderavontuur aangaan en volhouden') het

zogenoeten 'Change Canvas', een praktisch raamwerk dat sinds enkele jaren met succes is ingezet bij het lanceren van verandering in uiteenlopende organisaties. Het 'canvas' bestaat uit drie 'panelen': op het linker paneel (het 'verhalenbord') wordt het 'waarom' ingevuld: de ambities en de dringende noodzaak of aanleiding tot verandering. In het midden worden op het 'omslagenbord' de cruciale omslagen benoemd die nodig zijn om van de huidige naar de gedroomde situatie op het verhalenbord te komen. Een 'omslag' is het starten van iets nieuws of het stoppen met iets bestaands; ook het businessmodel valt hieronder, vooral de waardepropositie van de organisatie (hoe leveren we toegevoegde waarde aan onze klanten?). Rechts op het canvas, op het 'actiebord', worden ten slotte de voornemens van het omslagenbord vertaald naar directe concrete consequenties voor de inrichting van de organisatie op de korte termijn (het 'wat') en een verkenning van de personen en rollen (het 'wie').

BETEKENT DE BRIEF VAN FINK 'HET EINDE VAN FRIEDMAN'?

Filip Caeldries, hoogleraar Strategisch Management en Organisatie en Academic Director van het IMM Global Executive MBA-programma, publiceerde een beschouwing van de brief die CEO Larry Fink van beleggingsfirma BlackRock half januari 2018 richtte aan de CEO's van de grootste beursgenoteerde ondernemingen ter wereld. 'Het is nog te vroeg om te kunnen zeggen of de brief van Fink meer dan retorisch is', aldus Caeldries, 'maar het eenvoudige feit dat de CEO van het grootste beleggingskantoor ter wereld bedrijven oproept om zich bewuster te zijn van hun invloed op de maatschappij, kan alleen maar goed nieuws zijn.' BlackRock heeft 6,3 biljoen dollar aan vermogen in beheer. In zijn brief betreurt Fink de nadruk in het bedrijfsleven op kortetermijnprestaties (kwartaalcijfers). Hij roept CEO's op om veel explicieter te zijn over hun langetermijnstrategie. Ook moeten bedrijven uitdrukkelijk nadenken over hun rol in de gemeenschap, hun invloed op het milieu, diversiteit in het personeel, aanpassingen aan technologische veranderingen, en herscholing- en aanpassingsmogelijkheden voor medewerkers en organisatie in een zich automatiserende wereld. BlackRock houdt vanaf nu organisaties verantwoordelijk voor hun impact op de maatschappij, aldus Caeldries. Hij brengt het betoog van Fink over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van

ondernemingen in verband met het perspectief van 'gedeelde waarde' van Porter & Kramer en vraagt zich af of dit 'het einde van Friedman' betekent. Met dat laatste doelt hij op het destijds trendsettende essay van de econoom Milton Friedman uit 1970, waarin deze stelde dat winst maken de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming was. Hoe dan ook, de brief van Fink heeft voor de nodige opschudding gezorgd, aldus Caeldries. Hij haalt onder andere Peter Horst aan, de voormalig CMO van Hershey's: 'Sommige gebeurtenissen vallen op als een keerpunt dat de omgeving opnieuw definieert en de loop van gebeurtenissen in een andere richting stuurt. Bill Gates die in 1995 zijn nota "Tidalwave of the Internet" schreef. Steve Jobs die in 2007 de iPhone omhoog hield. Ik ben ervan overtuigd dat we [nu] getuige zijn van [weer] zo'n moment.'

EHEALTH: TRAGE IMPLEMENTATIE STAAT OPLOSSING IN DE WEG

eHealth staat hoog op de agenda bij het ministerie van VWS en lijkt zich snel te ontwikkelen, maar de implementatie valt tegen. Dat schrijven Paul Berger, Erik Nacken en Frédérique Woltjer, deelnemers aan de Executive Master of Health Administration van TIAS, in een beschouwing over het thema. Zij definiëren eHealth als volgt: 'het gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (ICT), met name internettechnologie, om gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen of te verbeteren'. De vier verschillende stakeholders bij eHealth – ontwikkelaars, financiers, zorgaanbieders, eindgebruikers – bevestigen allemaal dat de implementatie van eHealth langzaam verloopt. eHealth bevindt zich in de eerste fase van innovatie, die typisch enkele jaren duurt. In deze start-upfase leunt implementatie sterk op de *innovators* en *early adopters* (de eerste groepen gebruikers volgens het innovatie-adoptiemodel van Rogers). Vanuit elk stakeholdersperspectief bestaan er mogelijkheden om het tempo van implementatie van eHealth te versnellen, schrijven de auteurs. 'Maar gezien vanuit de fase waarin eHealth zich als zorgvernieuwend innovatie bevindt, lijkt er sprake te zijn van een irrealistisch verwachtingspatroon ten aanzien van implementatie. ... indien het ministerie van VWS echt overtuigd is van de positieve opbrengst van eHealth zal zij nog meer drempels moeten wegnemen en ondernemerszin en investeringen moeten stimuleren.'