

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

IMD

DE DISRUPTIE IN DE BANCAIRE WERELD KOMT NIET VAN DE 'FINTECH STARTUPS'

De grootste bedreiging voor de banken zijn niet de startups in fintech maar bedrijven als Amazon en Google, die voor grote verandering zorgen in de waardeketen in de bedrijfstak. Zij en andere internationale disruptieve bedrijven, waaronder ook het Chinese Alibaba, gebruiken data uit e-commerce om nieuwe diensten te ontwikkelen. Dit schrijven Howard Yu, hoogleraar Strategisch Management en innovatie aan IMD, en Urs Rohner, voorzitter van de Board of Directors van Credit Suisse, in een artikel in *European Business Review*. Startups moeten in een bestaande markt informatie over de klant zien te krijgen. De tech-reuzen hebben die echter al dankzij hun commerciële activiteiten buiten de financiële wereld. Zij zullen daarmee nieuwe financiële segmenten weten aan te boren. De grote banken zullen niet verdwijnen. Ze dreigen echter wel te worden gedegradeerd tot nutsbedrijven: alomtegenwoordig, betrouwbaar, maar uitwisselbaar en met onaantrekkelijk lage marges. Ze moeten daarom hard aan de slag met kunstmatige intelligentie nu er nog tijd is, aldus Yu en Rohner.

TESLA OVERSCHATTE AUTOMATISERING EN ONDERSCHATTE DE MENS

Kunstmatige intelligentie (AI) heeft de potentie de mens te verdringen uit het productieproces. Vooralsnog zullen managers de ontwikkeling in die richting echter heel voorzichtig moeten plannen, aldus hoogleraar Strategie en Organisatie Bettina Büchel van IMD in een artikel in *The Conversation*. Niemand minder dan Elon Musk moest toegeven dat de 'buitensporige automatisering' bij Tesla een fout was. De rol van de mens

was onderschat. Tesla worstelt met de productie van zijn Model 3, waarmee het definitief wil doorbreken in de markt; de geplande productieaantallen worden bij lange na niet gehaald. De crux is dat de mens zich vooralsnog veel beter kan aanpassen aan verandering dan AI. Dat kan niet worden onderschat bij complexe productiesystemen zoals de Tesla-fabriek. Het risico op kleine fouten en onvoorziene situaties is evenredig aan de complexiteit van het proces. Wanneer volledige automatisering ooit zonder menselijke interventie kan, valt niet te zeggen, aldus Büchel, maar ze prijst Musk voor zijn automatiseringspoging, die hoe dan ook bijdraagt aan de ontwikkeling ervan.



VS MEEST COMPETITIEVE ECONOMIE TER WERELD; NEDERLAND NU VIERDE, NA HONGKONG EN SINGAPORE

In de top-5 van de jaarlijkse ranglijst van IMD voor nationale concurrentiekracht, dit jaar bestaande uit 63 landen, werden enkele stuivertjes gewisseld: de VS steeg van 2 naar 1 en verruilde daarmee van plek met Hong-

kong, Singapore bleef derde, gevolgd door Nederland en Zwitserland die onderling ook van plaats verruilden. De VS dankt zijn toppositie aan een eerste plaats in de categorieën economische prestatie en infrastructuur, Nederland heeft top-10-posities voor economische prestatie, overheids- en bedrijfsefficiëntie. Zwitserland zakte vooral door een vertraging van de export en vrees voor vertrek van R&D naar het buitenland. De top-10 wordt gecomplementeerd door Denemarken, de Verenigde Arabische Emiraten, Noorwegen, Zweden en Canada. Sterke stijgers waren Oostenrijk (nu acht-tiende) en China (nu dertiende). Andere noteringen: het VK is 20e, België 26e, Frankrijk 28e, Rusland 45e en Turkije 46e. De ranglijst, die IMD sinds 1989 publiceert, is gebaseerd op 258 indicatoren waarbij 'harde' data als werkgelegenheid en handelscijfers twee keer zo zwaar wegen als 'zachte' data ontleend aan een enquête onder topmanagers over aspecten als corruptie, milieu en kwaliteit van leven.



de beste route naar het besteladres kan worden bepaald voor de combinatie van vrachtwagen en drone. Een artikel hierover, 'Optimization Approaches for the Traveling Salesman Problem with Drone', is gepland in het blad *Transportation Science*.

INSEAD

INSEAD IN TOP-3 VAN DE FT-RANGLIJST

Insead staat derde in de gecombineerde ranglijst 2018 van de FT voor Executive Education. Zowel het MBA-programma als de Executive MBA en het Executive Education-programma van Insead staan derde in hun respectieve categorieën, aldus de businessschool.

Rotterdam School of Management

PAKJES BEZORGEN: NIET BIJ DRONES ALLEEN

De consument wil zijn pakje tegenwoordig op dezelfde of de volgende dag in huis hebben. De koeriersbedrijven onderzoeken daarom of drones misschien de oplossing zijn voor het probleem van de 'laatste meters' tot aan de voordeur van de consument. Dat kan, zeggen onderzoekers Niels Agatz, Paul Bouman en Marie Schmidt, maar dan wel in combinatie met vrachtwagens. Samen vormen ze een bestelformule waarmee de besteltijd met 30-38 procent kan worden teruggebracht ten opzichte van bestelling volledig over de weg. Agatz c.s. hebben een schaalbaar model ontwikkeld waarmee

HOE WORDT EXTRA INZET VAN DE MEDEWERKER BEÏNVLOED DOOR MACHT?

Het *Journal of Applied Psychology* publiceerde een artikel van Marius van Dijke, professor gedragsethiek aan RSM, e.a. naar de invloed van macht op 'pro-sociaal gedrag', ofwel de mate waarin medewerkers meer doen dan waartoe ze strikt genomen 'verplicht' zijn – bijvoorbeeld doordat ze een collega helpen zonder daarvoor iets terug te verwachten. In het jarenlange onderzoek is vooral gekeken naar de invloed van 'procedurele rechtvaardigheid' in een organisatie, dat wil zeggen, of leiders rechtvaardige beslissingen nemen. Managers moeten daar aandacht aan besteden, aldus Van Dijke c.s., bijvoorbeeld door medewerkers een stem te geven bij de besluitvorming, hoe tijdrovend dat ook is. Als medewerkers zich niet extra inspannen, hoeft dat nog niet te betekenen dat het hun ontbreekt aan betrokkenheid. Soms zijn medewerkers gewoon bang of voelen ze zich in niet staat om zich extra in te spannen voor de organisatie. Aan managers de taak om de ware oorzaken te achterhalen. (Marius van Dijke e.a., 'Ranking low, feeling high ...', *Journal of Applied Psychology*, 103(2), februari 2018, pp. 164-181).

NIEUWE HOOGLERAAR DIGITALE MARKETING

Aan RSM is Gui Liberali aangetreden als hoogleraar digitale marketing met een inaugurale rede getiteld 'Learning with a purpose: The balancing acts of machine learning and individuals in the digital society'. Door de schaalomvang en snelheid van online-experimenten kunnen ondernemingen tegenwoordig razendsnel waardevolle kennis toepassen om op niet eerder vertoonde schaal betere diensten en producten te ontwikkelen. Daarbij lopen ze echter wel tegen uitdagingen aan. Ontwikkelingen in 'machine learning' en 'reinforcement learning' openen echter nieuwe mogelijkheden om die op te pakken, aldus Liberali.



NEVI STEUNT NIEUWE LEERSTOEL INKOOP EN TOELEVERING IN DE ZORG

NEVI, vereniging van inkoopprofessionals, gaat aan RSM een leerstoel voor inkoop en toelevering in de zorg financieren en ondersteunen. De leerstoel wordt bekleed door professor Erik van Raaij, die zowel kijkt naar de inkoop ván zorg als vóór de zorg. Betere inkoopstrategieën en een betere kijk op de hele waardeketen kunnen behoefte en betaalbaarheid dichterbij elkaar brengen. Dan moet inkoop echter niet meer worden beschouwd als enkel het contracteren van volumes zorgdiensten en goederen, aldus Van Raaij.

NIEUW KEUZEVAK IN BIG DATA ANALYTICS VOOR DE MASTEROPLEIDING MARKETING

Het bedrijfsleven vraagt mensen die veel data kunnen bewerken om bedrijfsmatige problemen op te lossen. In marketingprogramma's worden de benodigde programmeringsvaardigheden echter vaak niet aangeleerd. Daarom start RSM een keuzevak in big data analytics voor de masteropleiding marketing. De studenten leren hoe ze met behulp van algoritmen voor machine-learning ongestructureerde data kunnen doorploegen om toekomstig klantgedrag te voorspellen. Ze leren bijvoorbeeld een model te bouwen dat voorspelt welke recensies op Amazon het meest bruikbaar zijn voor consumenten, of een model dat kan voorspellen welke e-mails moeten worden aangemerkt als spam. De cursus is zeer aan te bevelen voor studenten die zich richten op de meer kwantitatieve kanten van de marketing, zoals *search engine advertising*, *conversion rate optimisation* of *business intelligence* (BI), aldus Saad Maqsood, die het bijvak volgde en nu webanalist is bij International Bike Group. Een technische achtergrond is niet vereist, maar enige ervaring met programmeren komt wel van pas.

TIAS

TIAS-SCORE IN KEUZEGIDS MASTERS 2018

TIAS School for Business and Society (Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven) krijgt in de *Keuzegids Masters* 2018 van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) de hoogste totaalscore (69 op 100) voor universitaire masterprogramma's in Nederland. TIAS dankt de score onder meer aan goede tot uitstekende scores voor de masteropleiding Operations and Supply Chain Excellence, de Executive Master in Finance, en de voltijdstudie MScBA.

Vlerick

'PAST DIT SLIMME PROJECT WEL BIJ ONZE DIGITALE STRATEGIE?'

Samen met Belfius ontwikkelde Vlerick een instrument waarmee een gemeente kan bepalen of een slim

project past bij de geformuleerde digitale strategie; of het concreet en aanhoudend bijdraagt aan de transformatie; en of de scope van het project voldoet aan een van de zes criteria van een slimme-stadproject. Het concept, verfijnd in samenwerking met de Queensland University of Technology, werd getoetst op projecten in Brisbane, Kopenhagen, Wenen en Londen die uitwezen dat het instrument werkt voor uiteenlopende projecten voor slimme ontwikkeling: van economie, mobiliteit en milieu tot bestuur. Ook een toets in een kleine plattelandsgemeente in het Duitstalige deel van België, Büllingen, was succesvol.

VLERICK EN DSM SCOREN MET EEN GEZAMENLIJK ONTWIKKELD LEERTRAJECT VOOR MARKETING- EN VERKOOPTEAMS

Vlerick en DSM wonnen goud in de categorie Professional Development van de editie 2018 van de Excellence in Practice Awards georganiseerd door de EFMD, een internationale accrediteringsorganisatie voor businessschools, bedrijfsopleidingen en online-cursussen met ruim negenhonderd leden verspreid over 88 landen. Samen ontwikkelden ze een leertraject voor de marketing- en verkoopteams van DSM waarmee cultuur en vaardigheden werden verbeterd en de loopbaanontwikkeling werd versneld. Het traject wordt nu ook uitgebreid naar andere delen van de organisatie. Arthur Simonetti, Global Marketing Director van DSM, spreekt van een toonaangevend programma voor capaciteitsontwikkeling waarmee DSM marketing- en verkooptalent zal kunnen aantrekken.

VLERICK BEHOUDT TOPPOSITIE IN DE FT-RANGLIJST VOOR EXECUTIVE EDUCATION IN DE BENELUX

In de ranglijst Executive Education van de *Financial Times* staat Vlerick in 2018 voor het zevende achtereenvolgende jaar eerste voor executive education in the Benelux. In Europa behield Vlerick de top-20-positie, wereldwijd neemt de school een 38e plaats in. Vlerick is de enige businessschool uit de Benelux in de mondiale top-50 van de FT.



TECHNOLOGIE ZAL VOOR GROTE VERANDERINGEN ZORGEN IN DE FARMACEUTISCHE INDUSTRIE

De innovatiestrategieën van de farmaceutische industrie worden momenteel bepaald door drie belangrijke trends, aldus de eerder dit jaar aangetreden professor strategie en innovatiemanagement Zeynep Erden. Ten eerste: patiëntgerichtheid. Nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie, biosensoren en mobiele apps bieden grote hoeveelheden patiëntgegevens die betere analyses en geneesmiddelen mogelijk maken. Daardoor kan er nauwkeuriger worden ingespeeld op individuele verschillen in genen, omgeving en levensstijl. Ook kunnen geneesmiddelen worden gecombineerd met biosensoren die communiceren met mobiele apps ten behoeve van de begeleiding van de patiënt. De tweede trend is geavanceerde data analytics: de farmaceutische industrie loopt achter in digitalisering, maar die belooft groter inzicht in klinische paden, efficiëntere klinische tests en snellere stopzetting van weinig kansrijke projecten. Ten slotte is daar de roep om betere en goedkopere medicijnen: farmaceutische ondernemingen zullen de kosten moeten terugbrengen door vooral de kansrijke ontwikkelingstrajecten te kiezen, iets waarvoor de data-analytische capaciteit cruciaal is.