

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Amsterdam Business School (ABS)

EXECUTIVE MASTER IN INTERNATIONAL FINANCE STIJGT IN RANGLIJST FT

De Executive Master in International Finance van ABS is in de editie 2018 van de mondiale ranglijst van beste 'post-experience finance programmes' van de *Financial Times* gestegen van de vijfde naar de vierde plek. Marc Salomon van ABS schrijft de score onder meer toe aan het 'innovatieve programma' van ABS, met fin-tech-cursussen over blockchain en 'smart contracts' naast de traditionele opleidingsmodules.

IMD

HOE PAK JE DE DIGITALE BUSINESS TRANSFORMATION AAN?

De specialisten in Digital Business Transformation (DBT) van IMD hebben een nieuw raamwerk ontwikkeld dat bedrijven moet helpen bij hun digitale transformatie. Het raamwerk, dat 'Digitale Orkest' wordt genoemd, helpt ondernemingen om DBT op een 'holistische' manier aan te pakken, namelijk door een tiental vragen in onderlinge samenhang te bekijken. De vragen hebben betrekking op de marktstrategie (Hebben we het juiste product of de juiste dienst? Hoe bereik je de klant?); de omgang met stakeholders (klanten, partners, medewerkers); de eigen processen en capaciteiten, inclusief de IT-infrastructuur; en de

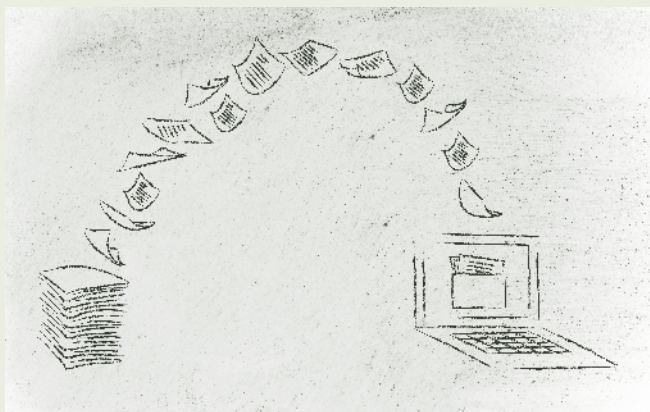
organisatie (inrichting, prestatieprikkels, cultuur). Alvorens een DBT in te zetten, is het belangrijk voor zichzelf helder te maken waarom, wat en hoe men precies wil 'transformeren'. Het doel moet niet zijn 'Hoe worden we digitaal?', maar: 'Kunnen we met behulp van digitalisering betere resultaten boeken?' Zo ook ten aanzien van de strategie: daarvoor dient de allereerste vraag te zijn, hoe de strategie met behulp van digitalisering meer 'agile' kan worden gemaakt. Ten aanzien van de implementatie, ten slotte, moet de eerste vraag zijn 'Hoe kunnen we in de hele organisatie en keten digitaliseren?' (en niet: 'Hoe digitaliseren we een bepaalde functie of productgroep?').

PLEIDOOI VOOR EEN 'CHIEF ECOSYSTEM OFFICER'

In een artikel over de hernieuwde aandacht in ondernemingen voor 'intrapreneurship' – ofwel, hoe krijg je meer ondernemerschap of starters-denken in gevestigde ondernemingen? – pleiten Peter Vogel en Malgorzata Kurak van IMD voor de benoeming van een 'directeur Ecosysteem' met de bevoegdheid om in- en externe innovatiepartijen aan elkaar te koppelen. Deze functionaris zou direct aan het topmanagement moeten rapporteren. De voorgestelde nieuwe functie is een onderdeel van het door de auteurs bepleite 'VUCA'-denken – Vision, Understanding, Clarity en Agility – waarmee ondernemingen de huidige 'VUCA'-wereld (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) te lijf moeten gaan.

NADENKEN OVER DE JUISTE ONLINE-CURSUS: ZEVEN VRAGEN

Online-deskundige Paul Hunter formuleerde zeven vragen die iedereen zich moet stellen alvorens zich



in te schrijven voor een online-cursus: Is de cursus bevorderlijk voor mijn loopbaan? Wie zijn de andere deelnemers? Waarin verschilt de cursus van andere digitale programma's die ik heb gevolgd, zoals MOOC's? Heeft de coach de benodigde kwalificaties om mij te helpen? Kan ik ook deelnemen terwijl ik op reis ben? Hoeveel mensen doen eraan mee? Kan ik contact krijgen met mensen die de cursus eerder hebben gevolgd?

HET ALGORITME WINT NIET ALTIJD

Wereldwijd wordt er gedigitaliseerd in allerlei sectoren – transport, luchtvaart, gezondheidszorg, energie – maar het wordt steeds moeilijker om internationale markten te veroveren door er 'gewoon even' een algoritme op los te laten. Dat schrijft Howard Yu, professor management en innovatie aan IMD, in zijn boek *LEAP*. Op het eerste gezicht lijkt in de internet-economie de partij die als sterkste uit de bus komt meteen ook de hele markt naar zich toe te kunnen trekken. Denk aan Google of Amazon. Maar dat is niet zo, zegt Yu, die onder andere wijst op de beslissing van Uber afgelopen maart om zich terug te trekken uit Zuidoost-Azië, waar het zijn activiteiten in een aantal landen verkocht aan lokale concurrent Grab. Het verschil tussen de alles-etende platforms als Facebook en Google is dat hun aanbod louter digitaal is, aldus Yu. Gaat het om fysiek aanbod, dan is diepgaand inzicht in de lokale markt nog steeds de beste verdediging tegen concurrentie. (*LEAP: How to Thrive in a World Where Everything Can Be Copied*, PublicAffairs, 2018.)

INSEAD

NEDERLAND STIJGT NAAR TWEEDE PLAATS IN MONDIALE RANGLIJST VOOR INNOVATIE

Zwitserland behoudt de eerste plaats in de editie 2018 van de internationale ranglijst van meest innovatieve economieën samengesteld door INSEAD, de universiteit van Cornell (VS) en de World Intellectual Property Organisation (WIPO). In deze Global Innovation Index (GII) steeg Nederland naar de tweede plaats ten koste van Zweden, dat nu derde staat. Na Zweden wordt de



top-10 gecomplementeerd door het VK, Singapore, de VS, Finland, Denemarken, Duitsland en Ierland. Voor de GII worden 126 landen gescoord op 80 indicatoren variërend van patentaanvragen tot de ontwikkeling van mobiele applicaties, uitgaven aan onderwijs en wetenschappelijke en technische publicaties.

NIEUW 'HANDBOEK SOLDAAAT' VERPAKT PLANNING BIJ FAMILIEBEDRIJVEN ALS 'RUIMTEREIS'

Hoogleraar Entrepreneurial Leadership Randel Carlock van INSEAD heeft samen met managing partner Keng Fun Loh van Family and Business Learning een praktijkboek planning voor familiebedrijven gepubliceerd onder de titel *A Family Business on the Moon*. Dit 'handboek soldaat' biedt raamwerken en oefeningen voor management en planning met een speelse knipoog naar de voorbereiding op een ruimtereis. Het boek is opgebouwd rond het proces voor 'parallele planning', een beproefd concept dat de auteurs hebben toegepast in hun werk met honderden familiebedrijven. Het helpt families de cruciale gesprekken te voeren die vaak worden gemeden. 'Vaak denkt men de harmonie in de familie te kunnen bewaren door lastige onderwerpen als opvolging, eigendom of bestuur te mijden', aldus Carlock. 'Maar dat pakt juist averechts uit.'





RINGTONE WINT AMERIKAANSE PRIJS VOOR BESTE MANAGEMENTBOEK

Het boek *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones* van hoogleraar Yves Doz en senior researcher Keeley Wilson van INSEAD werd op het jaarcongres van de Academy of Management uitgeroepen tot het beste managementboek van de afgelopen twee jaar. De prijs, vernoemd naar George R. Terry, wordt jaarlijks vergeven. De jury prees 'de diepgang van de casestudy, het wetenschappelijke betoog en de inzichtelijke beschrijving van de opkomst en ondergang van Nokia'. Andere recensenten merken op dat het boek heel leerzaam is voor zowat iedere onderneming. Robert Burgelman (Stanford) noemt het een 'onmisbare studie naar de reactie van het management op technologische disruptie', en Ranjay Gulati (Harvard Business School) merkt op dat het verhaal over de factoren die Nokia hebben gemaakt en gebroken wellicht eindelijk duidelijk kan maken hoe men een onderneming kan opbouwen die wél weet te overleven.

London Business School (LBS)

SOMMIGE CHEFS VINDEN SUCCESVOLLE VROUWEN EEN BEDREIGING

Vrouwen worden vaak aangemoedigd om erkenning op te eisen voor hun prestaties. Dat zou bevorderlijk zijn voor hun carrière. Uit onderzoek blijkt echter dat vrouwen met een sterke staat van dienst ook juist daarom een slechtere beoordeling kunnen krijgen. Dat constateerde onderzoekster Ena Inesi van LBS. In haar onderzoek bleek dat sommige leidinggeven-

den – vooral hiërarchisch ingestelde mannen – zich bedreigd voelden door vrouwen die aan een topuniversiteit hadden gestudeerd of in een vorige baan uitstekend hadden gepresteerd. Dergelijke managers bleken hogere scores te geven aan vrouwen die in het verleden minder succesvol waren.

Nyenrode Business Universiteit

PWC'ER WETZELS BENOEMD TOT HOGLERAAR DATA SCIENCE

Senior Manager Ruud Wetzels van PricewaterhouseCoopers (PwC) is afgelopen zomer benoemd tot hoogleraar Data Science aan Nyenrode. Met de benoeming wil Nyenrode inspelen op wat het 'de razendsnelle doorontwikkeling' noemt van Data Science, en het internationale belang ervan benadrukken. 'Dat Data Science niet meer weg te denken is uit de samenleving is geen nieuws meer. Dat Data Science in zowel het bedrijfsleven als de maatschappij nog in de kinderschoenen staat, (en) zich wel razendsnel doorontwikkelt, is dat wel,' aldus Nyenrode. Wetzels zal zich in zijn hoogleraarschap concentreren op toepassingen van Artificial Intelligence (AI), wiskunde en statistiek in het bedrijfsleven. Met behulp van deze leerstoel wil Nyenrode studenten en onderzoekers inspireren en verder brengen op het gebied van Data Science. De leerstoel wordt onderdeel van het Center for Auditing & Assurance om zo samen met de leerstoel Toegepaste Wiskunde (professor Jacques de Swart) meer draagvlak te creëren en een grotere doelgroep te bereiken. Wetzels combineert zijn leerstoel met zijn werkzaamheden bij PwC.

Rotterdam School of Management (RSM)

HOUD REKENING MET ZICHZELF INLOSSENDE THEORIEËN, WAARSCHUWT BEKROOND ARTIKEL

Ondernemingen die oog hebben voor wetenschappelijke theorieën die de sociale realiteit niet alleen beschrijven maar ook doen veranderen (bijvoorbeeld: een goede behandeling van het personeel is goed voor

het bedrijfsresultaat), doen daar hun voordeel mee. Dat geldt vooral wanneer zij een van de eersten zijn die de lessen in kwestie ter harte nemen. Emilio Marti van RSM onderzocht samen met professor Jean-Pascal Gond (Cass Business School, Londen) de omstandigheden waaronder een wetenschappelijke theorie 'bewaarheid' wordt. Hun artikel over het onderzoek werd bekroond door het Duitse Verband der Hochschul-lehrer für Betriebswirtschaft. (E.S. Marti & J. Gond, 'When do theories become self-fulfilling? Exploring the boundary conditions of performativity', *Academy of Management Review*, 2018.)

SAMENWERKING MET SHANGHAI CUSTOMS COLLEGE IN EXECUTIVE MASTER CUSTOMS AND SUPPLY CHAIN COMPLIANCE

RSM en het Shanghai Customs College gaan samen een Executive Master verzorgen in douane- en ketencompliance (Customs and Supply Chain Compliance). Sommige modules voor het gezamenlijke masterprogramma zullen worden verzorgd in Rotterdam, andere in Sjanghai. Shanghai Customs College fungeert reeds als het regionale opleidingscentrum voor de Werelddouaneorganisatie (World Customs Organisation, WCO), die haar hoofdzetel in Brussel heeft. 'De groei van e-commerce maakt duidelijk hoe belangrijk het is om douane-procedures en internationale toeleveringsketens op elkaar af te stemmen,' zegt professor Operations Management & Technology en tevens decaan van RMS Steef van de Velde. De eerste modules van het driejarige masterprogramma in Sjanghai gaan in oktober 2019 van start.

VENI-BEURS BELOONT AANDACHT VOOR DE ROL VAN DE MENS IN LOGISTIEK EN TOELEVERINGSKETEN

Jelle de Vries van RSM kreeg een Veni-beurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) waarmee hij verder kan werken aan het onderzoeksthema waarop hij recentelijk promoveerde: de invloed van menselijk gedrag op de produc-

tiviteit, kwaliteit en werknemerstevredenheid in een operationele omgeving. De toekenning van de beurs vormt onder andere een erkenning van het onderzoeksthema, zegt RSM. De Veni-beurzen van de NWO bieden jonge wetenschappers de mogelijkheid hun ideeën gedurende nog eens drie jaar verder uit te werken. De Vries vindt dat er te weinig aandacht is voor de rol van de mens in logistieke en ketenprocessen. 'Er zijn nog steeds ondernemingen die enkel denken in termen van productiviteit en waarvoor de mens nauwelijks meer is dan een machine,' zegt hij. Daarmee doen ondernemingen niet alleen hun werknemers maar ook zichzelf te kort, meent De Vries, die de Veni-beurs ook wil gebruiken voor verder onderzoek naar de interactie tussen de mens en logistieke processen waarin robots steeds belangrijker worden.



ONDERZOEKER BEPLEIT CHINESE KIJK OP RELATIE WERKNEMER-LEIDINGGEVENDE

Ondernemingen onderkennen dat innovatie, leren, besluitvorming en zelfs concurrentievoordeel baat hebben bij open en eerlijke communicatie die van onderaf wordt geïnitieerd door de medewerker. Onderzoekster multicultural management aan RSM Tina Davidson spreekt in dit verband van 'upwards constructive voice', of gewoon 'voice' ('een stem in het kapittel hebben'). In westerse organisaties wordt de relatie leidinggevende-medewerker echter veelal bezien als een 'transactie'. Recent onderzoek van Davidson e.a. naar het Chinese concept 'guanxi' toonde aan dat

het nuttig kan zijn om een breder perspectief te hanteren. ‘Guanxi’ betekent letterlijk ‘relatie’ maar heeft een bredere betekenis: leidinggevende én ondergeschikte volgen een scala van regels en normen om een harmonieuze en wederzijds gunstige relatie met elkaar te onderhouden. Davidson adviseert managers om hun ‘repertoire’ ten aanzien van hun medewerkers te verbreden met feedback over wat zij meer/vaker zouden kunnen doen, de middelen waarvoor ze kunnen beschikken, en de verschillende vormen van gedrag die zij in hun gegeven situatie aan de dag kunnen leggen.

‘TECH’ VOOR DE PLANEET - RSM’ERS EXPERIMENTEREN MET ‘ECO-MUNT’

Staf en studenten van RSM experimenteerden in het kader van de duurzaamheidsdagen van de Erasmus Universiteit op de campus drie dagen met *ECO Coin*, een ‘ecologische munteenheid’. Met duurzaam gedrag, zoals koffiebekertjes recycleren, een vegetarische lunch kiezen of werken met een webbrowser als Lilo of Ecosia, konden ECO-munten worden verdiend. De deelnemers die de meeste munten vergaarden konden een weekendje Tesla of een etentje in vega-restaurant Gare du Nord in Rotterdam winnen. ‘Het verbaasde me hoe gemakkelijk het was om te doen; daardoor daagde ik mezelf uit,’ aldus een deelnemer. ‘Dat was grappig, want ik doe meestal niet mee met dit soort activiteiten. Toen het eenmaal liep, zag ik hoe iedereen er meer in ging geloven, en toen dacht ik: “Wauw, jammer dat het maar voor drie dagen is.”’ Het evenement werd georganiseerd in samenwerking met Next Nature Network. De deelnemers werden uitgerust met een insigne voorzien van een chip om alle duurzame initiatieven op de campus te registreren.

NIEUW EXECUTIVE-PROGRAMMA ‘CUSTOMER-CENTRIC FOCUS’

De klant centraal stellen (‘customer centricity’) is niet alleen belangrijk voor afdelingen marketing en verkoop maar voor iedereen die in een branche de zakelijke markt bedient. Bij B2B is ‘de klant’ waarschijnlijk

een organisatie of een netwerk van organisaties, en niet een individu. In een nieuwe, kort durende ‘executive’-opleiding van RSM, Customer-centric Strategy for B2B Markets, wordt behandeld hoe dergelijke relaties kunnen worden versterkt. Kennis omtrent de klant en interne relaties met klanten verbeteren dienen aandachtspunten te zijn voor alle afdelingen en op alle niveaus. Het programma bestaat uit een tweedaagse respectievelijk eendaagse module, met online-coaching ertussenin, waarbij de deelnemers kunnen werken met het verbeteringsplan van de eigen onderneming. Na afloop weten de deelnemers hoe ze het klantgerichte denken in hun organisatie kunnen versterken, en hoe ze hun plan daartoe in praktijk kunnen gaan brengen.

Solvay Brussels School of Economics and Management **GRATIS GIDS PRIVATE EQUITY**

Olivier Witmeur (Solvay) schreef samen met Sophie Manigart (Vlerick) en Tom Vanacker (Universiteit Gent) een gids over private equity. De gids, *The Growth Capital & Buy-Out Guide*, gratis op te vragen bij de Belgian Venture Capital & Private Equity Association (BVA), legt private equity uit aan starters, MKB-ondernemers, aandeelhouders in MKB-bedrijven en anderen die zijn geïnteresseerd in private equity als bron van financiering bij groei en overname. Witmeur en Manigart publiceerden eerder al een gids over durfkapitaal.

Vlerick **NIEUWE PROGRAMMA'S OM ELEKTRICITEITSBEDRIJVEN TE HELPEN MET DE ENERGIETRANSITIE**

In 2016 lanceerde de Europese Commissie een plan om tussen 2020 en 2030 de CO₂-uitstoot met minstens veertig procent te verminderen en het energieverbruik uit duurzame bron met ruim dertig procent te laten groeien. Dit plan dwingt elektriciteitsbedrijven om zich te bezinnen op hun marktpositie. Vlerick heeft enkele nieuwe programma's ontwikkeld om de bedrijven daarbij te helpen. De programma's moeten hen meer zicht geven op de nieuwe zakelijke kansen



in het snel veranderende Europese energielandschap, en hoe zij daarop kunnen inspelen. Het aanbod van Vlerick, in samenwerking met de Florence School of Regulation, wordt ondersteund door InnoEnergy, een onderdeel van het Europese Instituut voor Innovatie & Technologie. InnoEnergy kan met financiële steun van de EU publiek-private samenwerkingsverbanden opzetten en investeren in initiatieven om de transitie te bevorderen en te ondersteunen, aldus Vlerick.

ONDERZOEK NAAR DE 'TIJDGERELATEERDE FOCUS' VAN CEO'S

Zijn de CEO en het topmanagement werkelijk bepalend voor een bedrijf? Dat is een van de thema's waar de onlangs benoemde hoogleraar Strategie Kerstin Fehre van Vlerick aan werkt. Fehre is neergestreken bij Vlerick na banen in chemie en bankwezen (onder meer bij Goldman Sachs), een studie strategisch management in Leipzig en promotie aan RWTH in Aken. Zij kijkt onder meer naar wat ze noemt de 'tijdgerelateerde focus' van CEO's: de mate waarin hun beslissingen zijn gebaseerd op het verleden, het heden of de toekomst. Neem bijvoorbeeld waterschaarste: 'We hebben ontdekt dat CEO's die op het heden focussen, waterschaarste zien als een bedreiging, terwijl toekomstgerichte CEO's deze uitdaging eerder beschouwen als een kans voor innovatie. Zo heeft Heineken zijn productieprocessen herzien: voor de productie van één liter bier gebruiken ze nu slechts zeven liter water in plaats van dertig. Bij heel wat chemische bedrijven zien we een gelijkaardige evolutie.'

Fehre zal bij Vlerick ook nauw betrokken zijn bij het nieuwe Centre for Excellence in Adaptive Strategy.

STRATEGISCHE AANDACHT GEVRAAGD VOOR REGELGEVING EN REPUTATIE

Regelgevingskwesties en reputatieschade behoren stelselmatig tot de top-drie van belangrijkste uitdagingen. Maar ze worden slechts zelden op een strategische manier benaderd door ondernemingen. Dat zegt Leonardo Meeus, Associate Professor & Director Energy Centre bij Vlerick. Met 'Strategy Beyond Markets', een nieuw keuzevak voor MBA- en Masterstudenten, wil Meeus 'het tij keren'. Hij signaleert een trend om aandachtsgebieden als Corporate Communications, Public Relations, Public Affairs, Regulatory Affairs, en wat dies meer zij, onder te brengen onder de noemer Corporate Affairs. 'Corporate Affairs wordt vooral geassocieerd met problemen, vervelende kwesties die losstaan van de bedrijfsvoering,' aldus Meeus, 'maar de bedrijfsstrategie mag niet enkel gericht zijn op de markt voor de producten en diensten en op de klanten en leveranciers. Alle stakeholders moeten aan bod komen, zowel de spelers op de markt als daarbuiten.'

'OPROEP AAN ONZE POLITICI: DENK NA OVER ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE'

Veroniek Collewaert, Professor Entrepreneurship aan Vlerick, riep onlangs in een artikel politici op om 'verder te denken dan de volgende legislatuur en nu al in te spelen op de impact van artificiële intelligentie op onze maatschappij'. Artificiële Intelligentie (AI) is overal, aldus Collewaert. 'Eigenlijk geeft de huidige hype een wat vertekend beeld,' zegt zij, 'want AI bestaat al veel langer dan we zouden denken. In ware *Game of Thrones*-stijl heeft deze technologie zelfs al zogenaamde "AI-winners" overleefd. De enorme vooruitgang die tussen 1950 en 1970 werd geboekt, werd lange tijd een halt toegevoerd door het gebrek aan infrastructuur, data en financiering. Vandaag zijn we op een punt gekomen dat de benodigde infrastructuur om AI optimaal te benutten langzamerhand een feit is. We ... (zijn) op een sleutelmoment beland ... in de evolutie van de AI-industrie.'