

# HIGHLIGHTS

*Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek*

*Rotterdam School of Management (RSM)*

## **OPTIMALISERINGSMODEL VOOR INVESTERINGEN IN KLANTBEHOUD**

Aurélié Lemmens, docent marketing aan RSM, heeft samen met professor Sunil Gupta van de Harvard Business School een nieuw algoritme ontwikkeld waarmee bedrijven de opbrengst van hun investeringen in klantbehoud kunnen optimaliseren. Bedrijven proberen vaak de verkeerde klanten vast te houden, aldus Lemmens en Gupta. Met de door hen voorgestelde methode kunnen bedrijven hun loyaliteitsprikkel gericht inzetten voor die klanten die de grootste bijdrage leveren aan de winstgevendheid. Natuurlijk wil je als bedrijf liever geen enkele klant verliezen, aldus de onderzoekers, maar het kan te kostbaar zijn om te proberen te veel van hen vast te houden.

Het algoritme voor de nieuwe methode heet Profit-Boost en maakt gebruik van 'R', een softwarepakket en programmeertaal ontwikkeld voor statistiek en data-analysedoeleinden. In Nederland onderzoekt een telecombedrijf al hoe het dit model in zijn bedrijfsvoering kan integreren.

## **MEER MAAR WELLICHT SLECHTERE COMMUNICATIE MET COLLEGA'S IN HET BUITENLAND DOOR DE PANDEMIE**

Ruim een derde van de ~1700 respondenten in een internationale enquête georganiseerd door CEMS, een internationale alliantie op het gebied van managementonderwijs waar ook RSM deel van uitmaakt, denkt in de nabije toekomst vaker te zullen communiceren met collega's in het buitenland dan voor de coronacrisis. Bijna een even groot deel van de respondenten denkt echter dat een volledig virtuele manier van werken nadelig zal uitpakken voor de kwaliteit van de relaties met internationale collega's.

# HIGHLIGHTS

*Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek*

*Rotterdam School of Management (RSM)*

## **OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAPSTRAINING DIE MEER IS DAN EEN FISCAAL AFTREKBARE 'FEEL GOOD'-CURSUS**

Wereldwijd wordt er jaarlijks 366 miljard dollar uitgegeven aan leiderschapsontwikkeling, schrijven Hannes Leroy en Lotte Glaser, universitair hoofd-docenten in organisatie- en personeelmanagement respectievelijk strategisch management en ondernemerschap aan RSM. Vaak ontbreekt het echter aan empirisch bewijs dat die programma's resultaat opleveren. 'Leiderschapsontwikkeling mag geen "feel good industry" zijn', noteren zij, wijzend op de fiscale aftrekbaarheid van cursussen als prikkel voor werkgevers om managers op cursus te sturen. Leiderschapsontwikkeling zou toetsbaarder kunnen worden gemaakt met een scoring van deelnemers aan het begin en aan het einde van een cursus; MBA-studenten aan RSM worden aan het begin van hun programma onderworpen aan een oefening samen met mariniers om te zien hoe goed zij bestand zijn tegen stress en onzekerheid. Met een 'leiderschapskompas' meet men bij RSM de belangrijkste competenties van doeltreffend leiderschap. Ook zouden oud-studenten kunnen worden betrokken als mentoren.

## **'I WILL'-PRIJS 2020 GAAT NAAR EEN STARTUP IN SCHONE EN DUURZAME ENERGIE VOOR GLASTUINBOUW**

Blockheating, een startup die warmte van datacentra recyclet in de glastuinbouw, won de eerste prijs (vijftienduizend euro) in de editie 2020 van de jaarlijkse 'I WILL'-competitie georganiseerd door RSM.

# HIGHLIGHTS

*Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek*

*Amsterdam Business School / Universiteit van Amsterdam*

## **TOPECONOMEN DOEN VOORSTEL VOOR DUURZAAM ECONOMISCH EN MAATSCHAPPELIJK HERSTEL**

Vijftien topeconomen verenigd in de kennisgroep ‘Sustainable Finance Lab’ (SFL) stellen in een open brief aan de Tweede Kamer getiteld *Duurzaam herstel na corona. Voorstellen aan de Nederlandse politiek voor een duurzaam beleid* dat ‘het opereren met minimale voorraden en buffers ... ons kwetsbaar (heeft) gemaakt. ... We betalen een hoge prijs voor een ongebreideld streven naar efficiency om op de korte termijn winstgevendheid te maximaliseren.’ Centraal in het pleidooi staat een sterke focus op een transitie naar meer duurzame fundamenteën voor de economie. Voorgesteld wordt onder andere om een basisverzekering voor arbeidsongeschiktheid en pensioenopbouw voor zelfstandigen in te voeren, bedrijven in ruil voor overheidssteun te vragen een plan te maken om hun ecologische voetafdruk te verminderen, en niet te snel te bezuinigen. Afgelopen maart tekenden 106 economen, onder wie ook voorzitter Aernoud Boot (UvA) en andere leden van het SFL, in een open brief gepubliceerd in de *Volkskrant* en ESB protest aan tegen het volgens hen onverantwoorde verzet van Nederland tegen een Europees herstellepakket.

*London Business School (LBS)*

## **GROEPSGEWIJS NAAR KANTOOR OM BESMETTINGEN TEGEN TE GAAN**

Om weer op te starten zonder al te veel besmettingsgevaar zouden bedrijven, onderwijsinstellingen en andere organisaties een ‘roulatie’-beleid moeten opzetten. Dat is de conclusie uit een gezamenlijk onderzoek op basis van wiskundige modellen van de LBS, de Kellogg School of Management (Northwestern University) en CERGE-EI (Praag), ‘Rotation as Contagion Mitigation’. Organisaties die besmettingen goed weten te traceren en er snel op kunnen reageren zouden medewerkers in groepen kunnen verdelen en om de dag naar kantoor

kunnen laten komen. Organisaties die niet snel kunnen testen en zich aanpassen, zouden personeel beter maandelijks kunnen rouleren. Opvallend is dat uit de analyse blijkt dat het geen grote invloed heeft op de verspreiding van de ziekte wanneer de roulatiegroepen niet strikt worden gehandhaafd en enkele mensen na een paar weken van groep wisselen.

*Rotterdam School of Management (RSM)*

## **FINANCIERING VOOR ONDERZOEK NAAR EFFECT VAN CORONACRISIS OP INNOVATIE EN ‘CORPORATE VENTURING’**

Vareska van de Vrande van RSM kreeg een beurs van ZonMW, financieringsinstelling van gezondheidsonderzoek, om een antwoord te vinden op de vraag welke factoren bepalen of innovatie en ‘corporate venturing’ (deelnemingen in kleine, veelal innovatieve bedrijven omwille van hun kennis) een crisis zoals de coronacrisis overleven. In tijden van crisis lopen bedrijven het risico de stekker uit dergelijke activiteiten te trekken omdat het management de waarde ervan niet altijd goed onderzoekt. Tegelijkertijd is uit onderzoek ook gebleken dat bedrijven die juist tijdens een crisis investeren in onderzoek en ontwikkeling vaak sterker uit een crisis tevoorschijn komen. In januari 2021 moet Van de Vrande drie concrete resultaten aanleveren: richtlijnen voor innovatie-management in crisistijd, vertaling van best practices in een onderwijsmodule voor studenten en mensen uit de praktijk, en een ‘innovatie-weerbaarheidsscan’ om bedrijven in staat te stellen tijdig bij te sturen.

# HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Rotterdam School of Management (RSM)

## **KENNISCENTRUM VOOR PENSIOENEN FINANCIERT TWEE ONDERZOEKEN OP GEBIED VAN DUURZAAMHEID**

Netspar, een kenniscentrum op het gebied van ‘de mogelijkheden voor financiering van de “oude dag” in Nederland’, heeft twee zogeheten ‘Topicality Grants’ van elk 20.000 euro toegekend aan RSM voor onderzoek naar duurzaamheid in relatie tot de financiering van pensioenen. De eerste beurs is voor onderzoek door Mathijs Cosemans, Mathijs van Dijk & Xander Hut naar het effect van klimaatverandering op de samenstelling op lange termijn van beleggingsportefeuilles. Dit moet pensioenfondsen en andere beleggers met een langetermijnstrategie helpen om zich in te dekken tegen het klimaatrisico. De tweede beurs is voor onderzoek door Mathijs van Dijk samen met Gianfranco Gianfrate van EDHEC Business School (o.a. Parijs) naar de vraag of meer duurzaam ingestelde ondernemingen inderdaad beter presteren tijdens de coronacrisis. Dat laatste is recentelijk gesuggereerd in de financiële pers, met als argument dat dergelijke bedrijven een groter ketenbewustzijn, beter arbobeleid en betere governance zouden hebben, transparanter zouden zijn, en in het algemeen zouden beschikken over betere systemen voor risicobeheer.

Vlerick

## **OPROEP AAN COMMISSARISSEN OM NU DE BESLUITEN TE NEMEN DIE HET BEDRIJF TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN**

Beslissingen die bestuurders nu nemen kunnen ondernemingen toekomstbestendig helpen maken, schreef hoogleraar Reward Management & Sustainability Xavier Baeten van Vlerick in een essay gepubliceerd in *Management Scope*. Hij roept bedrijven op om de beloning van het topmanagement ‘veel beter te verbinden aan de strategie van het bedrijf’. Het ontbreekt in het beloningsbeleid vaak aan visie, en bedrij-

ven moeten niet alleen kijken naar financiële targets, meent Baeten. Uit wetenschappelijk onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat het integreren van duurzaamheidsmaatstaven leidt tot een sterkere oriëntatie op de lange termijn, betere milieuprestaties en een toename in de waarde van de onderneming. De raden van commissarissen, die de beloning van het topmanagement bepalen, moeten hun nek uitsteken, stelt Baeten. Zij ‘moeten niet simpelweg het bonusbeleid van de concurrent “copy-pasten”, maar moeten eigen accenten durven leggen’.

## **PLEIDOOI VOOR KWALITATIEF BETER GEBRUIK VAN SOCIALE MEDIA IN BEDRIJVEN**

Tekenend voor de drastische versnelling van de digitalisering in de samenleving als gevolg van de coronacrisis is de aandelenkoers van Zoom Communications. Dat bedrijf is nu meer waard dan de zeven grootste luchtvaartmaatschappijen ter wereld bij elkaar, aldus Fredrik Hacklin, professor Ondernemerschap en Innovatie aan Vlerick. Hij haalt echter ook onderzoek aan waaruit bleek dat veel werknemers inmiddels een ‘Zoom-burnout’ hebben, met als gevolg dat sommige bedrijven nu zoeken ‘naar innovatieve manieren om een digitale detox in te lassen’. Voor leidinggevendenden biedt het nieuwe digitale normaal een kans om gericht en bewuster te ‘interageren’ met hun stakeholders, stelt Hacklin, die onder meer voorstelt om één-op-één of in kleine groepjes te communiceren met klanten en werknemers. ‘Stop met je publiek te bombarderen met updates op sociale media en uitnodigingen voor webinars, en probeer eens iets nieuws. Zowel bij klanten als werknemers is het essentieel om ervoor te zorgen dat ze van jou willen horen, en dat ze je niet beu raken (of je snoozen).’