

2012- 2013

Bedrijfskunde: samenvatting



Jente

Asselman Jente ©

2012-2013

Hoofdstuk 1: een bedrijf is geen vanzelfsprekendheid

Bedrijf?

- 1) Organisatie gericht op leveren producten (G&D) aan derden
 - Economische tegenprestatie
 - NIET:
 - Afhankelijk van goodwill leden
 - Overheid
 - Liefdadigheid
 - sommige wel bedrijfskundige activiteiten
 - Economisch rationaal: NIET permanent verlies maken (voetbalploegen)
(James Thompson: *Organizations under norms of rationality* ⇔ sociologen: *permanently failing organizations*)
- 2) Aparte juridische economische entiteit (rechten & plichten)
 - Beperkte aansprakelijkheid ten belope van hun inbreng (kapitaal) → meer mensen bereid economisch risico te lopen
 - ⇒ Beide definities vallen samen ⇔ NIET: samenleving in overgangsfase (peer-to-peer netwerken = bedrijven?)

Hoe en waarom zijn bedrijven ontstaan? (1)

- Transactiekosten → minimaliseren (Ronald Coase): afspraken maken + bewaken
 - gezinnen: goedkoper in marktrelatie
 - bedrijven: marktrelaties vervangen door hiërarchische relatie = goedkoper
 - evolutie: alles onder 1 dak, uitbouw grote formele organisatie → outsourcing, beheerscontracten met overheid, interimmarkt
- Rond 1850: waarom zo laat?
Ondernemerschap is van alle tijden

Waar komt ondernemerschap vandaan?

- Vroegste fase: Marco Polo (13^e -14^e E)
 - Handelsroutes naar het verre oosten
 - Geldschieder: financieel risico
 - Handelsreiziger: fysieke & emotionele risico's
 - Winsten tot 75% voor geldschieder
- Middeleeuwen: geestelijke
 - Verantwoordelijk voor grote infrastructuurwerken
 - Geen risico's
 - "manager"
 - Bouwen van kastelen, abdijen, kathedralen
- 17^e eeuw: hofleverancier
 - PERSOON die contract afsluit met overheid
 - Leveren goederen & diensten aan overheid
 - Vaste prijs
 - Verliezen/winst voor rekening ondernemer
- 18^e - 19^e E: industrialisatie
 - Ondernemer geassocieerd met uitvinder
 - Financiering ondernemerschapproject in handen van derde partij (rijke industriëlen)
Vb. Thomas Edison
- 20^e E: innovatie
 - Innovatie + vernieuwing als deel van ondernemerschap

Hoe en waarom zijn bedrijven ontstaan? (2)

- Technologie (productiviteitsstijgingen) - aanbodzijde
 - 1830: stoommachines, spoorwegen, hoogovens
 - Organisatie door staat: samenwerkingsverbanden met 'bedrijven' → beperkt in bestaansduur → technologie: sterk + grote kracht machines → toename aantal ondernemers + privé-organisaties die deze dure technologie wilde hanteren
- Sociologische verschuiving - vraagzijde
 - Rol vrouw in samenleving centraler + daling kindersterfte → consumentencyclus!!!
- 1850: apart juridisch statuut
 - Beperken van risico's

- ➔ Rechten voor "iedereen" → nationaal rechtssysteem: sterke focus op eigenaar
 - Eigendom, leven, vrijheid → toegepast op bedrijven
- ➔ Oorspronkelijk ten dienste van de gemeenschap
 - "hinderpalen" werden weggewerkt (14th amendment)
- ⇒ Indien geen rechtssysteem: op andere manieren risico's indekken (monopolie, illegale middelen ...)

Stakeholders:

- Primaire: direct belang in organisatie
 - Klanten
 - Werknemers
 - Leveranciers
 - Maatschappij: a licence to operate + a franchise from society: maatschappij moet elk bedrijf legitimeren
- Secundaire: indirect belang: overheid (vaak eerste belanghebbend van elk bedrijf), vakbonden, media

Stockholders: eigenaars, aandeelhouders (= shareholders)

(Atrill: doel bedrijf = maximaliseren aandeelhouderswaarde binnen grenzen door andere stakeholders gesteld)

Governance:

Is het geheel van activiteiten onderneming 'onder controle'?

Wie heeft recht/plicht organisatie te controleren? Aandeelhouders (recht van eigenaars) + stakeholders (recht als betrokken partij)

- ➔ Corporate governance (= deugdelijk bestuur) - actueel sinds 1830
 - Oorsprong in aantal schandalen
 - Sarbanes-Oxley (US): bestuurders mee aansprakelijk (voor bedrijven aan Amerikaanse beurs genoteerd)
 - Code Lippens en code Buysse (B): richtlijnen om corporate governance beter te besturen
 - Raad van Bestuur/AH-vergadering: waken over manier waarop bedrijf geleid wordt

Hoofdstuk 2: Denken als een strateeg.

Liefst enkele stappen vooruitdenken

Strategie?

= proces van groot + blijvend georganiseerd succes

- Belangrijk, levensbepalend, lange termijn, beter dan anderen, hoog niveau, allesomvattend: volledige bedrijf

Basisprincipes goede strategie:

- Pro-actief: niet wachten
- Rekening houden met andere spelers (concurrenten)
- Gebruik maken van eigen sterktes
- Uitbuiten zwaktes anderen → voordeel uithalen
- Geen nodeloze vijanden maken
- Vertrekt vanuit degelijke terreinkennis

(= oude principes militaire strategie)

Illusie van controle:

Onverwachte problemen vermijden → omgeving beïnvloeden (overname concurrenten, onderhandelingen met overheid, sluiten exclusiviteitscontracten) + omgeving voorspellen

- Omgeving werd zo turbulent: foute voorspellingen + belangrijkste evoluties door niemand voorspeld

3 strategische basisvragen

1) Waar zullen we actief zijn?

- Welke markten?
- Welke producten?
- What business are we really in?
 - IBM: "we are not in the toy business"
 - BP: British Petroleum → Beyond Petroleum
 - BPost: post verdelen of communicatiefacilitator
- Hoe aantrekkelijk is gekozen product/marktsegment?
 - Model van Porter: ordening 5 krachten die concurrentie binnen elke industrie vormgeven
 1. Macht van de leveranciers

2. Macht van de klant: weinig → enkel bij monopolie klant/organisatie klanten
 3. Macht van substituu-producten
 4. Macht van toetreders
 5. Intensiteit huidige concurrenten
- ⇒ Moeilijkheid: definiëren industrie
- ⇒ Bedrijfstak voldoende aantrekkelijk → positioneren
- ⇒ Evaluatie onderneming via SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses (interne analyse), Opportunities, Threats (externe analyse → 5 krachten van Porter)

Industrie is continu in beweging...

	Farmaceutische industrie sinds mid jaren 80	Farmaceutische industrie NU
Dreiging door nieuwe toetreders	Investerings (O&O, marketing) en patenten	Wetgeving => generische medicijnen
Macht van leveranciers	Onbestaande	
Macht van klanten	Prijs-insensitief, weinig geïnformeerd	Patiënten zijn beter geïnformeerd (internet,...)
Dreiging door substituten	Geen	Natuurlijke therapieën
Competitie	Gefragmenteerd, geen bedrijf met meer dan 5% marktaandeel	Toegenomen

TriFinance



#1

#9, nog aantrekkelijk

2) Hoe anders succesvol zijn?

Positioneringsstrategieën (Porter):

1. Kostenleiderschap (laagstekostenstrategie)
 - Kosten drukken → goedkoopste aanbod
 - ≠ low-end producer = goedkoop produceren ten koste van kwaliteit
 - Lage kostenpeil → consument niet gevoel geven kwalitatief minderwaardige diensten of producten krijgt
 - Creatie grote meerwaarde door ≠ in verkoopprijs - kostprijs: productie = laagstekostenstrategie + verkoop = hoogstekwaliteitstrategie

2. Differentiatie (anders, beter, boeiender aanbod)
 - ➔ Innovatiever product, beter product, betere dienstverlening dan concurrentie
3. Focus (nichespeler)
 - ➔ Unieke oplossing voor klein stukje markt
4. Stuck in the middle
 - ➔ Differentiator + kostenleider → Porter: verre van optimaal
 - ! Uitzonderingen vooral in hightech

Alternatieve onderverdeling (the discipline of market leaders - Treacy & Wiersema):

- ➔ 3 paden naar marktleiderschap
- ➔ Vertrekpunt: value proposition = welke waarde wil je ruilen voor mijn tijd of geld?
5. Operationeel excelleren
 - ➔ Vloeiend verloop operaties → klanten: producten/diensten vlot, eenvoudig, betrouwbaar, relatief goedkoop aanschaffen
6. Customer intimacy (klantenpartnerschap) → customer delight
 - ➔ Zo dicht mogelijk op noden klant inspelen: klant helpen op vrij breed gamma
7. Productleiderschap
 - ➔ Systematisch beste product aanbieden
 - ➔ Permanente & intensieve innovatie

3) Met wie zullen we actief zijn?

- Samenwerkingsverband/alliantie → bereiken gemeenschappelijke objectieven, deling opbrengsten + risico's
- Westerse economieën → kenniseconomieën + globalisering: groter belang samenwerking

Voordelen samenwerking	Nadelen samenwerking
⇒ Externe kennis: andere bedrijven hebben andere kennis → sterkere positie ⇒ Snelheid & flexibiliteit ⇒ Bevordering leerprocessen: samenwerking verrijkend voor beide partijen (samenwerkingsverband mag niet te verschillend zijn) ⇒ Kosten & risico's delen (vooral technologische ontwikkeling) ⇒ Reputatie versterken	⇒ Eigen intellectuele eigendom (kennis, onderzoek, ontwikkeling, patenten) vrijgeven aan mogelijke concurrent tijdens samenwerking ⇒ Onduidelijkheid over wie eigenaar van ontwikkelde technologie/kennis

- Samenwerkingsverbanden

Inkoopformaties	bedrijven kopen samen noodzakelijke grondstoffen/handelsgoederen in
Franchising	franchisegever verkoopt formule aan franchisenemer die zich ertoe verbindt deze formule toe te passen
Strategische alliantie	ontwikkeling technologieën/producten
Joint venture	hogere graad van betrokkenheid, oprichting aparte entiteit → 2 of meerdere bedrijven participeren in aandelenkapitaal
Licentie	licentiegever geeft aan licentienemer recht om intellectuele eigendom te gebruiken
Collectief onderzoekscentrum	gezamenlijk onderzoeksfaciliteiten

Hoofdstuk 3: Innovatiemanagement.

Innovatie?

= vinden van vernieuwende ideeën + manieren om deze ideeën om te zetten in
SUCCESSVOLLE producten of processen

→ Management = georganiseerd succes

→ Innovatiemanagement = permanente vernieuwing van succes

2 voorwaarden succesvolle innovatie:

1) Inspiratie: bron van vernieuwende ideeën → exploratie

2) Integratie: inschakeling ideeën in bestaande organisatie, omzetting in
bruikbare processen, succesvolle producten, motiverende werkmethoden
→ exploitatie

! Creatie economische/sociale meerwaarde

Waarom innoveren?

→ Toenemende globalisering

- Nood voor gedifferentieerde producten

1) Productinnovaties → beschermen winstmarges (differentiators)

2) Procesinnovaties → kostenreductie (kostenleiders)

Soorten innovatie

Productinnovatie	Procesinnovatie
Vb. hybride auto	Efficiënter maken productieproces Vb. Onlinedienstverlening door banken

→ Sterk verweven: productinnovatie voor bedrijf X = procesinnovatie
bedrijf Y

Architecturale innovatie = systeeminnovatie	Componentinnovatie
Volledige systeem Vb. ligfiets	1 component Vb. nieuw type versnelling/processor

Competentieversterkende innovatie	Competentievernietigende innovatie
Innovatie gebaseerd op aanwezige kennis Vb. nieuwe processoren door Intel	Veel aandacht in de pers Vb. zakrekenmachine VS houten regels/linialen

Radicale innovatie

Incrementele innovatie

	Incrementeel	Radicaal
Tijdsperspectief	Korte termijn: 6 tot 24 maand	Lange termijn: soms meer dan 10 jaar
Ontwikkelingstraject	Stap na stap, van begin tot commercialisatie, met een hoog niveau van zekerheid	Discontinu, iteratief, met feedback loops, veel ontbrekende informatie en een hoge graad van onzekerheid
Ideegeneratie en opportuniteitsdetectie	Continue stroom, vaak via ideeëngeneratie methodes, met de ideeën volledig ontwikkeld bij het begin van het project	Ideeën komen onverwachts, en van onverwachte bronnen
Proces	Formeel, vastliggend, met verschillende Gates en Stages	De nadelen van een formeel, gestructureerd proces zijn groter dan de voordelen
Business case	Een complete business case kan opgemaakt worden vanaf het begin. De reactie van de klant kan voorspeld worden	De business case ontwikkelt doorheen het proces. Het is vaak moeilijk om de reactie van de klant te voorspellen

Obstakels bij radicale innovatie

- ▶ Onduidelijkheid over markten
- ▶ Experimenteren met verschillende designs, technologieën en kennis
- ▶ Weinig gekende elementen
- ▶ Verandert de manier van denken en hertekent de markt
- ▶ Opent de deuren voor spelers die actief zijn buiten de traditionale markt
- ▶ Huidige consumenten zijn slechte gidsen voor het bepalen van de toekomst
- ▶ Veel bedrijven kunnen de transitie niet maken
- ▶ Bestaande bedrijven, designs en ideeën worden op zijn kop gezet

Waarde-innovatie of business model-innovatie

→ Gebaseerd op "Blue Ocean Strategy" (Kim & Mauborgne)

= over bedrijven in sterk competitieve markt (= red ocean) → positie versterken door te spelen in blauwe oceaan

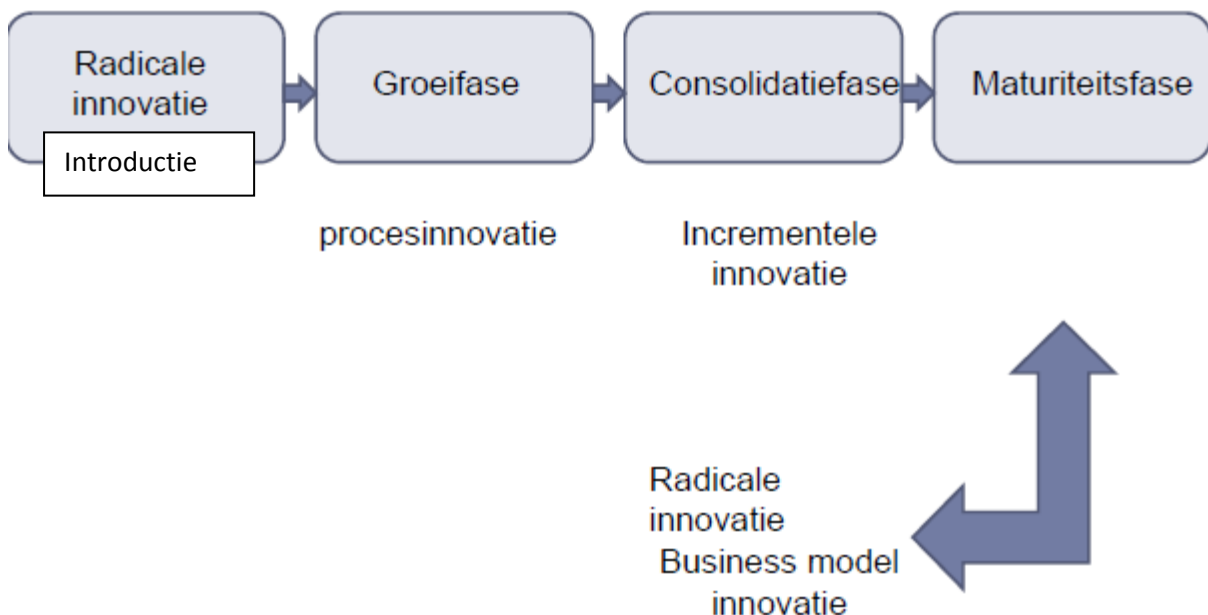
- Kosten reduceren
- Differentiëren

Vb. Cirque de Soleil

Managementinnovatie

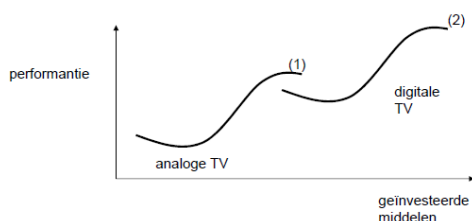
Vb. Henri Ford - invoering bandwerk + verdubbeling lonen + bedenker marketingstunts → creatie eigen markt

Productlevenscyclus



- Na maturiteitsfase: neergang: nieuwe merken, producten, diensten komen op de markt → ook radicale innovatie/business model innovatie nodig
- Wanneer radicale innovatie introduceren?

► Technologische S-curve



Begin S-curve: veel investeringen voor kleine toename performance (=kwaliteit, klantentevredenheid...)

Midden: relatief kleine investeringen voor grote toename performance

Bovenste deel: substantiële investeringen voor kleine performanceverbeteringen

Bronnen van innovatie

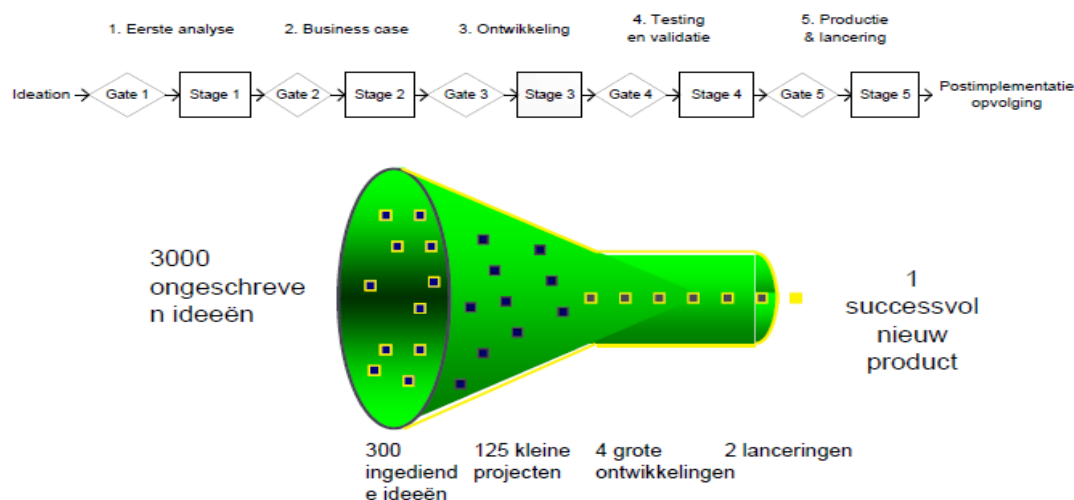
- 1) Individuen/uitvinders
 - ➔ Oplossingen voor eigen behoeften
- 2) Universiteiten/overheid/bedrijven
 - ➔ Samenwerking tussen verschillende partijen
 - ➔ Bedrijven: 2 belangrijke drijfveren innovatie
 1. **R&D**
 - Technology push
 - Permanent speuren naar vernieuwingen
 2. **Markt**
 - Market pull
 - Signaal van klant

Fast followers ([Tellis & Golder](#)) =

- bedrijven pas later in PLC instappen
 - vaak worden zij marktleiders ipv pioniers (= bedrijven product voor eerst introduceren)
 - Vereist: visie op creatie massamarkt, doorzettingsvermogen, hoge financiële toewijding, volgehouden innovatie, inzet activa (merknaam, reputatie, verkoopteam, productiefaciliteiten)
 - ! dominant design = ontstaan product- of procesarchitectuur die productcategorie domineert, soort standaard Vb. azerty klavier
- ⇒ Eenmaal op de markt: moeilijk voor nieuwkomers om marktaandeel te verwerven → fast follower komt te laat

Het innovatieproces

Het innovatieproces en -trechter



= lineair proces (Lowe & Marriott) VS allesbehalve lineair proces + ≠ feedbackloops (proberen + feedback krijgen) (Leonard & Sensiper)

Stage-gateproces

- 1) Gate 1:
 - eerste beslissing: toekenning middelen
 - vrij kwalitatieve criteria
- 2) Stage 1: studie proces in diepte (technologisch + markt)
- 3) Gate 2: gedetailleerde screening + scoringsmodel (marktattractiviteit, competitieve situatie, productvoordeel, winstpotentieel) + toekenning meer middelen
- 4) Stage 2: ontwikkeling businesscase met technische analyse, competitieanalyse, gedetailleerde financiële analyse
- 5) Gate 3: laatste mogelijkheid tot stoppen project voor inzet grote middelen (strengere criteria)
- 6) Stage 3: prototype product
- 7) Gate 4: bekijken algemene attractiviteit
- 8) Stage 4: testen product + nagaan reactie consument via pre-testen + uitvoering pilotproductie + kwaliteitscontroles
- 9) Gate 5: herbekijken financiële haalbaarheid + uitwerking productplannen
- 10) Stage 5: uitvoering productieplannen + marktlancering

Innovatietrechter

→ Grote aantal projecten die vooral in vroege fasen proces sneuvelen

John Kay: "Most decisions are wrong. Most experiments fail."

Vb. Farmaceutische industrie

Projectselectie

TABEL 8.2 Selectiemethoden

METHODE	VOORDEEL	NADEEL
Marktonderzoeksmethoden (focusgroepen/panel van consumenten)	Geeft potentieel van marktacceptatie weer	Houdt geen rekening met strategische, technologische en productiefactoren
Modellen die de voordelen meten (scoring, checklist)	Goed in vroege fasen (bij gebrek aan financiële data)	Beziet ieder project op zichzelf
Portfolioselectiemodellen (BCG-matrix)	Geeft een rangorde van projecten weer	Te veel data nodig
Economische modellen (payback, sensitiviteit)	Goed voor standaardprojecten	Betrouwbare financiële data nodig Beziet ieder project op zichzelf

Portfolioanalyse

- Projecten in lijn met gekozen strategie (ifv PLC)?
- Timing projecten?
- Gebruik financiële tools (interne rendementsgraad, financieel risico, investeringsbedrag)

Wheelwright & Clark: beter zicht op O&O-projecten door projectplan:

- Onderverdeling projecten in 3 typen (op basis van impact op 1) processen en 2) producten):
 - 1) **Doorbraakprojecten:**
 - Grote veranderingen proces/product
 - Ambitieuze doelstellingen: creatie totaal nieuw product voor nieuwe markt
Vb. CD-speler tov platendraaier
 - 2) **Platformprojecten:**
 - Minder radicaal
 - Basis familie producten
 - Op $\neq$ dimensies $\neq$ van voorgangers
Vb. Golf-serie Volkswagen
 - 3) **Afgeleide projecten:**
 - Uit platformprojecten
 - $\neq$ op slechts enkele aspecten van voorgangers
Vb. Golf V

Uitdagingen van innovatie

Innovatieteams:

Kleine verbeteringen → functionele teams:

- Teamleden: bijdrage tot project vanuit eigen afdeling → rapport aan afdelingshoofd

Lichtgewichtteams:

- Vergelijkbare methode
- Projectmanager beheert project

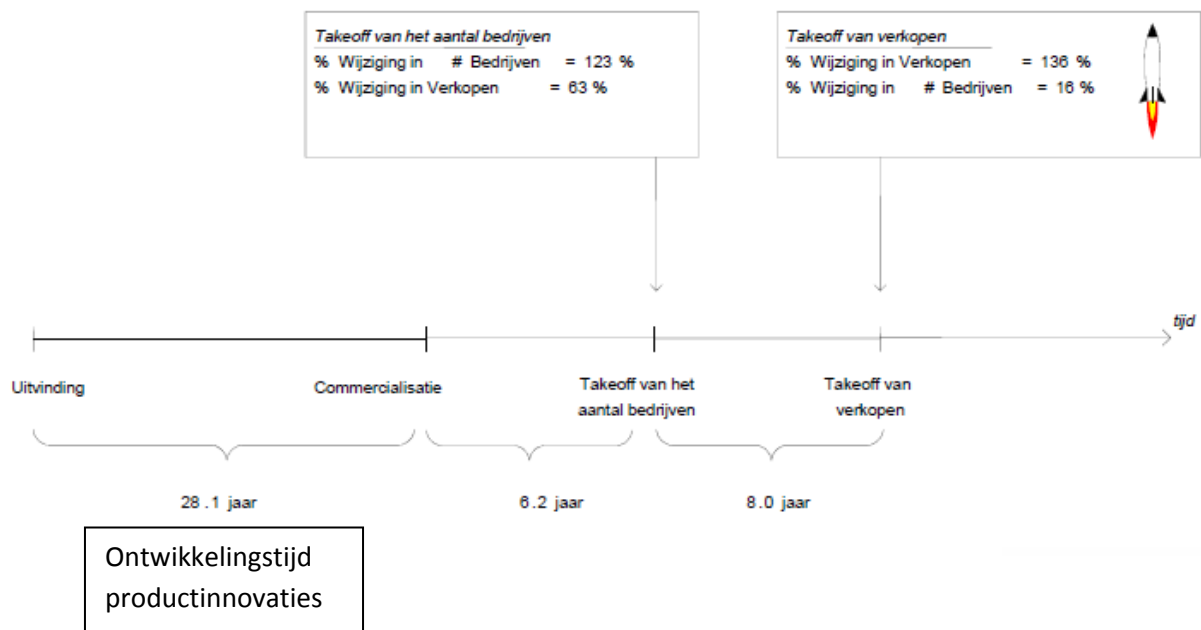
Zwaargewichtteams:

- Projectmanager = kernpersoon in organisatie: controle over beslissingsprocessen + middelen + opleggen doelstellingen

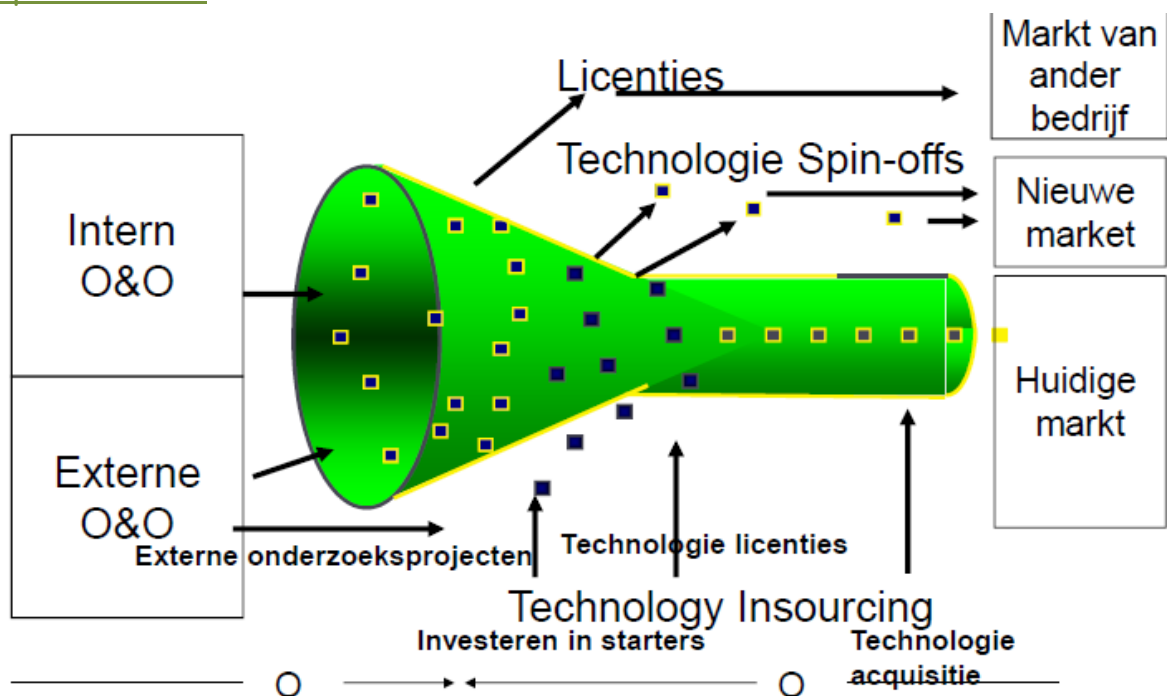
Radicale doorbraakprojecten → autonoom team:

- Teamleden verlaten eigen afdeling
- Team formuleert eigen doelstellingen
- Projectmanager = enige persoon aan wie teamleden rapporteren
- Risico: volledig los van organisatie + uiteindelijke resultaten project moeilijk te integreren in bestaande activiteiten onderneming

Marktadoptatie



Open innovatie



= tegenhanger traditionele gesloten innovatiemodel

- O&O-afdeling: gebruik interne & externe informatie + kennis
- Ontwikkeling volledig intern
- Projecten niet tot kern onderneming → niet opgestart
- Grenzen bedrijf: transparanter:
 - Externe bronnen van informatie & kennis
 - Samenwerkingsverbanden: ontwikkeling & commercialisatie

Toepassingen open innovatie:

- Crowd-sourcing
 - Grote, externe en ongedefinieerde groepen mensen betrekken om specifieke innovatieproblemen op te lossen
 - “wisdom of crowds”
 - User-driven innovation
 - Potentiële gebruikers of consumenten vroeg in het ontwikkelingsproces betrekken
 - Lead users
-

Hoofdstuk 4: ondernemerschap en business planning

Ondernemerschap?

► Venkataraman (1997):

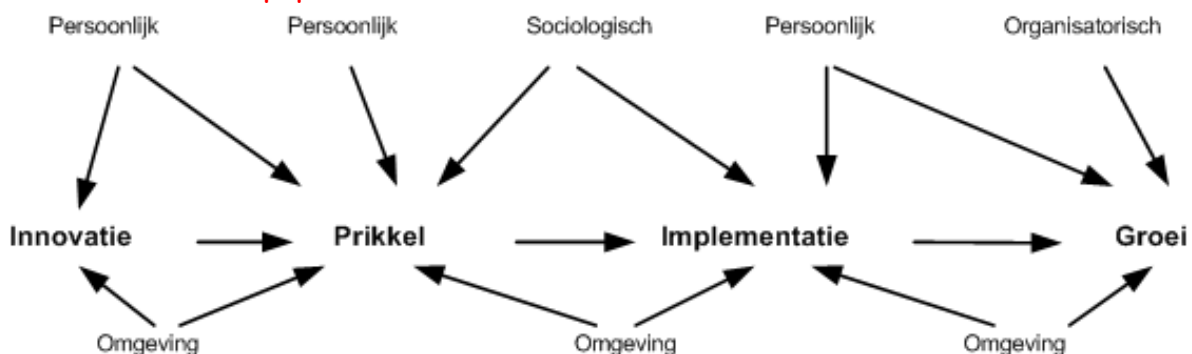
- Een activiteit die ontdekking, evaluatie en exploitatie van opportuniteiten ivm nieuwe goederen en diensten, organisatiemethodes, markten, processen en ruwe materialen inhoudt door het organiseren van inspanningen die vroeger niet bestonden

► Hisrich en Peters (2005)

- Het creëren van iets nieuw met waarde door er voldoende tijd en moeite aan te besteden, en daarbij de financiële, psychische en sociale risico's voor zijn of haar rekening te nemen en de vergoeding, bestaand uit monetaire vergoeding en persoonlijke voldoening en onafhankelijkheid te verkrijgen

- 1) Creatief proces → waarde voor publiek
- 2) Investering voldoende tijd + moeite
- 3) Risicovol
- 4) Belang onafhankelijkheid + persoonlijke voldoening

Ondernemerschapsproces



1) INNOVATIE

► Waar komen ideeën vandaan?

► Theorie

- Patentbureau
- Overheid
- Technology transfer
- Beurzen
- Doctoraatsthesisen
- Uitvindersbeurzen
- Brainstorming

► Praktijk

- Persoonlijke voldoening of onvoldoening
- Ervaring
- Hobby
- Overname van bedrijf of product
- Het nieuws
- Ideeën die verworpen worden door werkgever

2) PRIKKELS

► Negatieve prikkels

- Ontevredenheid met werksituatie
- Ontslag

► Positieve prikkels

- Ambitie
- Opportuniteit
- “nu-of-nooit” gevoel

3) IMPLEMENTATIE & GROEI *(zie ook extra blad Minerva caus VS effect)*

Causation	Effectuation
Goals defined	Means first
Maximize returns	Control investments
Avoid the unexpected	Leverage the unexpected
Think competition	Think pre-commitment
Predict -> control	Control. Don't predict

⇒ 2 tegengestelde stromen

Causation = doelstelling voor ogen

Effectuation = vertrekken vanuit middelen (wie ben je, wie ken je), rollen van ene ervaring in andere

- Leverage the unexpected = haal voordeel uit het onverwachte
- Think pre-commitment: met wie zou ik kunnen samenwerken?

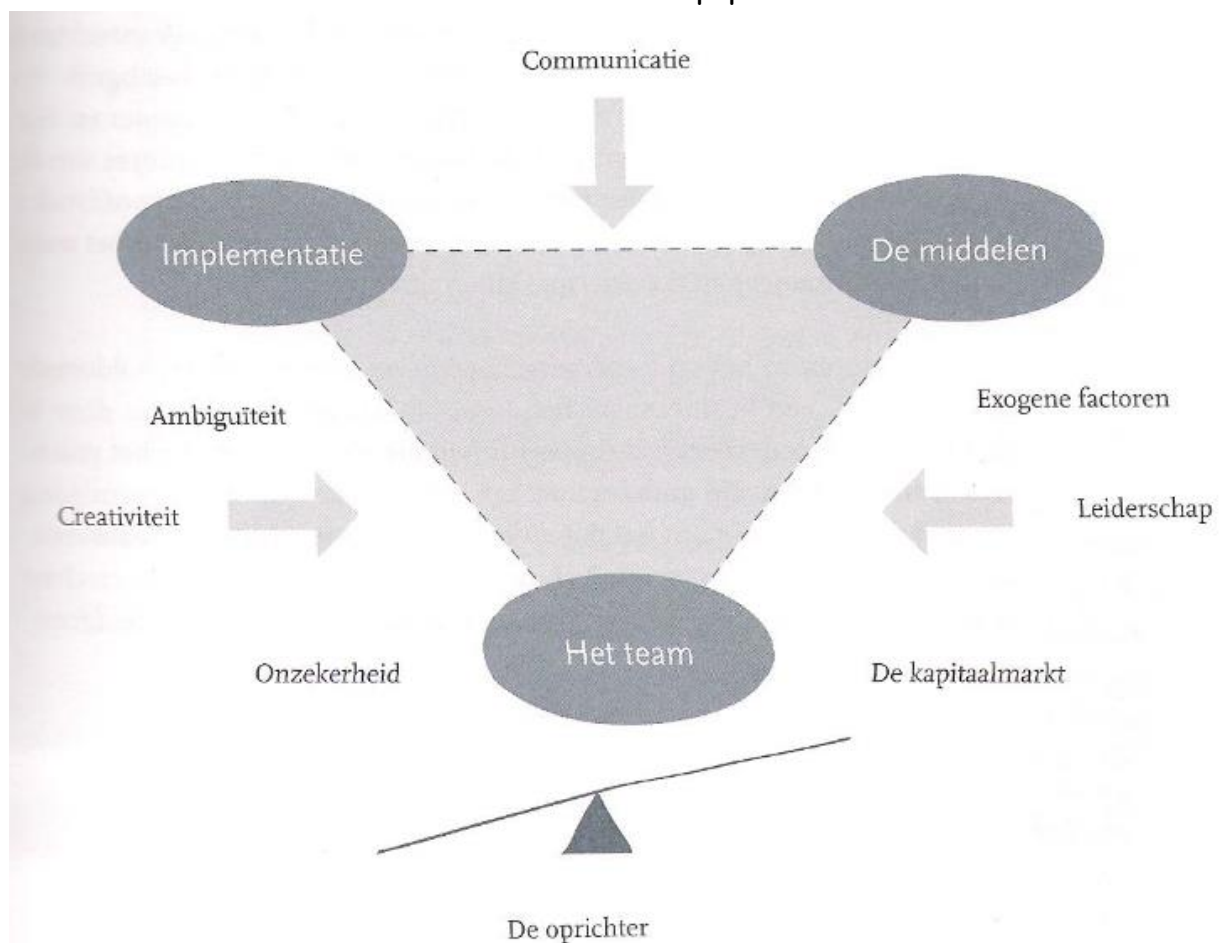
Implementatie = installatie onderneming door ondernemer

Groeifase = proces van opbouw, beheer, groei bedrijf tot waardecreërende organisatie

Timmons & Spinelli: succesvol ondernemerschapproces = resultante # factoren:

- Gedreven door opportuniteit
- Gedragen door leidinggevende ondernemer + team
- Middelintensief + creatief
- Afhankelijk van overeenstemming + balans ⇔ ≠ factoren
- Geïntegreerd + holistisch

→ Timmons-model van ondernemerschapproces



1) opportuniteit → team: opportuniteit benutten + middelen aanwenden in onzekere, steeds veranderende context

→ Businessplan: coderen + communiceren kwaliteit 3 belangrijkste elementen (team, middelen, opportuniteit)

2) Middelen:

- Financiële middelen
- Materiële activa
- Mensen
- Goed businessplan

3) Team → georganiseerd succes = management

Ondernemer?

Doorsnee ondernemer (VS):

- ▶ Gehuwde, blanke man
- ▶ 40-50 jaar oud
- ▶ Low tech onderneming
- ▶ Enige eigenaar
- ▶ Lokatie: thuis
- ▶ Doel: eigen levensonderhoud
- ▶ Startkapitaal: eigen geld of lening < 25.000 Euro
- ▶ Succes?
 - ▶ 50% bestaat nog na 5 jaar
 - ▶ 1/3 maakt meer dan 10 000 \$ winst per jaar
 - ▶ Doorsnee ondernemer: werkt meer en verdient minder dan werknemer

▶ MAAR:



- 'to hit big' = 10% rijkste ondernemers = 73% wereldwijde rijkdom
- Ondernemers gemiddeld gelukkiger dan WN
- Ondernemen ≠ gokken

Kenmerken ondernemer (Meredith):

- Zelfvertrouwen
- Kunnen omgaan met risico's
- Flexibiliteit
- Streven naar succes
- Verlangen naar onafhankelijkheid

Kenmerken succesvolle ondernemers (Timmons):

- Kennis: Sectorervaring > ondernemerschapservaring
- Netwerk (privé/professioneel)
- Energie
- Betrokkenheid
- Passie

Entrepreneurial orientation

→ Kernprocessen ondernemerschap

1) Autonomie:

Onafhankelijke actie individu/team → realisatie idee/visie

2) Innovativiteit:

Neiging bedrijf generatie + ondersteuning nieuwe ideeën + creatieve processen

3) Risico-oriëntatie:

Hogere risico zelfstandige ondernemer tov WN

4) Competitieve agressiviteit:

Beter doen dan andere partijen op de markt

Vb. fast follower strategie

5) Proactiviteit:

Anticipatie toekomstige problemen, behoeften, wijzigingen

Leiden ipv volgen

Soorten ondernemerschap

1) Onafhankelijke starters:

Basis: zelfstandig ontwikkeld idee/kennis

2) Afhankelijke starters:

- Afhankelijk van overdracht kennis/technologie vanuit bestaande organisatie

→ Academische spin-offs: vanuit onderzoek door

universiteiten/onderzoeksinstituten + afhankelijk van deze instellingen voor overdracht kennis vb. via licentieovereenkomst, overdracht patentportfolio

→ Corporate spin-offs: vanuit bedrijven + afhankelijk van overdracht van kennis vanuit moederbedrijf

1) Bedrijf dat niet start op basis van technologie/innovatie

2) Hoogtechnologisch bedrijf

1. Venture capital gefinancierde ondernemingen:

- Start met uitgebalanceerd team + radicaal nieuwe technologie
- Geld bij venture capital fondsen

2. Prospectors:

Idee/technologie (vroeg fase, incrementeel) aanwezig MAAR op zoek naar juiste businessmodel voor benadering markt

3. Productstarters

- Start met innovatief product + klein, ervaren ondernemersteam
- Geringe middelen, snel eerste verkopen

4. Transitionele starters

Aanbieding dienst, weinig financiële middelen nodig

3) Intrapreneurship = intern ondernemerschap:

Mensen nemen in grotere organisatie gedrag + rol van ondernemers op zich tijdens uitvoering taak binnen bedrijf als WN

→ WN kans geven spin-off op te starten

4) Noodzaak-en opportuniteitsondernemerschap

NO: brood op de plank

OO: excellente opportuniteit

5) Groeigericht ondernemerschap

6) Life style ondernemingen

Minder groeipotentieel

Vb. wasserettes, restaurants, consultants...

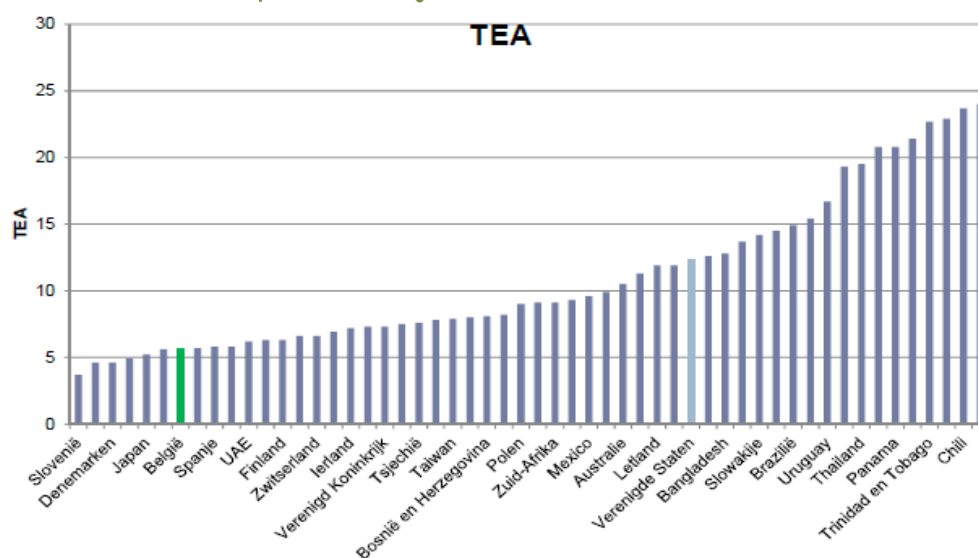
7) Sociaal ondernemerschap

Doelstelling: impact op samenleving

→ Naast winst en rendement

Vb. Grameen Bank

Ondernemerschap wereldwijd



GEM(2011)

GEM = Global Entrepreneurship Monitor: weergave ondernemersklimaat + # starters/prestarters in 40 landen

- ➔ Meten ondernemerschap als geheel van aanvangend ondernemerschap (= ondernemers die bedrijf nog niet formeel opgestart hebben, maar wel uitvoering activiteiten die leiden tot opstart) + van nieuwe bedrijven (3 maanden - 3,5 jaar)

TEA-index = Total Entrepreneurial Activity = percentage bevolking betrokken bij 1 van 2 activiteiten

GEM- conclusies

- ▶ Ondernemerschap vanuit opportuniteit
- ▶ Ondernemerschap vanuit noodzaak
- ▶ Europa doet het slechter dan de VS
 - ▶ Houding ten opzichte van falen
- ▶ Ook op vlak van High Expectation Entrepreneurship doen we het slechter!
 - ▶ Ondernemingen zijn
 - ▶ Weinig innovatief
 - ▶ Weinig internationaal actief
 - ▶ Weinig groeigericht

High Growth Expectation Entrepreneurship-index = percentage bevolking → bedrijf opstarten/recent 1 opstartte met verwachting bedrijf binnen 5 jaar 20 (of meer) jobs zal genereren

Businessplanning

Denkproces: concreter vorm geven aan nieuwe ideeën → businessplan = formeel geschreven document met resultaat denkproces

Doel?

- ▶ Definiëren van de business en haalbaarheid nagaan
- ▶ Toekomstige bedrijfsactiviteiten aan externen duidelijk maken
- ▶ De organisatie beheren en controleren

- ➔ Tegenstanders: plannen = creativiteit + innovatie in kiem gesmoord + omgeving ondernemer zo veranderlijk → onmogelijk te plannen

Brug van ondernemen → managen / 1^e stap in organisatie succes

Business plan past eerder binnen context van causation, dan binnen effectuation

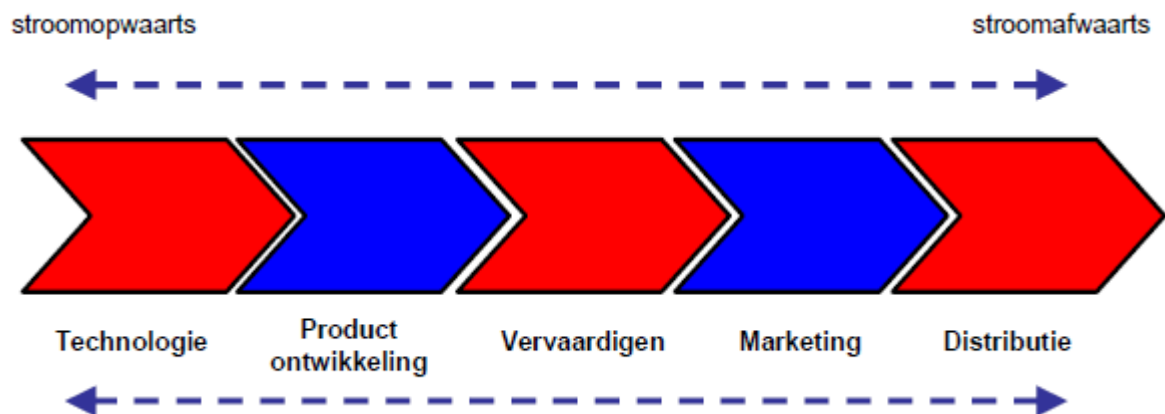
Elementen businessplan:

1) Product en/of technologie

- Toelichting uniciteit idee
- eventuele beschermingsconstructie
- mate 'freedom to operate' ondernemer

2) Markt

- Marktsegmentatie, doelgroep
 - B2B-markt (business-to-business)
 - B2C-markt (business-to-consumer)
- Inschatten grootte + groei markt
Belangrijke factor in beslissingsproces risicokapitaalverschaffer
- Analyse waardeketen = $\neq$ stappen vanaf idee $\rightarrow$ afgewerkt product/dienst aan klant aangeboden



Nagaan of ondernemer alle stappen in waardeketen zelf kan overbruggen OF afhankelijk van derde partijen (via samenwerkingsverbanden)

- Rapportering marktonderzoek
Bij grote onzekerheid (radicale innovaties):
 - Focusgroepen
 - Lead users
 - Concepttesting: potentiële klant krijgt weergave product/dienst + gevraagd naar reactie + interesse om dergelijk product aan te kopen
- In kaarten brengen concurrentie

3) Businessmodel

Morris: bondige, krachtige voorstelling van hoe set onderling afhankelijke beslissingsvariabelen op gebied van ondernemingsstrategie, ondernemingsarchitectuur, zakendoen wordt geconfigureerd om aan te houden competitief voordeel te creëren op markten waarop men actief is.

Hoe geld verdienen met een idee?

- ▶ Welke producten/diensten?
- ▶ Op welke manier aanbieden aan welke segmenten?
- ▶ Hoe logistiek en infrastructuur organiseren?
- ▶ Inkomstenmodel?
 - ▶ Bvb. advertising
 - ▶ Freemium business model (Skype)
 - ▶ Veilingmodel (Ebay)
 - ▶ Homeparties (Tupperware)

4) Team

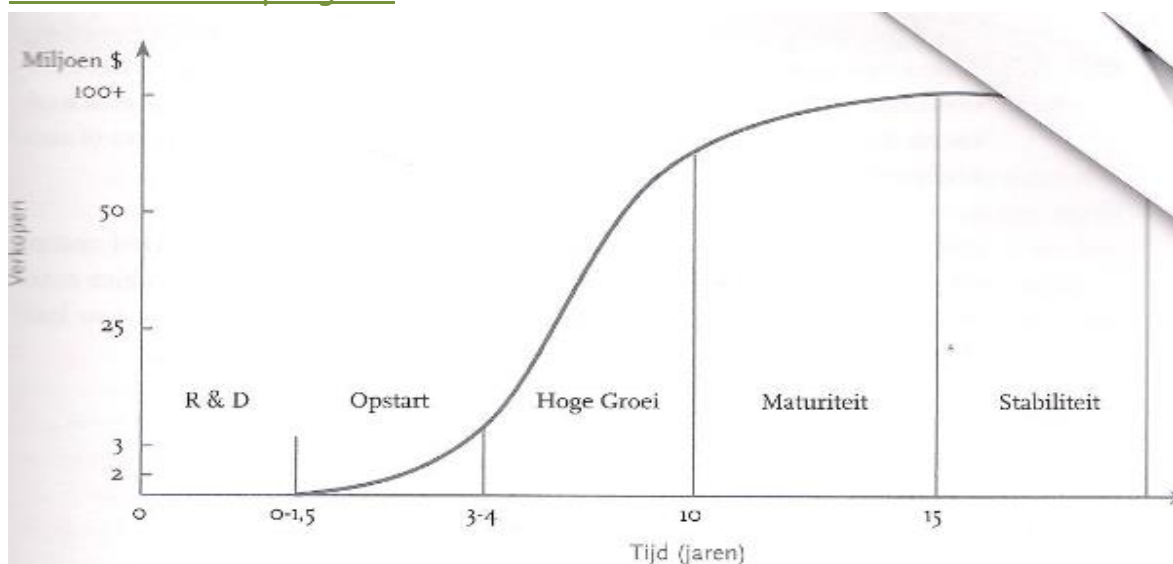
- Nagaan of ondernemers ervaring hebben binnen industrie of als ondernemer en of team complementair is
- Belang menselijk (studies + ervaringen individu) + sociaal kapitaal (netwerk opgebouwd door individuen)

5) Financiën

- RR: rendabiliteit
- Kasplanning: kasstromen + eventuele kastekorten
- Balans
- Financieringsbronnen

6) Risico-analyse + SWOT-analyse

Ondernemerschap & groei



BELANGRIJKE TRANSITIES

Verkopen	0-\$5 miljoen	\$5-\$15 miljoen	\$10-\$25 miljoen+
Werknemers	0 to 20-25	25-75	75-100+
Managementstijl	Doen	Managen	Managen van managers

Hoofdstuk 5: Wat is management?

Denken als een organisatiedeskundige

Wat is organiseren?

Globaliserend omgeving

Technologische veranderingen

Veranderende klantenbehoeften



Organisatiestructuur perfect voor nu
+ later = onmogelijk

Waarom organiseren? Optimaliseren kans op

- 1) Diversiteit (innovatievermogen + flexibel aanpassingsvermogen organisatie)
 - 2) Standaardisatie (leveren voorspelbare kwaliteit)
- ⇒ Balans i.f.v. typische eco. act. waarbij betrokken → oogmerk: optimale performantie

Al Friedlander + Jim Brown: uitsplitsing focus veranderingsinterventie in 2 richtingen:

1) Structurele aanpak:

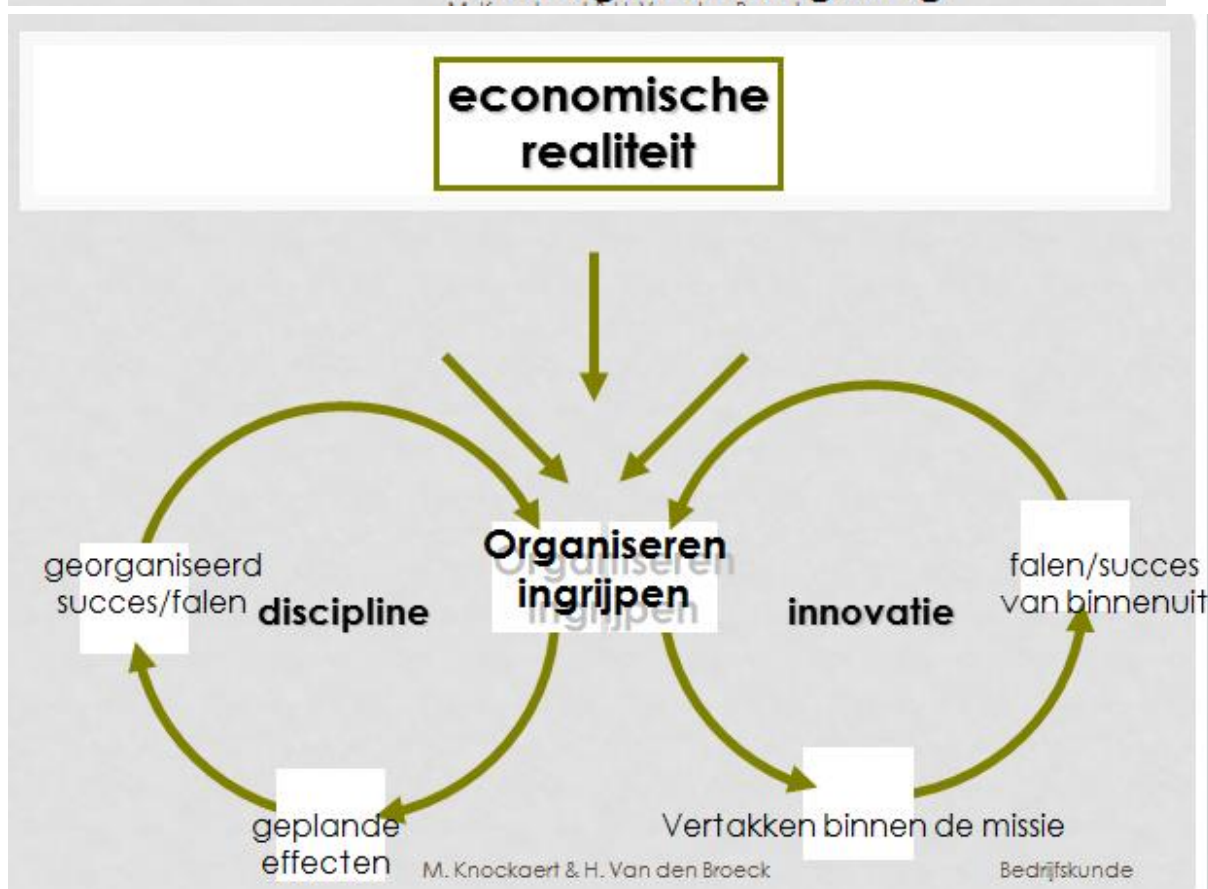
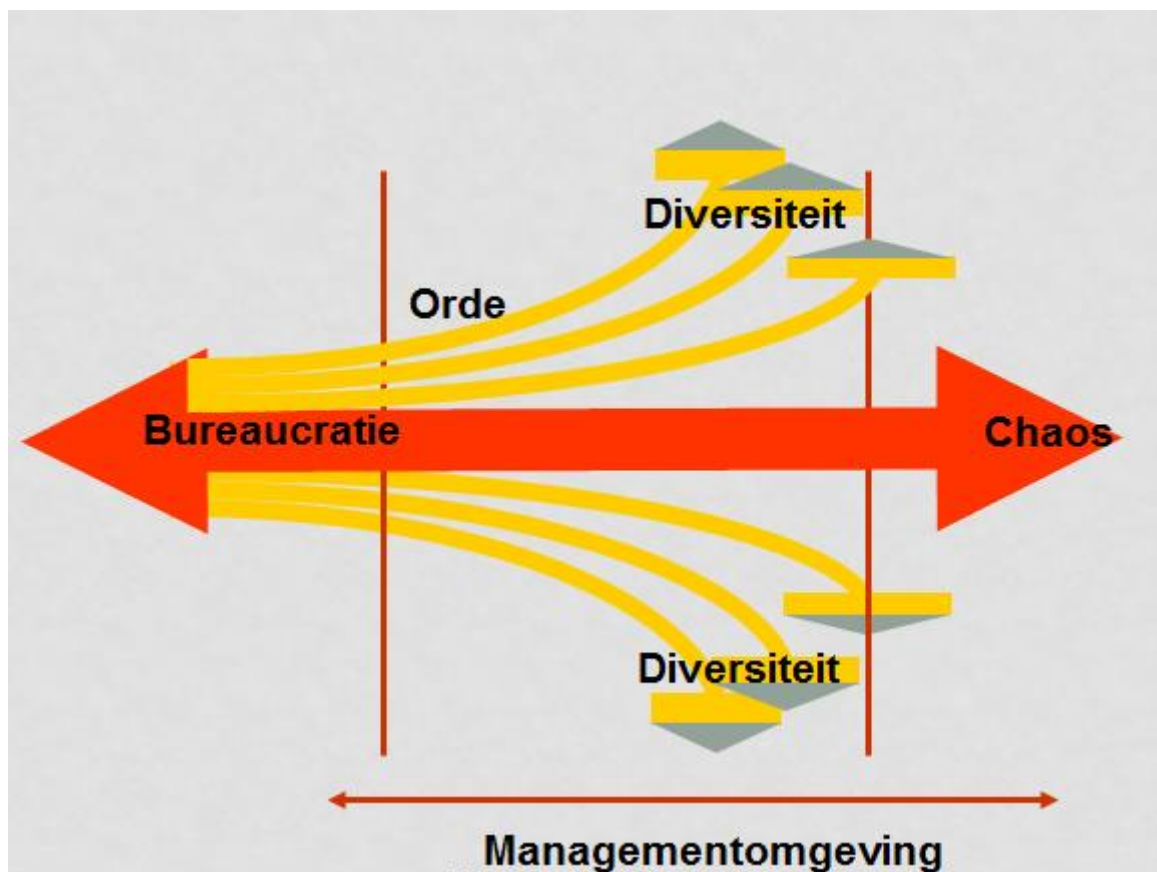
- Bouwstenen: adaptie regels, structuren, werkwijzen, doelen, KPI's (=kritieke prestatie-indicatoren)
- Omstandigheden: voorspelbaarheid = belangrijk

2) Procesaanpak:

- Nadruk op organisatie van binnenuit
- medewerkers die zelfstandig van onderuit bijsturen → nodig: lage graad van politisering, duidelijke visie, waarden, missie, gerichte intrapreneurship (*zie verder voor betekenis*)
- hoe korter levenscyclus producten/diensten → hoe sneller technologische innovaties → hoe sneller evolutie markt → hoe meer producten/diensten in overleg met klant gemaakt → hoe meer behoefte grote vrijheid (empoweren¹) bij medewerkers

¹ Empowerment is een vorm van zelfsturing, hetzij door medewerkers van een organisatie onderling, hetzij door medewerkers in samenwerking met klanten, partners, ... en waarbij:

- zelfstandig (team-)doelen worden gesteld en beslissingen worden genomen binnen aangegeven kaders;
- zelf de verantwoordelijkheid wordt gedragen voor eigen prestaties;
- flexibel, efficiënt, klantgericht en creatief wordt samengewerkt.



Hoe organiseren?

Antwoord 1: structurele aanpak

= specialiseren met controlerende coördinatie

1776 Adam Smith: "division of labour" = basis economisch succes
(productiviteitswinsten)

Waarom is specialisatie onontbeerlijk?

- 1) Snel standaarden opzetten
Standaard = succesformule → overnemen
⇒ Snel aan de slag + zeer snel leren wat er wordt verwacht
- 2) Specialisatie
⇒ Voordeel: iedereen merkt snel op wanneer iets aan de hand binnen deskundigheid → vermijden op te veel gebieden te veel keuzes moet maken
- 3) Lage omstelkosten
Veelheid taken = kosten + tijd bij verandering taak
Sterk gespecialiseerde arbeid = zelden/nooit omschakeling

Hoe slim splitsen?

- Geen duidelijke regels om op meest efficiënte manier taken op te splitsen
- 1) Principe 1: $\neq$ binnen eenheden < $\neq$ tussen eenheden
→ Splitsen per:
 - Land
 - Markttype
 - Activiteit
 - Product
 - 2) Principe 2: splits nooit taken die je later niet meer gecoördineerd krijgt

Behoefte aan coördinatie

Klanten willen geïntegreerd product

Feilloze coördinatie = managementuitdaging = basis elk economisch denken

Alle coördinatie overlaten aan prijsmechanisme vrije markt?

- Te duur (hoge transactiekosten)
- Toch steeds meer beroep op vrije markt voor managementproblemen (via outsourcing, beheerscontracten...)

Kunst van (controlerende) coördinatie

Wijze waarop ≠ gespecialiseerde functies in elkaar vloeien = stabiel + voorspelbaar

→ WANT opsplitsing → chaos, tegenspraak, na-ijver

→ Op zoek naar controlerende coördinatiemechanismen

1) Standaardisatie processen, procedures, regels, input

- Regels, voorschriften, normen, procedures = coördinatiemechanismen
 - standaardiseren processen
 - organisatieomvattend
 - regels:
 - zelfdestructief effect: hoe meer gebruiken, hoe duurder, complexer, discriminerender ze worden (= Paradox van Perrow)
- ⇒ grote bedrijven: aparte procedureafdelingen: onderzoeken regels op consistentie, controle toepassingen
 - uitvoerders moeten (willen) ervan op de hoogte zijn → chefs nodig voor uitleg (superviserend leiderschap)
 - duur
- negatieve bijklank: bureaucratie, onmenselijke + vernederende aanpak, inefficiëntie MAAR bv. dankzij standaardisatie processen → foutenpercentage intensive-careafdelingen bijna tot nul herleiden
- standaardisatie input = controlerend coördinatiemechanisme: weinig ongewenste variëteit
 - voor meeste organisaties: menselijk gedrag = grootste bron variabiliteit inzake input
- ⇒ uitschakelen (streng selectie) → vlotter verloop coördinatie

2) Standaardisatie van output of prestaties (kritieke prestatie-indicatoren of KPI's)

= Strikte definitie eindresultaat → bevordering coördinatie

- Controle sterk autonome afdelingen, divisies, geografisch gedecentraliseerde eenheden zonder al te veel gebruik procedures/processen
- Juiste doel voor ogen → gepaste gedrag
- Vastlegging nauwkeurig omschreven output → manier waarop output wordt bereikt volkomen aan entiteiten over

- Doelen + KPI's: richting geven aan gedrag medewerkers → meer inzet voor beloonde aspecten
- Vastlegging doelen + KPI's = oefening: goede inschatting welk gedrag doelen uitlokken bij medewerkers (op KT & LT)
→ Veranderingen doelen + KPI's → onbedoelde effecten

3) Superviserend leiderschap

Bazen = controlerende coördinatiemechanismen: controle naleving afspraken + behalen targets → bijsturing
! hoge piramides

Wel en wee van structurele aanpak

- Standaardisatie loont in stabiele omgevingen (markt, klant, technologie, regime, regelgeving...)
- Impliciete kennis zo vlug mogelijk geëxpliciteerd + verankerd in strikte operationele afspraken: gestandaardiseerde processen → met grote efficiëntie + effectiviteit herhaald
- Voorkomen ontsporen entrepreneurial gedrag in willekeurige, door markt niet gevraagde kwaliteit
- Vastleggen knowhow om gestandaardiseerde kwaliteit mogelijk te maken
- Eenduidigheid controle
- Valkuil:
 - ongebreidelde vertrouwen dat gedrag op vloer perfect voorgeschreven structuur volgt
 - Theoretisch gewenst gedrag (espoused theory) ≠ reëel gedrag (enacted theory)
 - Aanpak weinig geschikt voor dynamisch, complexe omgevingen

Antwoord 2: procesaanpak

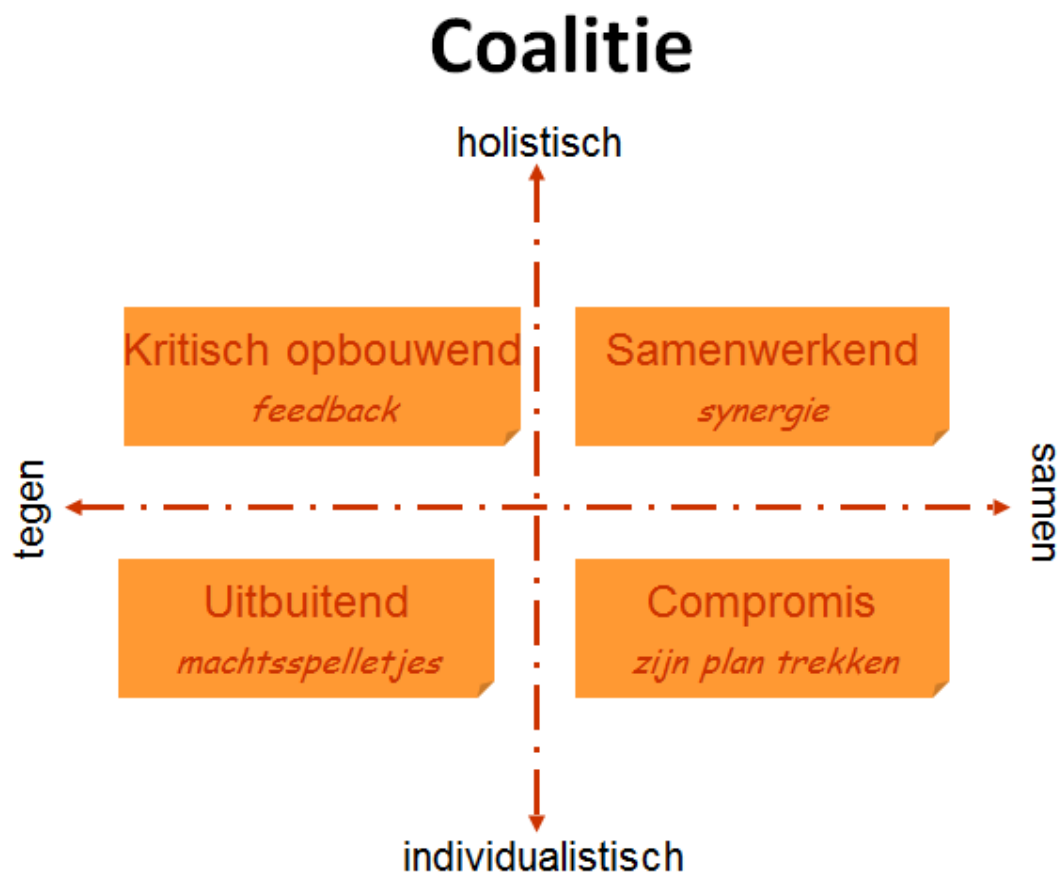
= flexibiliteit met inspirerende coördinatie

Flexibiliteit, gekoppeld aan inspirerende coördinatie

1) Open overleg

- Medewerkers ≠ passief manipuleerbare objecten
→ Hun betrokkenheid, kennis (ervaring + technische expertise) = enorme meerwaarde om flexibel, innovatief, snel in te spelen op veranderende behoeften

- Gebruik overleg voor alle vormen van coördinatie gebaseerd op (mondelinge) communicatie, 'mutual adjustment' (wederzijdse aanpassing), direct interactie, (virtuele) vergaderingen, teamwork, e-mails, wandelganggeruchten, gesprekken onder 4 ogen
 - Voordeel: tijdens coördinatie: uitwisselingen zeer specifieke informatie mogelijk, uitzonderingen op regel mogelijk → overleg werkt flexibiliteit + aanpassingsvermogen in de hand
 - Nadeel:
 - eindeloos + nutteloos vergaderen
 - lokaal karakter: afspraken in bepaalde werkgroep bereikt andere niet
- ⇒ basisregel inzake coördinatie: alle coördinatie begint + eindigt met wederzijds overleg
- creatie meerwaarde
 - basis: constructieve + stimulerende werkrelaties waarbij WN op directe wijze informatie met elkaar uitwisselen zonder achterhoedegevechten
- open coalitiecultuur: combinatie denken in belang geheel met aandacht + respect voor referentiekader ander: alle energie naar taak zelf



VERTROUWEN OP DRIE NIVEAU'S

R. GOLFORD & A.S. DRAPEAU



2) Visie & missie

= diepgewortelde beweegredenen als maatstaf voor gedrag

- Zin aan gedrag
- WN kiezen voor langetermijndoelen i.p.v. enkel kortetermijngewin + inspiratie WN waarbij organisational citizenship² geen ijdel begrip is → beslissingen genomen door medewerkers in alle autonomie op werkvloer: in belang organisatie
- Gebrek aan diepgewortelde visie tast duurzaamheid economisch bestel aan
- Behoeftte aan aansluitende operationele strategie= aangeven hoe visie + missie vertaald moet worden

² Organizational citizenship behavior (OCB) staat voor al het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt en wat van nut is voor de organisatie. Bijvoorbeeld werknemers die voor een goede sfeer zorgen of altijd bereid zijn anderen te helpen.

3) Intrapreneurship (empowerment)

= medewerkers/team maken gebruik van autonomie die ze hebben om op unieke + competente wijze taak uit te voeren

- Verhoging flexibiliteit + aanpassingsvermogen organisaties
- Winnen aan snelheid: lange besluitvormingslijnen moeten niet doorlopen worden
- Medewerker voortdurend oog voor impact gedrag doorheen organisatie + bezit vaardigheden om daaruit te leren
- Basisvoorwaarden intrapreneurship (Bolton & Thompson)
 - Duidelijke visie + strategie
 - Competentie teamleden + team buiten kijf
 - Organisatie: wijd openzetten deuren naar informatie, kennis, kunde voor medewerkers
 - Aanmoediging experimenteel gedrag
 - Vertrouwen

4) Inspirerend leiderschap

= bazen die vanuit wederzijds open overleg medewerkers empoweren om zelfstandig beslissingen te nemen binnen grote kaders

- Nadruk: groei, creativiteit, innovatie, aanpassingsvermogen
- Leider = goede coach

Wel en wee procesaanpak

- Procesgestuurde organisaties = complexe systemen met zelforganiserend vermogen
- Organiseren = spontane evolutie
- Dynamiseren, faciliteren, coachen, begeleiden, ondersteunen
- Beperkingen:
 - Probleem van kennisoverdracht: veel impliciete kennis onvoldoende benut binnen bredere organisatie
 - Gewoontevorming roept halt toe aan feedback-lus die continue verbetering mogelijk maakt

THE 'EXECUTION' RULES

Structurele aanpak

Don't let them break the rules of the game!

Measure and adjust!

You must face facts!

In case of doubt, don't invest

VS

THE 'INNOVATION' RULES

procesaankpak

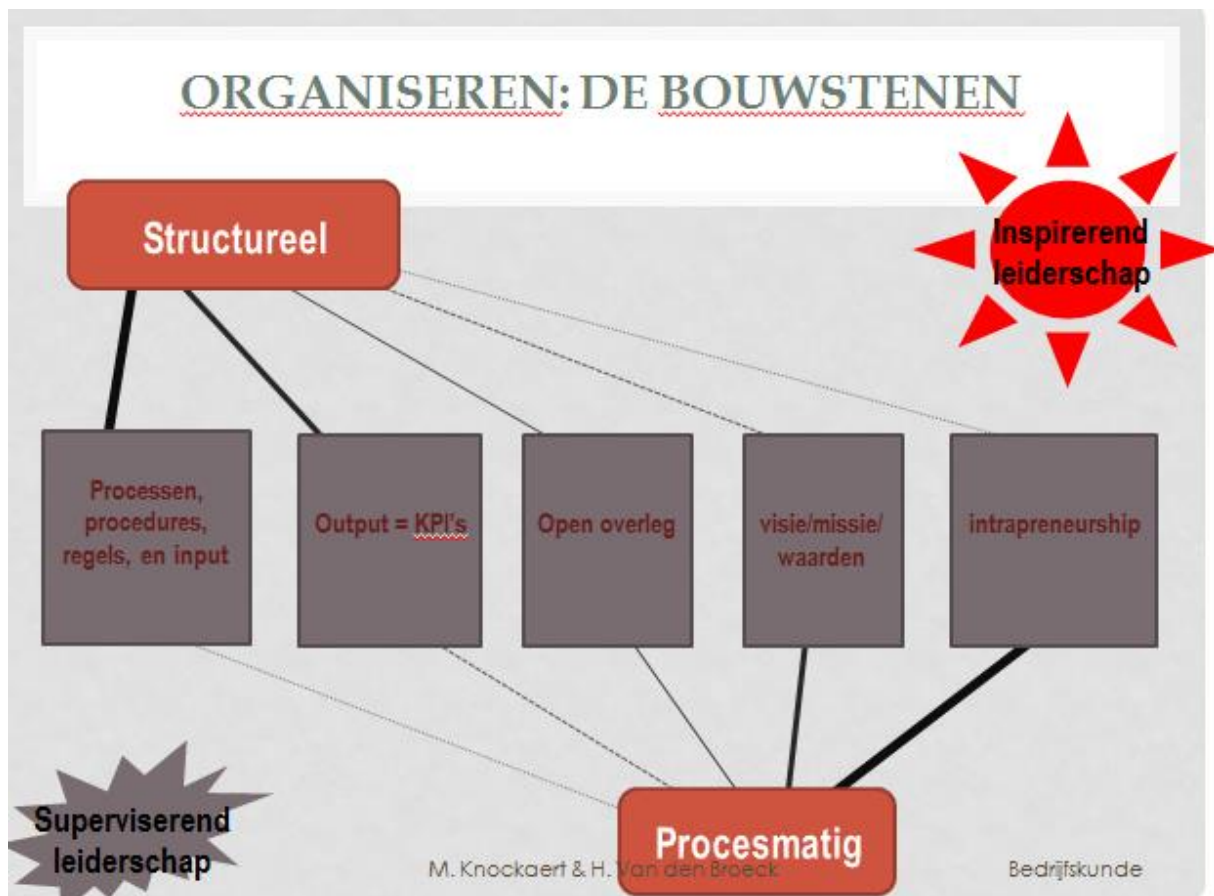
The power of diversity, even of civil disobedience (disruptive innovation)

Make talent ramify your world

Failure = learning opportunity, it's part of the game

When you have no "useful slack", it's hard to be innovative

Samenvatting:



Van eerste- naar derde-generatieorganisaties

Eerste-generatieorganisaties

Kenmerken

- Grootste uitdaging: interne efficiency → focus = intern
- Omgeving = stabiel, voorspelbaar, eenvoudig
- Opsplitsing + scheiding → specialisatie + economische vooruitgang ([Adam Smith](#))
- Scheiding van denken/doen ([Taylor](#))
- Scheiding van activiteiten door verregaande specialisatie ([Taylor](#))
- Scheiding van persoon/functie ([Weber](#) → machineorganisatie = ideaaltype via bureaucratie)
- [Mintzberg](#): machineorganisaties = onafwendbaar wanneer we omgeving eenvoudig willen houden
- Nadruk op voorspelbaarheid → onmogelijk: veel actoren onafhankelijk te laten denken/handelen
- Rol management: plannen, sturen, coördineren, monitoren
- Baas = baas
- Management = command & control → functies zo eenvoudig mogelijk
- Belangrijkste opsplitsing: per functie
- Nadruk op productie + rendement
- "production mindset"

Samenvatting

Kenmerken van eerste-generatieorganisaties zijn:

- nadruk op standaardisatie;
- nadruk op hiërarchie en centralisatie en dus nadruk op regels, procedures en normen;
- groot belang van efficiency via ver doorgevoerde specialisatie;
- management is externe sturing en dus radicale scheiding tussen denken en doen;
- dominante managementkrachten: sturend, stabiliserend, geobsedeerd door controle;
- interne bedrijfsfocus: functioneel;
- paternalistisch of autocratisch.



³ Met paternalisme wordt bedoeld dat de werkgever een bevoogdende houding inneemt ten opzichte van zijn werknemers; de werkgever bepaalt wat zijn werknemers nodig hebben en wat goed voor hen is. De zorg van de werkgever voor de werknemer wordt beschouwd als gunst, niet als een recht.

Disfuncties eerste generatie

- Vervreemding, demotivatie, sabotage door WN
- ⇒ Aangeleerde hulpeloosheid:
 - 1) WN: "veranderen is niet meer mogelijk, leiding lost problemen wel op"
 - Zo onzichtbaar mogelijk opstellen
 - 2) Problemen/opportunities die WN kan oplossen
 - Probleemoplossend vermogen kwijtgeraakt → hulpeloos
- Gesplitste verantwoordelijk, niemand is echt verantwoordelijk
- Moeizame leerprocessen door bureaucratie
- Onethisch gedrag: Milgram-experiment (*zie sociologie/Wikipedia*)
- **Crozier**: bureaucratie = onvermogen tot leren → geen aanpassing aan turbulente omgevingen, niet leren uit fouten, verwarring van doel/middelen, irriterende controles, destructieve spelletjes

Tweede-generatieorganisaties

Kenmerken

- Focus op marketing + kwaliteitsdenken vanaf '50
- Onzekerheid vanuit omgeving
- Complexere organisatievormen
- Geboorte matrixorganisatie
- Eindeloos groeipotentieel
- Baan voor het leven bij grote organisaties
- "marketing mindset"

Samenvatting:

Kenmerken van tweede-generatieorganisaties zijn:

- veel nadruk op klantgerichte kwaliteit;
- talrijke staffuncties met hooggeschoolde specialisten: functioneel en marktgericht (matrix);
- nadruk op diversificatie: ontstaan van autonome divisies;
- management by objectives;
- ontstaan van laterale relaties: task-forces, productmanagers;
- concurrentiestrategieën;
- gericht op het uitbreiden van marktaandeel: marktonderzoek is heel belangrijk.

- Organisatievorm: ≠ namen:
 - Multidivisionele organisatie
 - (strategische) businessunitorganisatie ([Strikwerda](#)):
 - Marktgericht dan functionele organisatie
 - Topmanagers: veel autonomie
 - Elke divisie: ontwikkeling eigen strategie (businessunitstrategie)
 - Free cashflow (winst) door concern geïnvesteerd, niet door businessunit zelf
 - Elke divisie/unit: zo eenvoudig mogelijk houden → zo eenvoudig mogelijk rapporteren + monitoren
 - M-form

Disfuncties tweede generatie

- Complexiteit + traagheid: oeverloos overleg, meerdere bazen, FI-FO-benaderingen
- Dure organisatie: uitgebreide hiërarchie, hooggeschoolde staffuncties, eindeloze vergaderingen, enorme complexiteit, kosten door matrixstructuren, grote overheadkosten

Gemeenschappelijke kenmerken eerste + tweede generatie

- Nadruk op sturende kracht (leiding)
- Nadruk op rationaliteit + planning, weinig aandacht voor emotionele, creatieve, spontane
- Sterke gebondenheid aan tijd + ruimte

Derde-generatieorganisaties

Kenmerken

- Vermindering nadruk op sturende kracht: "people at the top will not solve our problems"
- Belang zelfregulerende kracht
- Autonome werkgroepen, zelfsturende teams, empowerment, kwaliteitskringen
- Belangrijkste productiefactor geëvolueerde economie = informatie
- Kennisorganisaties, virtuele organisaties ('als je het kunt vastnemen is het niet belangrijk meer')
- Sociale architectuur: unieke wisselwerking tussen eigen unieke sterktes, eigen kernbekwaamheden - verwachtingen vanuit omgeving

- Belangrijkste grondstof = kennis
- Organisaties worden netwerkorganisaties

Samenvatting:

Kenmerken van derde-generatieorganisaties zijn:

- soepel en gespierd blijven: scenariodenken;
- eliminatie van wat geen toegevoegde waarde biedt: microprofitcenters; uitschakelen van alle tussenstappen: zeer vlakke organisaties, netwerkmanagement;
- outsourcing;
- zelfregulerende krachten: radicale delegatie, snelheid, tijd als competitief wapen;
- informatie als grondstof en kernbekwaamheden;
- vervagen van grenzen tussen organisaties en afdelingen;
- vervagen van grenzen tussen werk en niet-werk (de zogenoemde 24/7 jobs);
- competitie én alliantie;
- procesgeoriënteerd: de lerende organisatie en dus teamgeoriënteerd.

Disfuncties derde generatie

- Geen basis voor stabiele moderne economie
- Grenzeloos gesjoemel, oplichterij, vervalsing
- Jobs: 24/7
- Jobs vertrekken naar verre landen
- Ontstaan antimanagementstroming

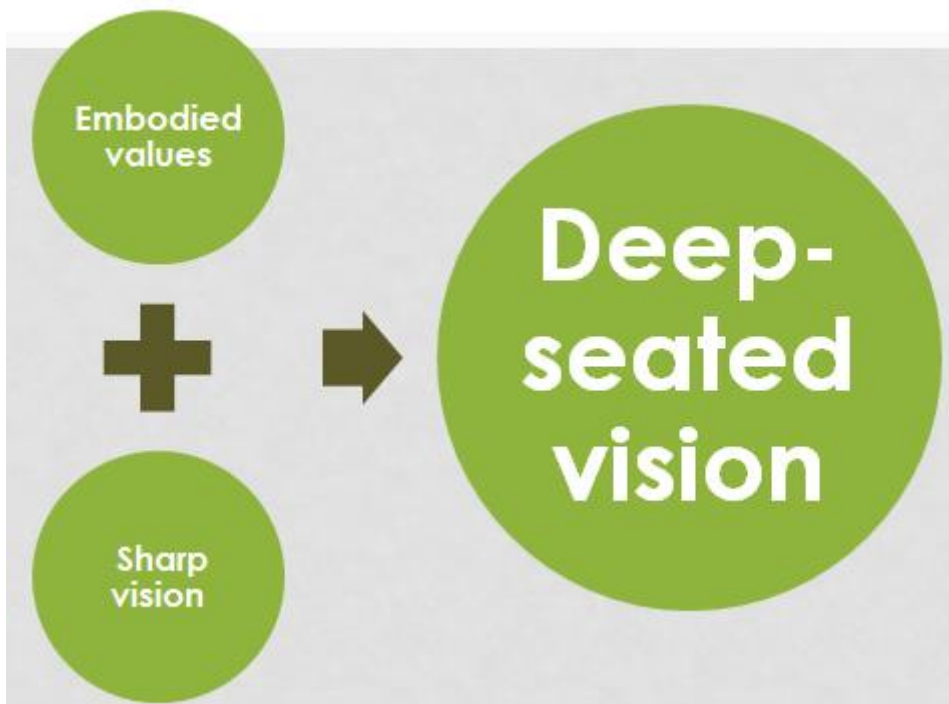
Hoofdstuk 6: Visie, missie & waarden.

Verantwoord ondernemen.

Visie

= toekomstgericht + inspirerend ideaal wat organisatie wil waarmaken, toestand die huidige mogelijkheden overstijgt

- Grootste behoefte aan visie: in complexe omgeving
 - ➔ Bij onduidelijke situatie ➔ beïnvloeding door persoon/idee die houvast biedt (Steve Jobs, Jo Colruyt)
- Geen bijdrage tot resultaten
- Gedeelde visies kenmerken effectieve organisaties
- Visieontwikkeling = prioritaire taak leider ➔ heeft + geeft visie



Missie

= waar ligt ons actieterrein?

- Nadruk: unieke bijdrage organisatie, eigen plaats in maatschappij, specifieke meerwaarde
- 'organisatie-existentialisme'

Weggeman:

- missie = collectieve ambitie
 - verticale thermometers = planning- en controlesystemen → demotiverend
 - Effectieve collectieve ambitie: breed gedragen worden + inspirerend + enthousiasmerend
- Effectief ALS op systematische wijze gedrag beïnvloeden → gevoel van richting
- niet noodzakelijk = succes

Onderscheid visie/missie + wat komt eerst?

Visie (= zien + weten) → groep leiden door kracht beeld toekomst

Missie (= zenden, 'roeping') → groep leiden vanuit emotionele 'oproep'

Waarden

= fundamentele overtuigingen die gedrag + relaties omarmen, basisfilosofie bedrijf, idealen waarin men gelooft, meestal ook buiten bedrijf



AUTHENTIEKE GROEI?

- Ben ik de leeuwentemmer van het plaatselijk circus of creëer ik een symfonisch geheel dat alle andere afdelingen integreert? (**integratie**)
- Draag ik paardenkleppen of ga ik 'beyond'? Ben ik in staat tot open innovatie? Wat is het samenhangend verhaal achter de 'number cruncher' in mij? (**innovatie**)
- Reiken je producten/diensten verder dan het puur functionele? Dragen ze de kiemen van design in zich? (**schoonheid**)
- Dragen je producten/diensten bij tot plezier en voldoening? (**gratification**)

Bedrijfscultuur

= samenhang waarden, mythen, helden, symbolen die betekenis geeft aan alle stakeholders, gemeenschappelijke geloof, credo gehele organisatie, gemeenschappelijke overtuiging hoe dingen werken, hoe organisatie (wereld) in elkaar zit

→ "the unique sense of the place" - "the way we do things around here"

- Nadruk op dagelijkse praktijk 'the smell of the place'
- Waarden: fundamenteel → oppervlakkig:
 - **Gemeenschappelijke filosofie:**
 - Gemeenschappelijke kijk ('visie') op wat belangrijk is
 - Gemeenschappelijke waarden, ideologie = geheel van overtuigingen die bestaan + werkwijze organisatie legitimeert
 - Waarden: gevoel van identiteit aan alle leden
 - **Rituelen + ceremonieel**
 - Dagelijks terugkerende gedragspatronen → voor alle leden organisatie: hoge betekeniswaarde
 - Uitzonderlijke, plechtige activiteiten: onderstrepen speciale gebeurtenissen

- **Helden + heldenverhalen**
 - Personifiëren fundamentele waarden
 - Ondersteunen gewenste organisatiebeeld
 - Nemen snel vorm aan van mythen: belangrijke onderliggende boodschap, betekenis
- **Symbolen**
- **Humor**

Typen bedrijfscultuur

- 1) Typologie van Hofstede
 - < ≠ tussen nationale culturen
- 2) Concurrerend waarde kader
 - < fundamentele dimensies in management

Typologie van Hofstede

Culturen verschillen op 4 grote dimensies:

1) Grote of lage tolerantie voor troonafstand

"in welke mate aanvaarden leden cultuur onevenredige verdeling macht over subgroepen?"

Bv. Hoge machtsafstand → aanvaarding sterke hiërarchie + leiders voor zichzelf zorgen → despoten + tirannen zeer lang aan de macht

2) Sterk of zwak vermijden van onzekerheid

Sterk vermijden van onzekerheid (België, Japan, Duitsland) → ontwikkeling sterke bureaucratieën: bescherming tegen willekeur

3) Individualisme vs collectivisme

Individualisme: iedereen voor zichzelf (+ gezin) zorgen

→ VS

Collectivisme: beschermd worden

4) Mannelijkheid vs vrouwelijkheid

Traditionele mannelijke waarden: ambitie, geld, weelde, competitief

→ Masculiene landen: duidelijke rolverdeling geslachten (Japan)

Traditionele vrouwelijke waarden: sensitiviteit, betrokkenheid op anderen (Zweden)

5) Confuciaans dynamisme

'langetermijn'spaarzaamheid, volharding, schaamte VS

'kortetermijn'gezichtsverlies, uitwisseling geschenken, aanvaarden
bestaande orde

Samenvatting:

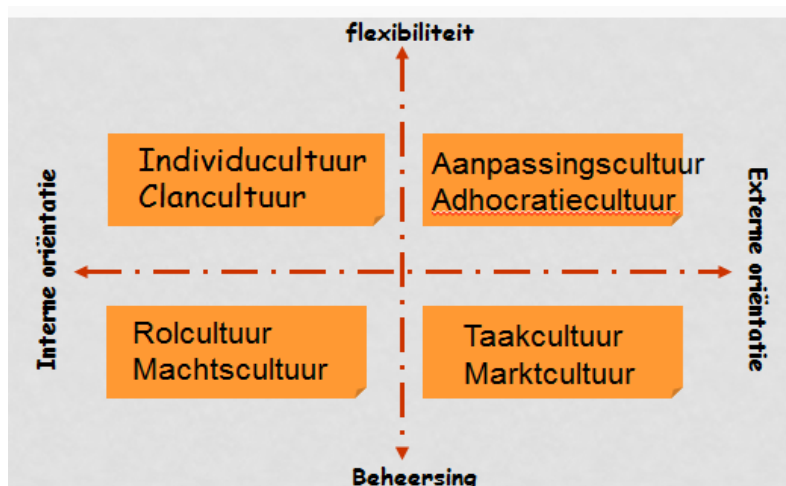
TYOLOGIE VAN GEERT HOFSTEDE (‘60 IBM)



Concurrerend waarde kader

< Robert Quinn

→ Op zoek naar effectieve organisatie



1^e dimensie: flexibiliteit/vrijheid VS stabiliteit/beheersing:

- ➔ Hoge flexibiliteit: veel initiatief, sterke waardering creativiteit + innovatie, iedereen participeert
- ➔ Hoge stabiliteit/beheersing: alles onder controle, processen verlopen doelgericht, efficiënt + consistent

2^e dimensie: interne focus VS externe focus

- ➔ Interne focus: interne processen: human resources, financiële controle
- ➔ Externe focus: markten, groeimogelijkheden, nieuwe technologieën

1) Rolcultuur

- Bureaucratie
- Logica + rationaliteit
- Verbijzondering taken, functiebeschrijvingen, procedures
- Hiërarchische/machtscultuur
- Lage tolerantie voor onzekerheid
 - Respect voor regels
 - Conservatieve ingesteldheid
 - voorzichtigheid
- Hoge tolerantie voor machtsafstand
 - Veel respect voor hiërarchie
 - Formele communicatie
 - Controle + toezicht
 - Leden organisatie = piramideklimmers: promotie = hoogste erkenning door omgeving
- Aangepast aan stabiele, eenvoudige omgeving

2) Taakcultuur

- Externe taken + extern gerichte rationaliteit
- Doelgerichte cultuur: realisatie objectieven, effectief zijn
- Lage tolerantie voor onzekerheid
 - Beheersing omgeving
 - Duidelijke, gefundeerde beslissingen
- Appreciatie prestatiedrang
- Hoge tolerantie voor machtsafstand
- Sterke waardering competentie
- Marktcultuur met nadruk op concurrenten, marktaandelen, klanten

3) Persoonscultuur

- Individu = centraal
- Afkeer van procedures, structuren, hiërarchie
- Lage tolerantie voor machtsafstand
 - Partnerships
 - Vakmanschap = enige bron van macht als legitiem erkend
- Grootst mogelijke verwijt: gebrek aan professionalisme + loyaliteit
- Besluitvorming: consensus
- Informele omgangsvormen tussen leden, formeel tussen leden/niet-leden
- Kansen op persoonlijke ontwikkeling
- Clancultuur met nadruk op samenwerking, interne communicatie, overleg, betrokkenheid van iedereen

4) Aanpassingscultuur

- Aanpassingsvermogen = centraal
- Hoge tolerantie voor onzekerheid
- Informele omgangsvormen
- Niet-routine, innovatief, uitdagend
- Grote machtsafstand = bedreiging aanpassingsvermogen → niet tolerantie
- Waardering grote inzet
- Adhocratiecultuur met nadruk op creativiteit, voortdurende aanpassing, innovatie, meegaan met allernieuwste tendensen

VERANTWOORD ONDERNEMEN

- being not blind to the consequences of the decisions you take.
- Not talking about intentions, but about consequences and be patient enough to enjoy the dance (deferred gratification).
- Rewriting the definition of 'being ambitious'.
- Reinventing systems theory: Depending upon the position you take, the same behaviour can either be interpreted as holistic or individualistic.
 - By optimising your own position, you sometimes contribute to a reality you do not really desire.
 - What for some people is a personal drama, may for others be a correct structural decision.

Hoofdstuk 7: Verandermanagement: zoektocht naar nieuwe stabiliteit.

Globalisatie



Veranderstrategie: voorprogrammeren of vertakken

= wijze waarop verandering implementeren in organisatie

Voorprogrammering

- Pad + doelen vooraf door derden uitgestippeld, afgedwongen, georkestreerd
- Reductie rol medewerkers die verandering ondergaan tot nauwgezet (volgzaam) implementeren project
- 'uitrollen' verandering

Vertakking

- Verandering van binnenuit
- Medewerkers: autonomie op via acties/beslissingen richting te geven aan veranderingsproces binnen kader missie/visie organisatie
- Rol derden (top/consultant): coachen medewerkers

1) Voorprogrammering

- Beter beheersbare + controleerbare strategie in eerste fase veranderingsproces
- Relevant bij crisissituaties: top → alle belangrijke beslissingen (top-down)
- Sprongen + ontwrichtingen binnen bestaande systeem
 - Uitgelokt door wijzigingen, conflicten, crises in externe context organisatie (bv. veranderde wetgeving, drastisch gewijzigde consumptiepatronen)
- Valkuilen:
 - Verschuiving doel veranderingsproject naar opvolging vooraf bepaalde aanpak ZONDER ontplooiing dynamisch product-, klant-, marktgericht bijsturingsproject
 - Werkelijke uitvoering opgelegde structuur op de vloer
 - Bureaucrazy: ingevoerde modellen na verloop van tijd: eigen leven (epoused theory) naast reële gedrag op vloer (enacted reality) → dubbelorganisaties: systeem dient op top ter wille te zijn (epoused theory) + iedereen eigen ding (enacted reality) ≠ geïntegreerde verandering
 - Belasting draagkracht organisatie

2) Vertakken

< complexiteitsdenken: 4 principes

1. Status quo → negatieve entropie
= levende systemen + organisaties in evenwicht: minder waakzaam voor veranderingen in omgeving → minder slagvaardig (in crises)
 2. Organisaties geprikkeld door externe bedreiging → op zoek naar adaptie
→ Grotere sensitiviteit voor + exploratie nieuwe ideeën
 3. Organisaties op grens van chaos → ontwikkeling capaciteit tot zelforganisatie: nieuwe organisatievormen
→ Probleem: westerse economische beschavingen: uitbouw grote organisaties: reorganisaties + drama's → vernietigend uitstel = uitstel veranderingen uit vrees voor drama's → grotere drama's (financiële crisis)
 4. Moeilijke sturing organisaties langs vooraf bepaald lineair pad
→ Toekomst = ongrijpbaar
→ Te veel onzekere factoren
→ Uitdaging: onstabiele factoren afbuigen in richting van bijgestuurde einddoel
- Continue, incrementele, niet-lineaire adapties: leerproces
 - Bottom-up aanpak: verandering van binnenuit
 - Directe betrokkenheid alle medewerkers
 - Verandering door vloer gedragen
 - Lager gevoel van controle vanuit top
 - 'leer uit je fouten'-cultuur: fouten = startsein om leerprocessen op gang te brengen ten goede van groei/ontwikkeling organisatie
 - Continue verbetering van wat je doet
 - Incrementeel + gradueel karakter
 - Nadelen:
 - Interne creatieve ideeën te weinig bevrucht door innovaties buitenwereld
 - Adhocracy: totaal voluntarisme → stuurloze verandering + ontbreken overkoepelende doelgerichtheid

- Onaangetast laten fundamentele karakter, kern organisatie
- Ontbreken globaal evenwicht
- Alert voor sluipende besluitvorming = over langere periode meerdere kleine veranderingen aanleiding voor meer fundamentele wijzigingen met impact op andere delen organisatie
- Veranderingsmoeheid wanneer inspanningen medewerkers afgewezen worden

- Praktijk: 70 - 80%: voorprogrammering
 - Vooral bij gebrek aan tijd + gevoel van controle
- Beer & Nohria:
 - Voorprogrammering:
 - nadruk op maximaliseren aandeelhouderswaarde
 - top-down
 - financiële stimuleringspakketten: motivatie WN
 - Vertakking:
 - ontwikkeling of organisation's human capability to implement strategy and to learn from actions
 - bottom-up
 - centraal: participatie betrokkenen
 - veranderingsbereidheid groeit vanzelf

Samenvatting:

VERANDERSTRATEGIE		
	Voorprogrammeren	Vertakken
Doel	gestructureerde ingreep	continue bijsturing
Hoe	stevige blauwdruk door derden vastgelegd	leerproces van binnenuit
Tijdsdimensie	korte termijn, positieve effecten op enkele specifiek vastgelegde economische parameters	lange termijn, verzekeren van capaciteit om blijvend te leren
Lerend vermogen	volg het model, meet en stuur bij naar het model	leer uit fouten en pas aan op basis van de concrete omgeving
Kernspelers	de top neemt initiatief en grijpt in, het projectteam voert uit, de basis volgt	de basis suggereert en mobiliseert, het projectteam overlegt en implementeert, de top coacht
Meerwaarde	coherente aanpak, heel vlug een formeel referentiekader	heel dicht bij de 'moments of truth'
Mogelijke valkuil	doelverschuiving naar het dienen van modellen die losstaan van de 'moments of truth'	wildgroei van initiatieven met verwatering van visie, overkoepelende doelen en processen



Verandering in het negatieve daglicht

Neiging negatieve aspecten verandering (onzekerheid, stress, spanning, conflict, angst, weestand) → vergroten

Positieve aspecten (nieuwe markten, werkzekerheid nieuwe werknemers, toegenomen kwaliteit dienstverlening) = normaal

Veranderingsbereidheid versus weerstand tegen verandering

Deficitmodel: weerstand tegen verandering in de kiem smoren

Groeimodel: bewerkstelligen draagvlak voor verandering

Componenten die positieve houding tegenover verandering in de hand werken:

1. benadrukken positieve spankracht t.o.v. toekomst
→ medewerkers → ervaren: voordelen > nadelen
2. intensiver doelbeleving → motivatie
→ medewerkers → geloven: capaciteiten bereiken uitdagende doelen
3. management als positief rolmodel ervaren
4. breed draagvlak

Aangeleerde hulpeloosheid

= automatisch gedrag, mensen + organisaties blijven reageren op basis van wat in verleden geleerd OOK AL vragen omstandigheden 'nieuw' gedrag

Optreden aangeleerde hulpeloosheid via 'ervaringsgok, automatische piloot' (te veel energie + tijd om alle mogelijke stimuli te gaan interpreteren)

VERANDERINGSBEREIDHEID VERSUS WEERSTAND TEGEN VERANDERING

Weerstanden: uitvoerders

- verrassingselement, gebrek informatie, gebrek aan vaardigheden, verlies aan zekerheid, teleorgaan vertrouwde werkgroep/patronen

Weerstanden: beslissingsnemers

- vrees voor het onbekende, faalangst: restonzekerheid, obsessie voor volledige controle, geen voeling met relevante feedback, stijlblindheid

Structurele weerstanden

- oude technologieën, verkeerde beloningsmechanismen, oude macht- en statusbronnen, historiek van vertrouwen of politisering

URGENTIEBESEF VERHOGEN (J. KOTTER)

- Resultaten/problemen eerlijk bespreken, benchmarking, gemiste kansen, kwaliteitsfouten in kaart brengen
- Toonbeelden van overdaad verwijderen
- Scherpe zelf meebeaalde doelstellingen
- Evalueren i.f.v. integrale prestatie maatstaven
- De (interne-externe) klant reëel en zichtbaar maken
- Kritische/rare derden aan het woord
- Overspoelen met informatie over toekomstige kansen en technologische trends

Waarderende benadering

= appreciative inquiry (Cooperrider & Withney - Cleveland Clinic)

Uitgangspunt: organisaties veranderen in richting van datgene waar ze vragen over krijgen + hun aandacht op richten

4 fasen:

- (1) ontdekken (what gives life?): interviews om de best practices te ontdekken
- (2) droomfase (What might be?): hoe kunnen piekmomenten standaard worden?
- (3) ontwerpfasen (what should be the ideal?): vertaling van droom naar realiteit
- (4) realisatie (How to empower?): actieplannen

Veranderingsmanagement: fasegewijze aanpak

1) scannen

= Problemen + opportuniteiten continu in kaart brengen

2) lanceren

- eerste verkenning: verkenner → idee aftasten op waarde
"Laat het probleem of opportuniteit definiëren en ook herdefiniëren?"
→ focusgroepen
- feiten + cijfermateriaal: bekijken + vergelijken
- sneuvelnota = insteeknota = voorbereidend document waarin medewerkers bijdragen kunnen leveren
- inschatting veranderingsbereidheid binnen organisatie (vaak overgeslagen)
→ bepaald door factoren op 3 niveaus:
 - organisatieniveau:
 - vertrouwen in topmanagement, politieke spelletjes, kwaliteit veranderingsverleden, identificatie met visie, missie; waarden
 - afdelingsniveau:
 - participatieve besluitvorming, vertrouwen in directe chef, competentieniveau collega's, balans tussen intrapreneurship - regels, procedures
 - individueel niveau:
 - jobsatisfactie, openheid tegenover veranderen

3) Projectteam samenstellen

Projectverantwoordelijke → aanwijzen complementaire competenties aan project

1. Conceptualisatiefase: veel ideeëverbredende creativiteit
2. Implementatiefase: rekenen op medewerkers die effectief kunnen realiseren

Projectteam:

- Projectleider: coördinatie
- Afwerker
- Grensverlegger: creatieve ideeën
- Bewaker: team af en toe halt toeroepen voor bezinning
- Enthousiasteling: bewaken groepssfeer

4) Documenteren

1. nauwkeurig in kaart brengen basisratio's (feiten + cijfers)
Te verwachten meerwaarde: uitdrukking via moments of truth
→ Zowel value creation als value destruction in kaart brengen
2. Inbedden probleem/opportuniteit in globale bedrijfsvisie + overkoepelende operationele strategie
→ Gericht op:
 - Operationele uitmuntendheid
 - Klantintimiteit
 - Productleiderschap
3. Effecten op korte + lange termijn nagaan / directe + indirecte effecten
Scenarioplanning met effectinschatting → aanpassingsvermogen tijdens implementatie: grote maatschappelijke + marktspecifieke trends + bedreigingen in kaart brengen
4. Vertaling genomen beslissingen naar specifieke doelstellingen + actieplan
→ Vertaling veranderdoelen naar afdelings- en individuele doelstellingen
→ Onderscheid tussen kortetermijn- en langetermijnacties

5) Mobiliseren: frustreren + communiceren

Frustreren = creatie brandend platform

Veranderbereidheid: bevordert waar medewerkers problemen/opportunities zelf ervaren

Duidelijke communicatiestrategie = essentieel element bij elk veranderproject → bij introductie verandering: positievere ervaring door mensen wanneer ze uitlaatklep hebben voor hun onzekerheid (vooral in beginfase verandering)

→ Geen informatie → onzekerheid

→ Timing!!

→ Wie als eerste communiceert, zet referentiekader

6) Implementeren = verwezenlijking

! echte realisators

! discipline: betrokkenheid, professionalisme, wil om kwaliteit te leveren

Betere implementatie vindt plaats waar expertise, focus, discipline, passie elkaar ontmoeten

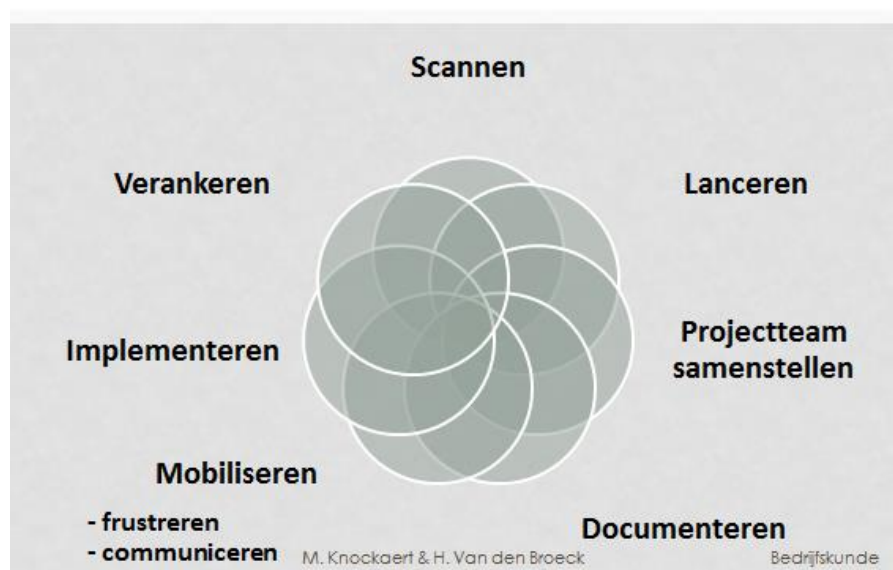
7) Verankeren

Gewijzigd gedrag → verankerd worden in dagelijkse reilen/zeilen

organisatie: nieuw gedrag → deel uitmaken van alle deelelementen organisatie

- Doelstellingsgesprekken
- Beoordelingsinstrumenten
- Rapporteringsniveaus
- Kennisdatabanken

! ook op andere niveaus moet verandering verankerd worden



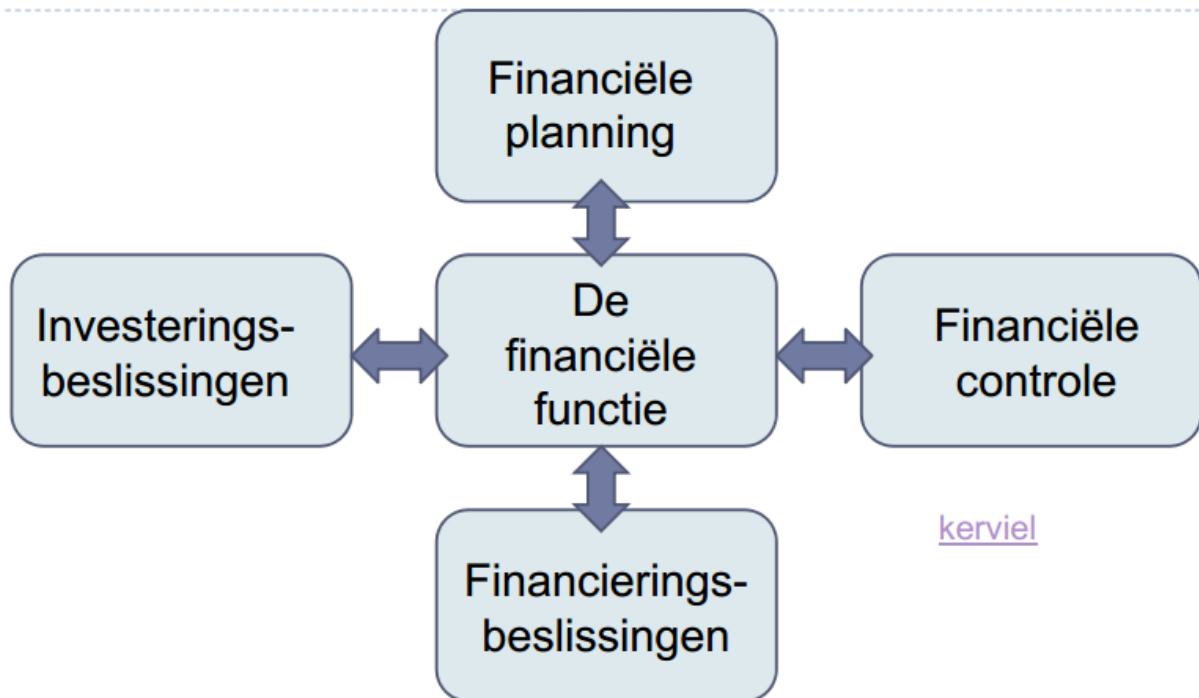
DE LOGICA ACHTER DE LERENDE ORGANISATIE

1. De problemen van vandaag komen voort uit de oplossingen van gisteren.
2. Zij die de problemen oplossen zijn verschillend van diegenen die het nieuwe probleem erven.
3. Uit 1 en 2 volgt dat de oplossing soms erger is dan het probleem.
4. Aangeleerde hulpeloosheid maakt dat het systeem zich wrekt.
5. Oorzaak en gevolg liggen soms ver uiteen in tijd en ruimte, we zoeken ze echter steeds bij elkaar (een probleem in sales kan veroorzaakt zijn door R&D).
6. Illusie van leren door ervaring: veelal ervaren we de gevolgen van onze beslissing niet aan den lijve.
7. 'Dividing a cow in half does not give you two smaller cows'. Iets is slechts zinvol in relatie tot het geheel.
8. Zoek niet de schuldige, verbeter de relaties tussen de elementen.
9. De reële meerwaarde vloeit voort uit de impact op langere termijn. 'You can have your cake and eat it too – but not at once'.

Hoofdstuk 8: Financieel management

Financiële functie in bedrijf

De financiële functie



De financiële functie in 3 statements

- ▶ Tijd is geld
 - ▶ Over tijds waarde van geld
- ▶ Leg niet al je eieren in 1 mand
 - ▶ Over risicodiversificatie <-> specialisatie
- ▶ Je kan niet alle mensen altijd beetnemen
 - ▶ Over marktefficiëntie

Financiële planning

Projectie resultatenrekening, balans, kasplanning

- ➔ Toelaten managers inschatten financiële impact beslissingen + inzetten middelen op doeltreffende manier
- ➔ Waarde financiële planning afh. van accuraatheid waarmee assumpties die leiden tot plan ingeschat worden
- 1) Informatie verzamelen + rekening houden met onzekerheden (omgeving bedrijf, binnen bedrijf)
- 2) Inschattingen + informatie → projectie resultatenrekening, balans, kasplanning

Resultatenrekening

= overzicht

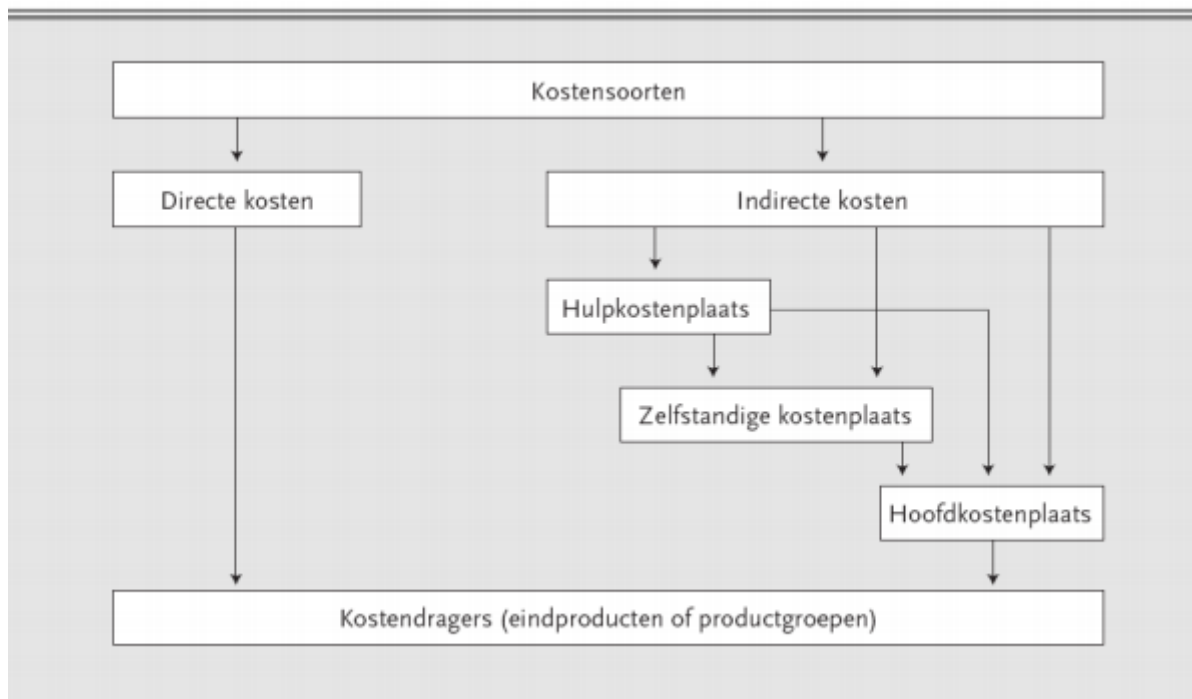
- Bedrijfsopbrengsten
- Bedrijfskosten
 - Directe kosten: direct toewijsbaar aan bepaald product/dienst
 - Indirecte kosten
 - Vaste kosten
 - Variabele kosten
- Financiële kosten
- Financiële opbrengsten

➔ Veel kosten: semivariabel verloop

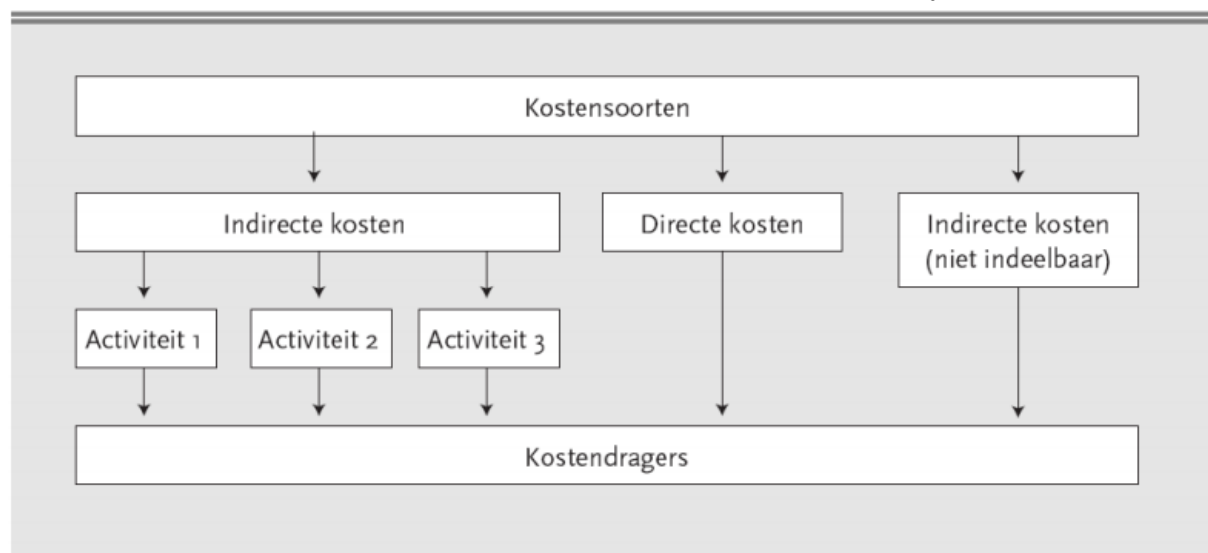
! kostprijscalculatie = alle kosten versleutelen met als einddoelstelling bepalen prijs per eenheid

Totale kostprijs = belangrijke input voor prijsstelling + berekening rendabiliteit op producten + diensten

- Kostenplaatsmethode
 - = onderverdeling bedrijfscapaciteit in stelsel van kostenplaatsen
 - Kostenplaats = reëel/fictief bedrijfsonderdeel waar homogene prestatie wordt geleverd
- ➔ Indirecte kosten: toegerekend aan kostenplaatsen + vaststellen kostenprijsstarief per prestatie-eenheid
- ➔ Bij levering prestatie in bepaalde kostenplaats → doorrekenen kostprijsstarief kostenplaats naar betreffende kostendrager
----> verdeling indirecte kosten over eenheden eindproduct



- Activity based costing
 - ➔ Indirecte kosten toewijzen aan activiteiten
 - ➔ Per activiteitencentrum: meest kenmerkende activiteit = cost driver
 - ➔ Per cost driver: vaststelling tarief op basis van toegerekende (gebudgetteerde kosten) kosten activiteiten + verwachte malen activiteit in betreffende periode zal plaatsvinden
 - ➔ # malen gebruik cost driver < verwacht → tarief stijgt per keer



Balans

= momentopname van bezittingen (activa) + financieringen (passiva)

ACTIVA	PASSIVA
VASTE ACTIVA	
Oprichtingskosten	Eigen vermogen
Immateriële vaste activa	
Materiële vaste activa	
Financiële vaste activa	
VLOTTENDE ACTIVA	
Vorderingen	Vreemd vermogen * op korte termijn * op lange termijn
Voorraden en bestellingen in uitvoering	
Geldbeleggingen	
Liquide middelen	

Immateriële vaste activa = niet tastbare activa

Toenemend belang kenniseconomie → verwachting: toename IVA in belang MAAR

- 1) niet vanzelfsprekend om waarde activa te bepalen
- 2) bedrijven beslissen vaak omwille van fiscale redenen IVA niet weer te geven

Geprojecteerde kasplanning

= overzicht inkomsten + uitgaven bedrijf

→ geen vastgelegd format

Financiële situatie bedrijf weergegeven via:

- rendabiliteit = winstgevendheid
- solvabiliteit = schuldgraad = proportie vreemd vermogen tov eigen vermogen
- liquiditeit

Investeringsbeslissingen

Waarde investering bepaald door:

- kasstromen + timing kasstromen
- levensduur onderneming
- risico

Technieken investeringsanalyse:

1) Terugverdiëntijd:

= tijd nodig voor toekomstige kasstromen compenseren voor initiële investering (uitgaande/negatieve kasstroom)

- ▶ Hoe lang duurt het vooraleer het project zijn initiële investering “terugbetaalt”?
- = aantal jaar waarin initiële investering gec recupereerd wordt
- ▶ Minimum aanvaardingscriterium = bepaald door management

Nadelen van de methode

- ▶ Geen aandacht voor tijdswaarde van geld
- ▶ Geen aandacht voor kasstromen na terugverdienmoment
- ▶ Negatief voor lange termijn projecten (maar wat met O&O, nieuwe technologieën?)
- ▶ Vraagt een arbitrair beslissingscriterium
- ▶ NAW kan negatief zijn
- ▶ Hoe groot is de vis? Methode zegt iets over de liquiditeit, niet over waarde of rendabiliteit

Moet investering na 3 of 4 jaar terugbetaald zijn? Wie beslist dit? Op basis van wat?

2) Netto actuele waarde (NAW)

- ➔ Rekening houden met inflatie, opportuniteitskosten investering (intrest alternatieve belegging), risico's toekomstige kasstromen door toekomstige kasstromen te verdisconteren (verdisconteringsvoet = gewogen gemiddelde kapitaal kost) met basis intrestvoet (rekening houdende met inflatie), verhoogd met risicopremie

NAW = Som van de Actuele Waarde van toekomstige kasstromen – initiële investering

→ kan aangepast worden als projectrisico > bedrijfsrisico

$$NAW_0 = \sum_{t=1}^n \frac{kasstroom_t}{(1+r)^t} - I_0$$

with t = tijdstip
 r = verdisconteringsvoet (in%)
 I₀ = initiële investering

► Beslissingscriterium

- Doe de investering als $NAW > 0$
- Bij verschillende projecten: selecteer project met de hoogste NAW

3) Interne rendementsgraad (IRG)

► Die verdisconteringsvoet die zorgt dat $NAW=0$

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{kasstroom_t}{(1+IRG)^t} - I_0$$

► Beslissingscriterium

- Aanvaard als $IRG > \text{gewenste rendement}$

→ Investering uitvoeren als investering minstens gelijk is aan gewenste minimumrendement (=opportunitetskosten + risicopremie)

→ Risico inschatten:

- Sensitiviteitsanalyse: hoe wordt analyse beïnvloed indien assumpties niet gehaald worden
- Scenarioanalyse: verschillende assumpties tegelijkertijd veranderd + presentatie 2 scenario's: pessimistisch, optimistisch, realistisch
- Simulatie: model voor investeringsproject opgesteld + modelleren relaties tussen belangrijke assumpties

⇒ Moeilijk toe te passen voor radicale innovaties

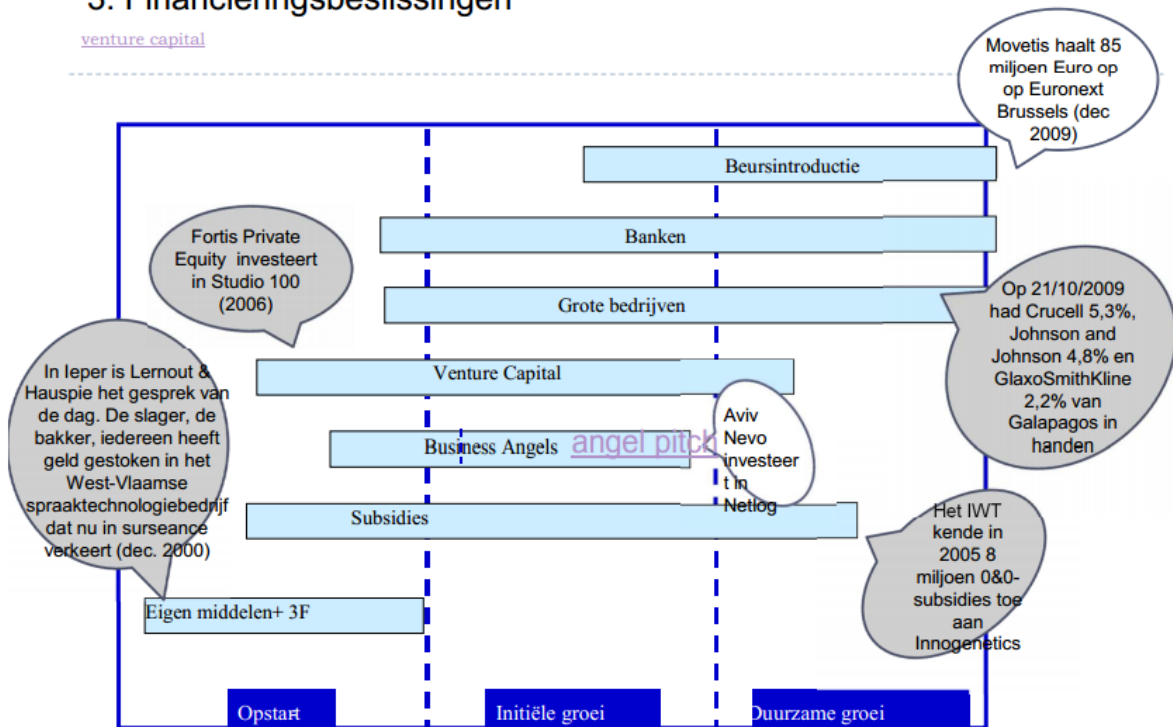
→ Reële optietechnieken: opsplitsing investeringsproject in verschillende fasen: eerste fase = optie op volgende + rekening houden met: project kan in iedere fase stopgezet worden

- Nadeel: grote complexiteit berekening + interpretatie

Financieringsbeslissingen

3. Financieringsbeslissingen

venture capital



1. Opstart + later initiële groei

- Eigen middelen
- 3F = friends, family, fools
- ⇒ Onvoldoende waarborgen om banken te overtuigen
- Bedrijven met hoog potentieel:
- Business angels⁴
- Venture capital fondsen (= risicokapitaalfondsen, onafhankelijk van geldschieter beheerd worden met bedoeling bedrijven met hoog potentieel te ondersteunen)
- Subsidies
- Latere fasen: banken: wanneer onderneming enige geschiedenis heeft + mogelijk over meer waarborgen beschikt
- Grote bedrijven
- Uitzonderlijke gevallen: beursintroductie

2. Duurzame groeifase

- Instanties die grotere sommen ter beschikking stellen

⁴ Business Angels zijn (ex-) ondernemers die willen investeren in beloftevolle startende of snelgroeïende ondernemingen. Gemiddeld investeren zij tussen 25.000 en 250.000 euro. Naast financiële steun, stellen zij ook hun jarenlange ervaring en expertise ter beschikking van de ondernemer.

Eigenvermogenfinanciering

- Geen terugbetalingsverplichtingen
- 1. Overgedragen winst
 - Geen uitkering dividenden: winsten → gereserveerd
- 2. Kapitaal
 - Middelen (geld) ingebracht in ruil voor aandelen
 - Preferentiële aandelen:
 - specifieke rechten: bv. uitbetaling voor eigenaars gewone aandelen bij faillissement
 - gevraagd door venture capital (VC) fondsen → VC's: investeren geld van derden in jonge bedrijven met groeipotentieel → doel: participatie naar periode te verkopen
 - gewone aandelen
 - aandelenkapitaal van business angels + 3F
 - beurs

Vreemdvermogenfinanciering

- terugbetalingsverplichtingen
 - Langetermijnfinanciering:
 - Converteerbare leningen (omzetbaar in aandelen)
 - Investeringskredieten (voor specifieke investeringen)
 - Obligatieleningen (voor grote ondernemingen)
 - Leasing⁵
 - Kortetermijnfinanciering
 - Factoring (overname handelsvorderingen bedrijf door financiële instelling tegen vergoeding)
 - Kaskredieten (dekken kortetermijntekorten op bankrekening)
 - Leverancierskredieten
- Verminderen financieringsbehoefte door minimaliseren nettobedrijfskapitaalbehoefte: zo veel mogelijk gebruik leverancierskredieten + beperking voorraadperiode/klantenkrediet

⁵ **Lease** of **leasing** is een vorm van krediet waarbij de kredietverstrekker of **lessor** bedrijfsuitrusting, bedrijfsmiddelen of duurzame consumptiegoederen aankoopt en deze gedurende een vooraf overeengekomen termijn en tegen een vaste vergoeding ter beschikking stelt van de kredietnemer of **lessee**.. De lessor blijft in elk geval juridisch eigenaar van de geleasede goederen.

Voor-en nadelen van financieringsvormen

	Interne financiering	Schuld- financiering	Externe financiering business angel	VC	Subsidie
Onafhankelijkheid / controle	+	+	—	—	+
Risicospreiding	—	—	+	+	—
Fiscale aftrekbaarheid	+(2006)	+	+(2006)	+(2006)	—
Toegevoegde weerde	—	—	+	+	—
Kostprijs	+	+	—	—	+
Opvraagbaarheid / terugbetalings- verpt	+	—	+	+	+ / —

Financiële controle

- ▶ Maakt deel uit van performance management
 - ▶ Financiële meting
 - ▶ Meting vanuit een management accounting perspectief
 - ▶ Performance van operations

4.1 Financiële meting

- ▶ Opvolging investeringsprojecten, voorraden, leveranciers,...
- ▶ Kredietcontrole
- ▶ Interne audit
- ▶ Hulpmiddelen: financiële ratio's

Ratio-analyse

- ▶ **Rendabiliteit**
 - ▶ Rendement van het bedrijf (activa), rendement voor de aandeelhouders
- ▶ **Efficiëntie van de ingezette middelen**
 - ▶ Gebruik van middelen
- ▶ **Liquiditeit**
 - ▶ Over kasstromen
 - ▶ Beschikt het bedrijf over voldoende geldmiddelen om de schuldeisers te betalen?
- ▶ **Solvabiliteit**
 - ▶ Proportie schulden ten opzichte van eigen vermogen?
 - ▶ Zijn de kasstromen voldoende om aan de terugbetalingsverplichtingen te voldoen?

Rendabiliteit

= ROCE = return on capital employed

$$\text{rendabiliteit van de totale activa} = \frac{\text{resultaat}}{\text{totaal passief}}$$

$$\text{rendabiliteit van het eigen vermogen} = \frac{\text{resultaat}}{\text{eigen vermogen}}$$

$$(\text{bruto/netto})\text{verkoopmarge} = \frac{\left(\frac{\text{bruto}}{\text{netto}}\right)\text{bedrijfsresultaat}}{\text{verkopen}}$$

Rendement eigen vermogen: belangrijke maatstaf aandeelhouder → vergelijken met alternatieve investeringen of beleggingen

Verkoopmarge: grootte resultaten in verhouding tot verkopen

Nettoverkoopmarge: ook niet-kaskosten (afschrijvingen)

Efficiëntie van de gebruikte middelen

$$\text{aantal dagen voorraad} = \frac{\text{gemiddelde voorraad}}{\text{kostprijs van de verkopen}} * 365 \text{ dagen}$$

$$\text{aantal dagen klantenkrediet} = \frac{\text{kortetermijnhandelsvorderingen}}{\text{verkopen}} * 365 \text{ dagen}$$

$$\text{aantal dagen leverancierskrediet} = \frac{\text{kortetermijnhandelsschulden}}{\text{verkopen}} * 365 \text{ dagen}$$

$$\text{omzet per werknemer} = \frac{\text{verkopen}}{\text{aantal werknemers}}$$

Hoe hoger aantal dagen klantenkrediet(uitstaande vorderingen) → hoe hoger voorraad → hoe meer financiële middelen voor deze activa gereserveerd moeten worden

Liquiditeit en solvabiliteit

$$\text{current ratio} = \frac{\text{vlottende activa}}{\text{vreemd vermogen op korte termijn}}$$

Komt het bedrijf in liquideitsproblemen als het opeens kortetermijnschulden zou moeten terugbetalen? Beste: minstens = 1

$$\text{acid test ratio} = \frac{\text{kortetermijnvorderingen} + \text{geldbeleggingen} + \text{cash}}{\text{vreemd vermogen op korte termijn}}$$

Geen voorraden meer → moeilijk omzetbaar in liquide middelen → minder makkelijk aanwendbaar voor betaling kortetermijnschulden.

Ratio boven 1 = gezondere liquiditeitspositie

$$\text{algemene schuldgraad (\%)} = \frac{\text{vreemd vermogen}}{\text{toaal vermogen}}$$

4.2. Meting vanuit een management accounting perspectief

► De Balanced Scorecard

- 4 belangrijke perspectieven
 - Financiële performantie
 - Zie ratio's, beurskoers, marktaandeel
 - Klantenperspectief
 - Klantenbehoud, klantentevredenheid,...
 - Interne processen
 - operations
 - Leren en groeien
 - Investeren in mensen, technologie en infrastructuur

Fusies en overnames

Belangrijke rol financieel management:

- Financiering overname: cash/gewone aandelen
- Uitzetten kaders voor bepalen waarde aandelen bedrijf dat het overneemt:
 - Boekhoudkundige methode: waarde gebaseerd op jaarrekening van over te nemen bedrijf
 - Marktgerelateerde methode: waarde gebaseerd op waardering vergelijkbare bedrijven op markt (beurs)
 - Kasstroomgebaseerde methode: waarde gebaseerd op waarde toekomstige kasstromen

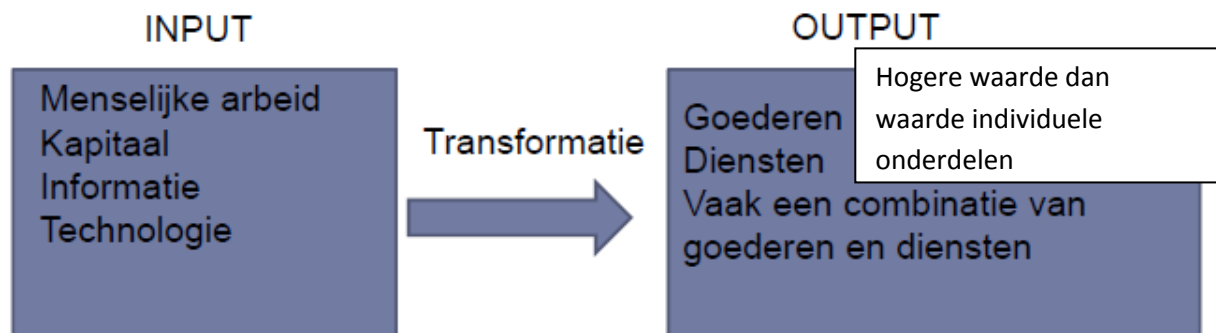
Hoofdstuk 9: Operationeel en marketing management

Operationsmanagement: kloppend hart van het bedrijf

≠ supplymanagement: afstemming processen bij leverancier op deze van klant
Supply chain = netwerk organisaties: levering, productie, opslag, verdeling producten/diensten

Operationsmanagement?

Het geheel van activiteiten die waarde creëren via goederen en diensten door input om te zetten in output



Onderscheid goed <-> dienst vervaagt

Verantwoordelijkheden operationsmanagement

- I. Kwaliteit (= voldoen aan wensen klant)
 - ➔ Onmiddellijk zichtbaar voor consument
- II. Voldoende snelheid + minimaliseren tijd tussen V klant naar bepaald product + levering
 - ➔ Snelheid: minieme voorraden → grotere kans dat afgeleverde producten voldoen aan eisen klant + niet verouderd
- III. Tijdigheid: producten op tijd leveren
- IV. Flexibiliteit: inspelen op onverwachte omstandigheden of beantwoorden aan specifieke eisen klanten
- V. Kostenbeheer: eindprijs beantwoordt aan wat klant wil betalen voor product + organisatie maakt winst

1) Vastleggen operationele strategie

Wisselwerking tussen operations - strategie

- Top-down: vanuit algemeen management naar operaties
- Bottom-up: vanuit operaties naar algemeen management + strategie

2) Productontwerp

Belangrijk omdat:

- Mening consument sturen
- Bepaling productiekosten

CAD-systemen = Computer Aided Design: interactieve uitvoering productontwerpen, tekeningen, tests op computer

→ Voordeel: simulatie

3) Ontwerpen van operationele systemen

→ *Hoeveelheden?*

= capaciteitsplanning: voorspelling vraag + beslissing benodigde middelen voor voldoening vraag

Prognose wordt vertaald in capaciteitsvereisten

- Kortlopende capaciteitsveranderingen: overwerken, schuiven met bestaand personeel, gebruik voorraden, outsourcing
- Langlopende capaciteitsveranderingen: uitbreiding + inkrimping materiële faciliteiten

→ *Manier van productie?*

- Technologische hoofdbeslissing: welke technologie gebruiken?

Initiatie door technici → ≠ technologieën screenen

- Technologische keuzes

■ Continu proces: vermijding dure opstartkosten

■ Assemblagelijijn

■ Job-shop-proces: productie artikelen in kleine partijen (vaak: specifiek verzoek klant)

- Keuze specifieke onderdelen (apparatuur + automatisering)

- Keuze processtroom (waar productie/opslag/parking/kantoren/...)

Analyse via stroomschema's + assemblagetekeningen

→ streven naar min mogelijke vertraging + opslag

- Delokalisatie: verplaatsen belangrijkste activiteiten van bedrijf naar ander land/streek
 - Outsourcing: verhuizing activiteiten ≠ kern onderneming
 - Offshoring: volledige verplaatsing bedrijf naar buitenland
- ➔ *Wie gaat werk uitvoeren?*
- Beslissing over vaardigheden + kennis waarover toekomstige WN binnen operations moeten beschikken + bijkomende training/opleidingen
 - Aandacht aan veiligheid op werk

4) Kwaliteitsbeheer

Doel: geleverde producten voldoen aan kwaliteitsnormen

Kwaliteit?

- Transcedente benadering:
Overstijgt gewone dagelijkse ervaring, excellentie die je moet ervaren hebben voor je erover kan mee praten
- Productiegebaseerde benadering:
Aantal gebruikte grondstoffen
- Klantgerichte benadering:
Producten afgestemd op wensen + behoeften klant → producten die best beantwoorden aan visie klant: hoogste kwaliteit
- Productiegebaseerde benadering:
Productie maakt nauwgezet belofte ontwerp waar
- Waardegerichte benadering:
Kwaliteit = graad van uitmuntendheid tegen aanvaardbare kostprijs
Prijs-kwaliteitverhouding

Integrale kwaliteitszorg (IKZ)

- ➔ Systematisch grondoorzaak problemen zoeken + elimineren
- ➔ Gebruik feiten + cijfers, statistische analyse

Kwaliteitsdoelstellingen:

- ISO 9000: International Standards of Operations: hoe kwaliteit bereiken? → waarborgt dat proces overeenkomt met afgesproken normen ('conformiteit proces') → betrekking op hele proces
ISO → verhoogde kwaliteitsbetrouwbaarheid
IKZ → kwaliteitsverbetering

- Marktvoordeel
- Productiekosten
- Eisen + verwachtingen klanten
- Concurrentiedruk
- Bedrijfsstrategie

Belangrijkste redenen voor aanvraag
ISO9000-certificatie

- Six Sigma: niet meer dan 3,4 defecten per miljoen eenheden/procedures

5) Planning + controle operationeel apparaat

Planning van input om output van gewenste kwaliteit + kwantiteit zo efficiënt mogelijk te produceren

- Belangrijk onderdeel: VOORRAADBEHEER

Operationele planning + controle: gebaseerd op V naar output systeem

➔ Perfecte planning onmogelijk door onverwachte marktvraag, actie concurrentie, problemen in operationeel systeem (geen realisatie verwachte capaciteit)

Voorraad:

- Grondstoffen
- Work-in-progress (niet afgewerkte producten)
- Afgewerkte producten

Nadelen van:

- Te veel voorraad: verspilling geld + risico dat voorraad schade lijdt/gestolen wordt
- Te weinig voorraad: stillegging productielijn + geen tijdige levering

Methoden voorraadbeheer- en planning:

I. MRP = materials requirements planning

Per product: bepaling vereiste materialen, arbeid

Doelstelling: tijdig verschaffen correcte informatie → ≠ materialen in juiste + optimale hoeveelheden op juiste tijdstip in productieproces aanwezig

II. MRPII = materials resource planning

MRP uitgebreid naar marketing, IT, finance...

III. Just-in-time = Kanban voorraadstelsel

Doelstelling: productie = geleverde hoeveelheid + minimalisering voorraad

➔ Aankoop materiaal in kleinere hoeveelheden, productie + levering eindproducten op moment waarop ze verkocht worden

IV. ERP = entreprise resource planning

Integratie ≠ functies

Doelstelling: verbetering performance gerelateerde processen → bijdrage tot objectieven operations (kwaliteit, snelheid, tijdigheid, flexibiliteit, kosten)

Lean operations

Uitschakeling verspillingen, overbodige tussenstappen, operaties zonder TW

a) Verspilling tegengaan

Verspilling = elke activiteit zonder TW aan operatie

- a. Overproductie
- b. Herstellen vermijdbare defecten + foute leveringen
- c. Transporttijden + kosten
- d. Vermijdbare wachttijden
- e. Overdreven voorraden
- f. Onnodige bewegingen + te verre verplaatsingen
- g. Overprocessing (meer doen dan nodig is, onnodige processtappen)
- h. Onbenutte creativiteit + capaciteit

b) Iedereen erbij betrekken

c) Permanente verbetering

5 basistappen lean proces:

- i. Identificeer activiteiten die waarde creëren
- ii. Bepaal belangrijkste stappen om die waarde effectief te leveren
- iii. Schakel stappen uit die geen waarde toevoegen
- iv. Zorg ervoor dat producten ter beschikking staan als consument ze nodig heeft
- v. Verbeter je processen permanent

Marketingmanagement: omdat klanten echt belangrijk zijn

Essentie marketing

- Klant staat centraal → klantwaarde:
 - Consument (B2C)
 - Bedrijf (B2B)
- Strategisch functioneel gebied

Marketing mindset

= klant heeft ervaring dat hij belangrijkste stakeholder is van bedrijf

Vijand: production mindset

Marketingmanagement

1. Doelgroepbepaling

→ Geen product past bij iedereen

a) Marktsegmentatie

Marktsegment = groep potentiële klanten met = kenmerken + behoeften → observatie (betrouwbaarheid, performantie, prestige...)

→ Klanten op systematische wijze indelen in voor bedrijf/bedrijfsstrategie relevante groepen

Opdeling naar:

- Geografische kenmerken
- Demografische kenmerken
- Psychologische kenmerken
- Gedragscriteria

(Nationale cultuur) → spontane segmentering

→ Kenmerken goede segmentering:

- Nuttig (voldoende gedefinieerd)
- Groot genoeg
- Meetbaar
- toegankelijk

b) Doelgroepkeuze of targeting

- Strategische keuzes
- Grootte + groei segment + middelen bedrijf
- Structurele aantrekkelijkheid segment:
 - Concurrentievoordeel
 - Opgewassen tegen macht leveranciers + klanten

c) Positionering

= product bedrijf in ogen klant zodanige plaats inneemt dat anders is dan andere, vergelijkbare producten

2. Marketingmix

a) Product

Product + attributen product (reputatie fabrikant, merkt, verpakking, garantie)

b) Prijs

Moeilijk: belang objectieve factoren (zoals kostprijs) = gering

Niet-monetaire prijs: moeten wachten, belachelijk of belangrijk voelen

c) Plaats (distributie)

Cruciaal in retail

d) Promotie

Sterke samenhang met imago product → marketingcommunicatie

Trends in promotie:

- Inspraak consument
- Sociale media

Marketing in actie: leve het (sterke) merk

Buzzmarketing: consumenten nemen je merk over door erover te praten, mailen, verhalen te vertellen, te roddelen

Funcities merk:

1. Herkomst
2. Kwaliteit
3. Signaalfunctie
4. Onderliggende waarden
5. Vertrouwen

Hoofdstuk 10:

Humanresourcesmanagement: de factor mens als centrale spil

Grote uitdaging: brug tussen factor mens en factor organisatie

Visie op *factor mens*:

- Bekijk WN als bron van unieke complementaire talenten
- Menselijk gedrag = complex (rationeel, emotioneel, gestructureerd, creatief)
- Mensbeelden:
 - Tayloristisch: mensen = radertjes in vlot geoliede machine
- Zware productieomgevingen
 - Economisch: wat brengt individu op?
- Wall Street / The City
 - Darwinistisch: survival of the fittest: 'up or out' = wie niet past in bedrijfscultuur → geen overlevingswaarde
 - Optimistisch: mens = autonome winnaar

Visie op *factor organisatie*:

- Nieuwe organisatie:
 - IT-gedreven (door nieuwe technologie)
 - Toenemende stress
 - Voortdurende overnames
 - Gestapelde wetgeving

Mensen enkel als middel, resource gebruiken = immoreel (Kant) (doel/middel verwarring) → mensen in bedrijf = én doel én middel

HRM = organiseren van menselijk kapitaal tot succes

Basisrollen voor elke HR-manager

1. Strategische partner

HR-manager: afstemmen bedrijfsstrategie op HRM-strategie en omgekeerd

- Taal van de business: nodig voor kritische, constructieve beïnvloeding topmanagement
- Taal van verschillende generaties

- Proactieve professionele specialisatie: overkoepelende langetermijnvisie
- Verticale integratie: activiteiten HRM afgestemd op algemene strategie bedrijf
- Horizontale integratie: verschillende HRM-toepassingen + methodes onderling voldoende op elkaar afgestemd
- ⇒ Hor. + vert. integratie → HR-manager = deel directie

2. Pleitbezorger van medewerker, maar ook van organisatie

HR-manager: inspelen op WN, individuele verzuchtingen, legitieme verwachtingen + pleitbezorger organisatie

- Klanten HR-manager = WN → MENSGERICHTHEID
- Leden HR-team moeten vertrouwenspersonen zijn
- ⇒ Algehele ontplooiing medewerkers
 - Verdediging belang organisatie
 - Structurele veranderingen tot goed eind om werkgelegenheid op termijn niet in gevaar te brengen
- ⇒ Constructieve relatie met vakbonden

3. Operationeel expert met gevoel voor delegatie

HR-manager: efficiënte uitvoering operationele HRM-processen

- Functiebeschrijving + functieanalyse: basis van functieclassificatie: belangrijk → HR-afdeling in staat tot depersonaliseren initiatieven → geldt in hoge mate voor salarisschalen
- Operationele systemen: ondersteuning, GEEN leiding

4. Veranderagent

HR-manager: begeleiding, facilitering, bijsturing grootschalige veranderingen = proces-expert

- Betekenisvol bij cultuurveranderingen

Belangrijke HRM-processen

1. Personeelsplanning

- Right man on the right place
- Personeelsplanning rond sleutelfiguren = successieplanning
- ⇒ Personeelschef doet dit niet alleen → input vanuit de lijn
- Interne + externe moeilijk anticipeerbare beslissingen
 - War for talent: concurrentieslag om beste WN
 - Meer en meer specialisatie jobs → aantrekking toptalenten noodzakelijk
 - Employer branding: extern imago als WG doorslaggevend om competente + gemotiveerde WN aan boord te krijgen
- Competentiedenken wint terrein: traditionele hiërarchische afdelingen (voltijdse equivalenten) VS zuivere projectorganisatie (noodzakelijke competenties voor 'tijdelijk' team)
- Optimale ontwikkeling + synergetisch laten opbrengen competenties medewerkers
- Tijdelijke tewerkstelling = realiteit

2. Instroom en uitstroom

Behoefte aan personeel = instroombehoefte → medewerkers moeten:

- Passen in bestaande bedrijfscultuur
- Competent zijn: meer en meer nadruk op aanwezigheid bepaalde competentie bij aanwerving + leerpotentieel kandidaat om nieuwe vaardigheden te verwerven
- Passen binnen geraamde loonkosten: aanwerving = investering (ook veel indirecte kosten: coaching door leidinggevenden, verlichting, verwarming...)

Uitstroom = ontslag, collectief ontslag, downsizing

- Outplacement!
- Medewerkers koste wat kost willen behouden: 3 nadelen:
 - Stress
 - Prestaties lijden onder situatie
 - Sociale onrechtvaardigheid omdat gemotiveerden gedemotiveerd worden door degenen die niet meedraaien

Nieuwe media: grote invloed op selectieproces

3. Vormings-, trainings- en opleidingsprocessen: van on the job via classroom teaching naar serious netting

- Evenwicht tussen technische opleidingen - niet-technische opleidingen
- ⇒ Beginfase: WN: veel informatie via beschikbare handleidingen, introductiedagen, meter/peter (expliciete kennis)
- ⇒ Later: aanvulling expliciete kennis met eigen ervaring op vloer (impliciete kennis)
 - Opleiding on the job = leren al doende met begeleiding van ervaren fieldcoaches
 - Opleiding off the job = trainingruimtes, schoolse benadering
- ⇒ Blended learning: leren ondersteund met diversiteit van didactische methoden (e-learning, serious learning (via spelen spel), simulatoren): groepswork + zelfwerkzaamheid!!
 - Toekomst
 - moderne technologie (social media)
 - classroom teaching vervangen door serious netting : leerproces dat optreedt in werkproces zelf (bv. iets niet weten + opzoeken op Google)
 - levenslang leren:
 - het beste van binnenuit, geënt op richting die organisatie in wil slaan
 - leren vanuit organisatieperspectief + medewerkersperspectief
 - belangrijke uitgangspunten goed opleidingsproces:
 - inhoud training nooit haaks op gehanteerde logica bedrijf: intensiteit beleving bepaalt leereffect
 - focus op relatie tussen realiteitsbeleving trainee - nieuwe inzichten

4. Performance management: evalueren, beoordelen en bijsturen

"no one goes to work to fail"

Performance management: kritische activiteit gebaseerd op strategische doelstellingen, bijsturing doelen, continue evaluatie performantie t.a.v. doelen:

- Meer dan 1 jaarlijkse beoordelend gesprek
- Regelmatig nagaan of medewerker juiste vaardigheden ontwikkelt + correcte kennis opdoet + juiste carrièreopportuniteiten krijgt + heldere feedback (breed georiënteerd) op zijn functioneren

- ⇒ 360° feedback: systeem met interne beoordeling door leidinggevende, peers, andere medewerkers
- ⇒ 720° feedback: interne beoordelingsproces aangevuld met extern beoordelingsproces door klanten, leveranciers, andere externe stakeholders

5. Reward management: waarderen en belonen

Beloningssystemen: vaak demotiverend:

- vergelijking met grootste bonus
 - haaks op bedrijfspraktijken: aanzetten mensen tot kennisdeling
MAAR enkel beloning individuele output
 - Materiële vs niet-materiële beloningen (erkenning, meer verantwoordelijkheid, meer aanzien, meer vrijheid)
 - Basisprincipe:
 - Sterk gefrustreerd in behoefte → zeer gevoelig voor beloning die frustratie kan wegnemen
 - Stroke economy: medewerkers die geen erkenning krijgen → erkenning zoeken
 - Niet iedereen reageert op = manier op = beloning
 - ⇒ Path-goalthorieën: motiverend belonen:
 - Doel aantrekkelijk maken
 - Goed aantonen hoe middel tot doel leidt
 - Beloon beetje voor wie middel inzet, heel veel voor wie doel bereikt
 - Beloon niet wie andere middelen inzet, zeker niet die andere ongewenste doelen bereikt
 - 2 tendensen in beloningsbeleid lijnrecht tegenover elkaar:
Vooral regelmatig terugkerende kleinere beloning op prijs stellen (2 voordelen):
 - Veel erkenning
 - Permanent levendig houden pad + doel
→ tegenstanders: gewenning
- ⇔
- "to hit big", vooruitzicht op 'fame and fortune'
- Beloningsbeleid onder vuur (strategische functie?)

6. Stimulerende werkplek

Mentale belasting op werkplek (negatieve stress → minder creatief + productief voelen)

→ HRM-management: juiste werkplek voor de juiste persoon

- Immateriële werkomgeving:
 - Creatie productieve werkomgevingen met aandacht voor dignity, meaning, community
 - Werkplek met echt inspraak: enorme voordelen → betrokkenheid bij job → handelen als goede huisvader (citizenship behaviour)
- Materiële werkomgeving
 - Aangepaste machines voor arbeiders

→ Thuiswerken, flexibele werkuren

Hoofdstuk 11: Leiderschap, leidinggeven en beyondership

Goed leiderschap:

- Inspireren
- Tekenend pad uit naar waardevolle doelen
- Zorgen dat doelen bereikt worden
- ⇒ Betere prestaties

Slecht leiderschap:

- Onderdrukking
- Misbruik middelen voor eigen gewin
- Politieke machtsspelletjes die creativiteit + innovatie in kiem smoren
- Demotivatatie
- Lage betrokkenheid
- Apathie
- ⇒ Catastrofes voor gemeenschap, bedrijf, medewerkers

Traditionele leider:

- Koningen, edelen, dynastieën
- Leiderschap van vader op zoon
- Mysterieuze processen (klederdracht)

Wettelijke leider:

- Leiderschap als positie
- Formeel aangewezen om anderen te leiden
- Ontlening gezag op basis van dit recht
- CEO, rechter, meestergast, verkozen president

Charismatische leider:

- Uitzonderlijke kwaliteiten
- Profeten, religieuze leiders, uitzonderlijke politieke leiders

De leider als positie

Leiding zijn, geven omdat rol/positie dat verwacht:

- Medewerkers coördineren + leiden
- ≠ verantwoordelijkheden op elkaar afstemmen
- Medewerkers motiveren (zeker niet demotiveren)

Gedeeld leiderschap: verdeling leiderschapsrol over ≠ teamleden, elke medewerker draagt verantwoordelijkheid om zelfstandig initiatief te nemen binnen grenzen van taak

De leider als persoon

"leiders worden geboren, niet gemaakt" → toch mogelijk dat leiderschap resultaat is van opvoeding, verworven door kopiëren rolmodellen, door te werken aan eigen persoon

→ Charismatische dimensie van excellent leiderschap:

- **Weber**: individuen met uitzonderlijke, bijna bovenmenselijke eigenschappen
- Zeer begaafd inzake beïnvloeden

⇒ Korte termijn: bepaalde positieve eigenschappen → leider = charismatisch

⇒ Lange termijn: eigenschappen: onvoldoende → perceptie + realiteit moeten dicht bij elkaar blijven, NIET indruk van holle retoriek, show-zonder-inhoud overheersen

→ Leiderschap = kwestie van biologische evolutie: sommigen worden geboren als leider ('Alpha-aap') - anderen = volgers

Leiderschap als proces

- Leiderschap = asymmetrisch beïnvloedingsproces → leider moet motiveren, inspireren, weg wijzen...wat situatie ook is
- Leiders beïnvloeden meer dan dat ze beïnvloed worden, nemen meer initiatief dan anderen
- Leiders moeten team inspireren (charisma) + aansturen (controle, managementdimensie): onderscheid:
 - Transformationele leiders: (inspirerend)
 - Authentiek
 - Geloven in eigen droom
 - Communicatie droom op enthousiaste wijze
 - Dromen verbonden aan hoger doel
 - Verwijzen naar maatschappelijke rol in samenleving
 - Beroepen zich zelden op positiemacht
 - Aansporen medewerkers deel zijn van project

- Transactionele leiders: (controlerend)
 - Eenzijdig taakgeoriënteerd
 - Hoofdpdracht: plannen + sturen naar geëxternaliseerde organisatiedoelen
 - Intomen nastreven persoonlijke doelen (vooral bij medewerkers) door regels, procedures, formele systemen
 - Oog voor harde data
 - Goed in wegdenken context: medewerkers reduceren tot cijfers

Samenvatting:

- **Inspirerend:**
 - visies en ideeën die medewerkers inspireren
 - creatieve bijdrage leveren
 - persoonlijke betrokkenheid bij doelen vd organisatie maar ook bij de medewerkers
 - afstand van positiemacht
- **Controlerend**
 - positiemacht, enkel taakgericht
 - plannen en sturen van geëxternaliseerde doelen
 - regels en structuren moeten persoonlijke doelen intomen
 - schuld- en vreesinductie
 - vernietigt economische waarde gecreeerd op basis van flexibiliteit en goodwill
 - bestaat de perfecte dictator? Nee

De ware charismatische leider

De ware leider idealiseert

Charismatische leider:

- idealiserende invloed
 - Vermogen achter zicht krijgen vanwege eigen waarden + idealiserende appel op betere ik in ons
 - Vernieuwend, bijna geïdealiseerd beeld van de te bereiken toekomst
- Aantrekkelijke visie op toekomst
 - Spreekt volgelingen sterk aan → bereid offers te brengen, streven naar hogere doel
 - Charismatische leiders moeten daarom geloofwaardig zijn: via duidelijk samenhangend geheel van overtuigingen die ze zelf in praktijk brengen → uitstraling grote motivatie

Ontplooiing leiderschapstalenten: visie ontwikkelen vanuit:

- Koppige, zeer eenvoudige doctrine
- Eigen synthese
- Grote ethische bekommernis
- Technologische profetie

De ware leider inspireert

Charismatische leider:

- Visie geven:
 - Intellectuele stimulansen: zet ons aan het denken
 - Inspirerende motivatie: leider heeft/geeft visie
- ⇒ Leider spreekt in beeldrijke, emotionele taal, via kledij, door soundbites
- Groot, gedurfd doel: medewerkers richten veel energie op dat doel

INSPIRERENDE LEIDERS EN HUN MEDEWERKERS

- Betrekken medewerkers bij change
- Mogen creatief zijn
- Hoge intrinsieke motivatie
- Normen en regels mogen in vraag gesteld worden
- Slim afwijken kan, mag en moet
- Coachen ipv leiden
- Samenhang in het belang van de totaliteit
- Puur charisma is onvoldoende, geen grote ego's, wel handen uit de mouwen
- Leider wordt vertrouwd en gewaardeerd

De ware leider individualiseert

Individuele aandacht: we voelen ons als individu aangesproken door leider → speciale aandacht voor onze specifieke behoeften

De ware leider intensiveert

Charismatische leider:

- Aanzetten tot nieuwe actie, verandering: meester in veranderingskunst
- Transformationele leider: transformatie: radicaler dan verandering (geen weg terug)
- Echte leider verandert bedrijfscultuur

Aansturen in de praktijk

1. Duidelijkheid

- Helderheid in communicatie
 - Ondubbelzinnigheid inzake beslissingen
 - Duidelijkheid over verwachtingen
- ⇒ Waardering door medewerkers

2. Doelgerichtheid

- Leidinggevenden geïnteresseerd in 'wat'-vraag
- Welke resultaten moeten behaald worden?

3. We worden graag geleid door emotioneel intelligente chef

- Leidinggevende moet negatieve emoties onder controle houden, moet veel aanmoedigen

4. Medewerkers zijn zeer gevoelig voor rechtvaardigheid

- Leidinggevende moet mensen fair behandelen, duidelijk zijn in communicatie, feedback geven, goed luisteren
- Medewerkers worden steeds meer professionals die zichzelf motiveren → minder leidinggeven, meer coaching



Situationeel leiderschap

< trainingsinstituut van Blanchard (**Hersey & Blanchard**)

→ Geen leiders zonder volgers:

Kijk naar maturiteit (door ervaring verkregen evenwichtige levenshouding) medewerkers + pas leiderschapsstijl hieraan aan

- ⇒ Afzijdigheid door academische wereld
- ⇒ **Hersey** werkte niet meer mee, **Blanchard** wel
- ⇒ Situational Leadership II: kijk naar ontwikkelingsniveau (geen studie, diepgravende conceptuele analyse, degelijke argumenten)
- ⇒ Academische wereld: vernietigend oordeel
- ⇒ Desondanks groot succes

Coaching

< (team)sport → betere sportcoaches observeren waakzaam ('silent monitoring')

- op basis van observaties: coachie heel gerichte, beperkte instructies + aanmoedigingen geven
- hoge score op emotionele intelligentie
- Hoge betrokkenheid: niet afstandelijk leider
- Duidelijk
- Steun wanneer het moeilijker gaat, eisen inzet + inspanning als coachie te gemakkelijk opneemt
- Aanpassen aan stijl/karakter coachee
- Inventief

Coaching = daadwerkelijk helpen van andere persoon (groep personen) bij formuleren/bereiken doelstellingen

Principe 1

Vertrek vanuit de coachee (centraal)

- ⇒ Goede coaches: vertrekken vanuit zelfbeeld coachee + hoge score op empathie

Principe 2

Vliegen op vleugels van je sterkte

- ⇒ Coach: vertrekken vanuit vaardigheden die coachee in staat moeten stellen dingen goed te gaan

Principe 3

Positieve besmetting: goede coaches houden het positief + blijven zo veel mogelijk binnen positieve driehoek:

- positief naar anderen toe:
 - Geloof in teamleden
 - Zien groeicapaciteiten
 - Houden toon interventies positief
- Positief naar uitdaging:
 - Spreken in termen van mogelijkheden, oplossingen, alternatieven
- Positief naar zichzelf:
 - Uitstraling zelfvertrouwen
 - Deskundig optreden
 - Coachinginterventies niet op gericht om onverwerkt verleden af te reageren/om zich te bewijzen

Rol 1: Doelverheldering

Coach helpt coachee nieuwe, andere, betere, meer uitdagende doelstellingen te formuleren + bij coachingsproces sterk nadruk leggen op uitdagende karakter doelstellingen: lat ligt hoog! → geen onmogelijke doelen → DEMOTIVATIE

Rol 2: Padverheldering

Coach zal samen met coachee nagaan wat beste manier is om doel te bereiken: alternatieve wegen aanduiden

Rol 3: Training

Coach zal coachee nodige kennis (ideeën, attitudes, vaardigheden, routines) bijbrengen om pad te kunnen bewandelen dat tot het doel leidt

Rol 4: Momentum

Coach besteedt speciale aandacht aan blijvende motivatie coachee voor doel → momentum niet verloren gaan

Rol 5: Bijsturing

Coach geeft veel (positieve) feedback, maakt duidelijk waar coachee staat
Echte bijsturen via disciplinegesprek: ook behoefte aan confrontatie + ondubbelzinnige negatieve feedback

Leiders die uitgroeien tot beyonders

Kenmerk 1: Een diepgewortelde visie

Beyonders:

- Inspireren door verkondigde visie + ermee samenhangende waarden
- Uitbouw organisatie op basis van authentiek groeiproces

Kenmerk 2: Positieve bias

Beyonders:

- Besmetten medewerkers met positieve uitgestraalde energie

Warme (creatie houding 'we kunnen het verschil maken') vs koude leiders (trekken andere negatief denkenden aan + creatie cynische sfeer)

Sociaal-emotionele leiders:

- Bouwen voortdurend aan gemeenschappelijke belangen wat betreft inhouden (job, taak), relaties (waardering voor anders als mens, collega, verantwoordelijke)
- ⇒ Synergie + wil om te leren uit fouten

Kenmerk 3: Stimuleer anders zijn en denken

Beyonders:

- Permanent open voor verbeteringen, opportuniteiten, creatieve alternatieven, innovaties
- Tegen status quo
- Zien snel kansen + mogelijkheden
- Initiëren continu nuttige verandering door wijze waarop ze omgeving stimuleren om werkelijkheid steeds opnieuw uit te vinden
- Voortdurend alternatieven aanreiken

Kenmerk 4: Durf om minderheidspositie in te nemen

Beyonders:

- Durven verhaal te brengen wanneer mensen met meer macht dit minder prettig vinden
- Verstoppen zich niet in anonimiteit
- Grote interne locus of control: zelf impact hebben op gebeurtenissen

Kenmerk 5: Flow door middel van passie & discipline

Passie = onuitputtelijke bron van energie, bron die onrust losmaakt + ons vol verwachting naar toekomst laat uitkijken

- Ontstaat uit mix van gedeelde waarden, complementaire talenten, inlevingsvermogen, discipline → veranderingstrajecten die uitstijgen boven modale

Beyonders:

- Omringen zich met mensen die passie vertonen voor zaak

Kenmerk 6: Rekening houden met dans van je schaduw

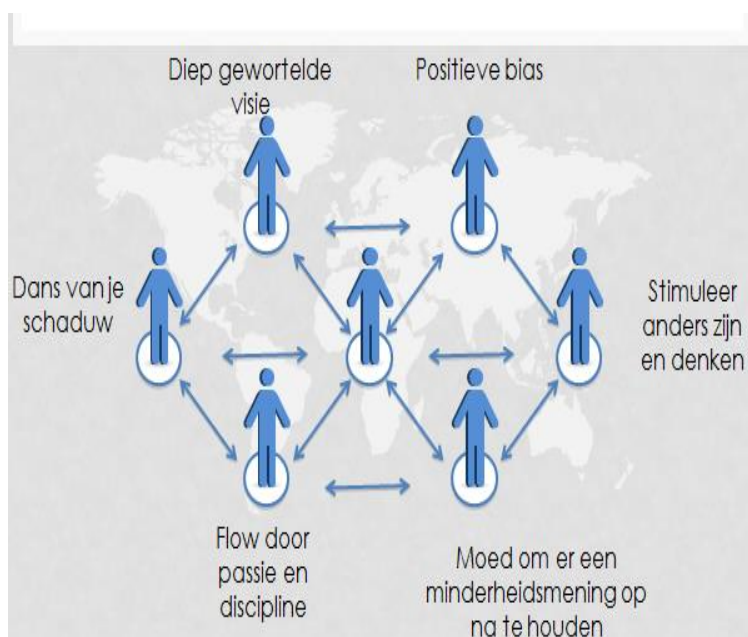
Beyonders:

- Creatie gewenste toekomst op korte + lange termijn
- Moed + visie → uitstijgen boven eenzijdig nastreven van kortetermijngewin
- Verbetering geheel

Kenmerk 7: Nederig durvend

Beyonders:

- Hekel aan artificieel ego: aangewakkerd door 3 krachten
 - Overdreven zelfvertrouwen
 - Angst om verantwoordelijk te zijn voor mislukkingen
 - Onuitputtelijk verlangen om beste te willen zijn
- Voelen zich nooit meer waard dan anderen



- diep verankerde visie gebaseerd op doorleefde waarden
- wat anderen als een hindernis ervaren, verwelkom jij als een opportuniteit
- je blinkt uit in creativiteit
- je bezit de moed te vechten voor jouw mening
- je creëert een gepassioneerde omgeving, en zet door
- je wil het beste doen voor de wereld, en niet zozeer de beste zijn in de wereld
- je durft, maar tegelijkertijd ben je nederig genoeg

Hoofdstuk 12:

Performancemanagement en governance: er moeten hoe dan ook resultaten worden behaald

Uitzonderlijk belang van resultaten

Maatschappij → sterk resultaatgericht

Beloningssystemen frequent gekoppeld aan behaalde resultaten

- ⇒ Meritocratie: samenleving waar beloningen, status, aanzien afh. van prestaties
- ⇒ Maatschappij veel gevoeliger voor prestaties dan voor afkomst (aristocratie), rolvervulling (bureaucratie), wie ons maatsch. leiding geeft (democratie)

Shareholderbenadering: centraal: financiële resultaten

- ⇒ Niet elk financieel cijfer even betrouwbaar
- ⇒ Probleem: voorspelbare resultaten halen + betrouwbaar rapporteren
- ⇒ Interne rapportering

Stakeholderbenadering: centraal: rapportering resultaten

- ⇒ Informatie over uiteenlopende resultaten aan uiteenlopende externe belangengroepen
- ⇒ Externe rapportering

Controle-instrumenten voor beoordeling resultaat (balanced scorecard) → ook als middel om gedrag individuen in gewenste richting sturen (= managementtools ipv controle-instrument)

Management = georganiseerd succes, opbouwen presterende organisatie:
permanent succes boeken

Performanceprobleem → hertaling managementcyclus plannen-organiseren-leiden-monitoren: vertrekken vanuit businessintelligence

- ⇒ Planning → Enterprise Performance Planning
- ⇒ Monitoring door scorecards

Performancemanagement:

- Nauwkeurige doelstellingen (financiële)
- Meten = weten → belangrijkste variabelen nauwkeurig meten + zichtbaar maken
 - KPI: Key Performance Indicatoren = belangrijkste prestatie-indicatoren
- Belonen in functie van resultaten
- Behalen resultaten
- Onderlinge afstemming visie, missie, strategische doelstellingen, beloningssystemen

Performancemanagement?

= beheersing uitvoering strategie → vertalen in concrete plannen, monitoren uitvoering plannen, voorstellen relevante bijsturing, helpen bij verbinding mensen met metingen (metrics)

Business Performance Management - Entreprise Performance Management - Corporate Performance Management

- Topmanagement: moeizaam + beperkt laten uitvoeren eigen strategie
 - Verklaring: topverantwoordelijken: slecht geïnformeerd

⇒ Verklaringen:

- **Gebrek aan inzicht:**
Veel betrokken partijen begrijpen niet wie over echt relevante informatie beschikt
- **Onmogelijke toekomst willen voorspellen**
- **Gebrek aan samenwerking:**
Interesse voor andere vakgebieden = overbodige luxe
- **Spelletjes:**
Rationele mensen: niet begrijpen hoe volwassenen door tijdsgebrek, ego's, slechte stress, slechte opvoeding, te verdienen bonussen, dogmatische persoonlijkheid informatie achterhouden, verdraaien, vreemd/eenzijdig interpreteren
- **Gebrek aan eenduidige definities:**
Bv. veel definities voor 'verkocht' product

(Corporate) governance = deugdelijk bestuur

= geheel activiteiten onderneming goed onder controle: hoe onderneming goed, efficiënt, verantwoord geleid

- Relatie met belangrijkste belanghebbenden: zorg dragen voor hun rechten

= proces om legitieme verwachtingen vast te leggen

→ Wat mag je van bedrijf verwachten?

= verwijzing naar 'macht'

→ Mag je bedrijven zomaar verkopen, opsplitsen...?

Oorsprong?

- Schandalen uit jaren '80 (corporate raiders)
 - Kan je zomaar bedrijf ontmantelen (asset stripping) → meest rendabele delen verkopen / minst rendabele sluiten?
- Werking financiële markten:
 - Jaren '90: grotere controle ondernemingen door financiële kapitaalmarkten
 - Kapitaal: flexibelste productiefactor → topmanagers zorgen voor hoge beurskoersen
 - 2002: heel veel bedrijven arm ⇔ managers: opvallend rijk (Enron)

⇒ Corporate governance kreeg ethische bijklank

⇒ Overheid:

- VS: Sarbanes-Oxley wet: persoonlijk aansprakelijk stellen bestuurders bij wanbeleid bij schenden corporate governance-regels
- Nederland: Code-Tabaksplat: gedragscode beursgenoteerde bedrijven met doel: verbeterde transparantie in jaarrekening, betere verantwoording aan raad van commissarissen (= raad van bestuur), versterking zeggenschap, bescherming aandeelhouders
- België:
 - Code-Lippens: beursgenoteerde bedrijven
 - Code-Buyse: niet-beursgenoteerde bedrijven

Veel aandacht voor hoogste gezagsorgaan in bedrijf: raad van bestuur (= The Board):

- hoogste leidinggevende orgaan onderneming
- verantwoording aan AH-vergadering

- goed inzicht in basisprocessen eigen aan bedrijf
- onafhankelijk: belang bedrijf boven andere belangengroepen
- processen met betrekking tot raad van bestuur (aanwerving, beloning...) → transparant
- verscheiden samenstelling met weerspiegeling complexiteit samenleving

Bijdrage goed werkende raad van bestuur: 3 belangrijke activiteiten:

1. versterken reputatie onderneming
2. contacten leggen met externe omgeving
3. advies + raad geven aan management: alternatief: adviesraad (Advisory Board): niet-bindende adviezen aan management + raad van bestuur

Interne resultatenmeting

- financiële meting (traditionele performancemaatstaven)
- performance operations (EFQM + ISO-modellen)
- meting vanuit managementaccounting- + controleperspectief + performance organisatiegedrag → doelstelling: creatie + bevordering betrokkenheid + motivatie alle WN + managers

Vroeger: beheerscontrole: systematische monitoring + bijsturing

bedrijfsresultaten via budgetsystemen, kostprijsberekeningen, financiële ratio's

- ⇒ niet voldoende: ook niet-financiële metingen + alle metingen:
toekomstgericht + strategisch

Gedragmatige modellen

= meten prestaties organisatiegedrag

- organisatorische effectiviteit verhogen
- performancestandaarden: methoden om performance te meten + evalueren, technieken om performance te verbeteren, feedback
- Performancemanagement: toekomstgericht proces: organisatie drijven naar gewenste doelstellingen + stapsgewijs gedrag WN aanpassen
- Systemen van performancemeting:
 - ESQi (Entreprise Service Quality index): percentage klanten die filiaal score 5/5 geven wanneer gevraagd/klant volledige tevreden met dienstverlening

⇒ Resultaat: invoering vrijwillig systeem in filialen waarbij WN elkaar wekelijks score gaven voor dienstverlening naar klanten

- Meting van teamperformance:
 - TPM-proces
 - 7-stappen-TPM-proces
 - TMDM (Total Measurement Development Method): voor kenniswerkers, maatstaven vertegenwoordigen mening alle gerelateerde partijen: 4 visies:
 1. Strategische zelfvisie
 2. Klantenvisie
 3. Accountability-visie
 4. Informatiesysteemvisie

Goal Setting Theory: link doelen - performance: 4 redenen waarom doelstellingen leiden tot performance:

1. Doelen bepalen gedrag mensen: zetten energie + inspanningen in op activiteiten relevant voor doel
2. Doelstellingen wekken energie op: hogere + moeilijker te bereiken doelen → verhoogde inspanning
3. Doelen verhogen doorzettingsvermogen
4. Doelstellingen zorgen ervoor dat mensen kennis vergaren + nuttig gebruiken voor opdracht

MBO-systeem (Management By Objectives): topmanagement definieert eerst strategische doelstellingen voor volgende jaar → doorgegeven naar volgende managementlaag → bepalen doelstellingen die moeten worden behaald in lijn met doelstellingen onderneming → tot op alle niveaus: uitwerking doelstellingen in lijn met verwachtingen onderneming → doelstellingen gebruiken voor evaluatie performance individu

Balanced scorecard (BSC)

1. Financiële performance

Rendabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit, kasstromen, beurskoersen, marktaandeel

2. Klantenperspectief

Klantenbehoud, klantentevredenheid, acquisitie nieuwe klanten

3. Interne processen

Huidige processen, nagaan hoe processen door operationele innovatie verbeterd kunnen worden + in hoeverre operationele processen geoptimaliseerd kunnen worden om klant perfect te bedienen, veiligheid, kwaliteit, snelheid + optimalisatie

4. Leren en groei

Analyse opgebouwde + op te bouwen infrastructuur om langetermijngroei + -verbetering + studie 3 belangrijkste middelen onderneming (mensen, systemen, procedures)

Eerste type BSC:

KRITISCHE SUCCESFACTOREN	STRATEGISCHE OBJECTIEVEN	MAATSTAVEN
<i>Financiële performance</i>		
Marktleiderschap Excellentie voor de aandeelhouder	Verhogen van marktaandeel Versterken van aandeelhouderswaarde	Marktaandeel Aandeelhouderswaarde
<i>Klantenperspectief</i>		
Hoogkwalitatieve producten Tijdige levering	Kwaliteitsverbetering Verbetering van betrouwbaarheid van levering	Aantal klachten Percentage tijdige leveringen
<i>Interne processen</i>		
Lean operations	Verkorten van cycli Verminderen van werk-in-uitvoering	Cyclustijd Aantal dagen werk-in-uitvoering
<i>Leren en groei</i>		
Betrokkenheid van het personeel	Betrokkenheid van het personeel verhogen	Aantal suggesties van het personeel

Tweede type BSC: strategy maps:

Nadenken over langetermijnperformancedoelstellingen → uittekenen op strategische kaart (strategy map) + nadenken over factoren die doelstellingen bepalen (aantrekken nieuwe klanten, klantentrouw, beperken indirecte kosten): factoren beïnvloed door productinnovatie, kwaliteit, tijdige levering

Andere resultatenmanagementsystemen:

Performanceprisma: 5 dimensies: voldoening stakeholders, bijdrage stakeholders, strategie, processen, capaciteiten

⇒ Centrale vraag: hoe kunnen onze stakeholders ons helpen onze strategie te realiseren om op die manier onze organisatorische doelstellingen te bereiken?

Hoofdstuk 13: Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Plicht, mode of engagement?

Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?

= corporate social responsibility (CSR)

Bedrijfsleven: positieve + negatieve bijdragen (schandalen, milieuproblemen, fraude...) → belangstelling voor CSR

- ⇒ Hoe kan bedrijfsleven bijdragen tot duurzame, zichzelf steeds verbeterende maatschappij?

Bedrijfsethiek

- Moraal = geheel handelingen die in maatsch. context als correct/wenselijk wordt gezien, geheel samenhangende waarden + normen → sterk verschillen van gemeenschap tot gemeenschap
- Normen = verwachtingen rond concrete gedragingen, gedragsregels om waarden concreet te beleven
- Ethiek = (systematische) bezinning over juiste handelen
- Bedrijfsethiek = bezinning over ethisch handelen bedrijven
- ⇒ 2 radicaal verschillende meningen/scholen tegenover elkaar:

1. "Good ethics is good business" -- "ethic pays"

- Automatisch ethisch verantwoord
- Geen aparte discipline bedrijfsethiek nodig
- Legalistische visie op bedrijfsethiek: goed/slecht = subjectief
 - ➔ Waardeconflicten behandeld door vertegenwoordigers alle burgers = parlement (wetten)
- Milton Friedman: "the business of business is ... business"
 - ➔ Enige verantwoordelijkheid bedrijf = rendabel zijn
- Bedrijf gericht op winst maken binnen regels spel: open + vrije concurrentie zonder misleading/fraude
 - ➔ Vrije markt regelt zichzelf
- shareholderbenadering

2. Bedrijven die economische belangen nastreven → automatisch + in ernstige mate in conflict met fundamentele waarden maatschappij

- Winst - moraal = antoniemen
- Fundamentele argument: voor bedrijven: geen hogere waarde dan winst maken → bij elk conflict winst - ethiek → hogere waarde wint
- Stakeholderbenadering

2 standpunten omtrent ethisch ondernemen:

1. Intentionalisten

Ethisch verantwoord ondernemen = ingegeven door opoffering, beste bedoelingen, altruïsme

→ Als het geen moeite kost, als het opbrengt, als het geen pijn doet = nooit ethisch

2. Functionalisten/pragmatisten

Kijken naar beoogde resultaat

Intenties horen thuis in privésfeer

→ Wie bijdraagt aan daling vervuiling zonder andere kwalen te veroorzaken → hoogstaand ethisch gehandeld

Globalisering

- Verdwijning relevantie staatsgrenzen
- Veel producten + diensten wereldwijd hetzelfde
- Concurrentie tussen wereldspelers

Economen: wet van comparatief voordeel: elke speler op wereldmarkt kan relatieve positie verbeteren → handeldrijven = win-winrelatie

⇒ Bedrijven: delokaliseren + produceren waar laagste productiekosten (arbeidskosten)

→ Lage prijzen

Globalisering wijst op problemen: kinderarbeid in mensonterende omstandigheden (sweatshops), (in)directe steun aan corrupte politici, ineenstorting lokale kleine bedrijven

Lonen → race to the bottom (land met nog lagere lonen, nog extra voordelen door lokale regering bij vestiging bedrijf, nog meer uitbuiting hongere bevolking)

- ⇒ Economen: lonen zullen wel stijgen, betere opleiding lokale bevolking, steeds complexere bevolking
- ⇒ Toestanden: veel gemakkelijker op te lossen dan bedrijven denken
- 1) Invoeren lokale democratie (grootste uitbuiters = lokale despoten)
- 2) Tewerkstelling door multinationals: op termijn: weldaad voor gehele regio

Multinationals exporteren problemen: vervuiling, productie, experimenteren dat in thuisland = onaanvaardbaar

Globale problemen: bedrijven stoten lokale wetgeving, omzeilen lokale wetgevingen, luchtvervuiling, opwarming aarde, economische vluchtelingen, uitputting natuurlijke grondstoffen

Duurzame ontwikkeling

= ontwikkeling die voorziet in behoeften van huidige generatie zonder daarmee voor toekomstig generaties mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien

- ⇒ Basisidee: zo kan het niet verder (anders natuurrampen, morele rampen, economische rampen, politieke rampen): triple bottomline: belangen AH, sociale, ecologische belangen: People, Profit, Planet

Maatschappelijk verantwoord ondernemen?

= concept waarbij bedrijven in kader van bedrijfsactiviteiten + in relaties met andere partijen vrijwillig aandacht schenken aan sociale kwesties + milieu
= verantwoordelijkheid ondernemingen in streven naar duurzame samenleving

4 niveaus van maatschappelijke verantwoordelijkheid:

- 1) **Economische verantwoordelijkheid:** bedrijven onderwerpen aan economische rationaliteit
- 2) **Wettelijke verantwoordelijkheid:** respecteren wet
- 3) **Ethische verantwoordelijkheid:** doen wat goed + rechtvaardig is
- 4) **Filantropische verantwoordelijkheid:** bijdragen aan goede doel

Hoe kan bedrijf concreet MVO praktiseren?

Verantwoording → ondernemers geven antwoord op frequent gestelde vragen maatschappij

- 1) Duidelijk bekend maken van fundamentele waarden aan omgeving
Samenleving zorgt voor infrastructuur, opgeleid personeel, garantie opereren bedrijf binnen rechtskader
- 2) Opstellen ethische code/waardestatements

Ethische codes

Vooraf Amerikanen

Duidelijk maken wat gebeurt bij ernstige overtreding → type 4-manager (mooie resultaten, niet gedragen naar waarden onderneming) moet weg

Stakeholdermanagement

→ Belang hechten aan duurzaam ondernemen

Voorstanders MVO proberen aan te tonen dat stakeholdermanagement goed is voor alle stakeholders (ook shareholders) → opstellen businesscase voor MVO = tweesnijdend zwaard: Bv. aantonen dat bedrijven met MVO-attitude minder rendabel dan bedrijven zonder MVO → MVO laten schieten??

Verslaggeving

- Iedereen kan balans lezen → vaak cijfervervalsing → belang van accountants + auditors → bij elk schandaal: externe auditor op matje
- Einde 20^e E: sociale balans: hoeveel investeert bedrijf in 'mensen'?
- Duurzaamheidsrapport: hoe omgaan met toekomst?
- AA1000 Assurance Standard: waarborgen volledigheid, vergelijkbaarheid, externe verificatie, positieve evaluatie
- Labels:
 - Max Havelaar: fair trade
 - Biolabel: duurzaam handelen

Klantgedreven dialogen tussen verschillende partijen = beste garantie duurzame introductie MVO

Sociaal ondernemerschap

= ondertekening sociaal probleem + toepassing ondernemerschapstechnieken voor creatie, organisatie, managing bedrijf dat sociale verandering kan teweegbrengen

→ Belang hechten aan impact op samenleving

