

BEDRIJFSKUNDE

HOOFDSTUK 1: EEN BEDRIJF IS GEEN VANZELFSPREKENDHEID

1.1. Wat is een bedrijf?

Betekenis 1

'Elke organisatie die zakendoet, een organisatie die voor haar continuïteit **afhankelijk is van wisselwerking met een markt.**'

- Verplicht bedrijven om 'economisch rationeel' te zijn, een bedrijf kan niet permanent verlies maken

Permanently failing organisations: verkwisten haast permanent geld

- Bv. Amerikaanse gezondheidszorg

Gesubsidieerde sectoren ontsnappen aan de '**norms of rationality**'

Betekenis 2

'Een **formele organisatie** die erop gericht is producten te leveren aan derden en hiervoor een **economische tegenprestatie** krijgt.

- Aparte juridische economische entiteit met specifieke rechten
 - Beperken het risico
 - Beperkte aansprakelijkheid: '**limited liability corporation**'
- Bedrijven moeten er voor zorgen dat hun gesprekspartners zich niet te sterk bewust worden van die beperkte aansprakelijkheid
 - Kwestie van vertrouwen
 - Geen garantie dat het bedrijf nog zal bestaan op het moment van bv. je bestelling

Beide betekenissen vallen samen in een moderne samenleving

Niet het geval? => **overgangsfase**

- Bv. peer-to-peernetwerken zoals Youtube, Facebook...

Een bedrijf starten is erg risicovol

Groot economisch risico

- Mensen zijn erg feilbare besluitvormers: de meeste economische beslissingen zijn te moeilijk
- Vandaar de risicobeperking tot bv. kapitaalbreng

Bedrijven zijn 'mixed blessings'

Bedrijven kunnen op sociaal, ecologisch en democratisch vlak geen al te fraaie getuigschriften voorleggen

- Bv. management van Eternit
- Bv. Volkswagen met Dieseldieselgate (sjoemelsoftware)

1.2. Waarom bestaan bedrijven?

Waarom sluit de ondernemer niet gewoon een marktcontract af met elke werknemer afzonderlijk?

Door **transactiekosten**: afspraken moeten worden gemaakt, die afspraken moeten worden bewaakt enz.

Soms is het veel goedkoper die transacties te laten plaatsvinden in een markrelatie

Als individu marktelaties vervangen door hiërarchische relaties is zelden rendabel

- Bedrijven doen het echter voortdurend omdat het voor hen wél goedkoper is

In principe zijn marktelaties economisch rationeler, waarom toch bedrijven?

De **theories of the firm**

- Bv. Outsourcing, beheerscontracten met de overheid, stijging van de uitzendmarkt...

1.3. Een bedrijf als een bundel relationele contracten

Een relationeel contract is een vorm van samenwerking of coördinatie die door de partijen via de samenwerking zelf in stand wordt gehouden.

Een relationeel contract is een contract tussen partijen dat via de uitoefening ervan zichzelf versterkt

Ze zijn de basis van elke vorm van samenleven, samenwerken en maatschappelijke ordening

- Opletten in sommige landen: andere betekenissen aan relationele contracten

Probleem in 2000-2007: financiële sector georganiseerd alsof alleen de contractuele financiële relaties belangrijk waren

- Vertrouwen verdween (tussen banken)
- Gevolg: grootste economische crisis sinds 1930
- Gevolg: opkomst blockchaintechnologie
 - Vertrouwen garanderen door nieuwe technologie

1.4. Stakeholders versus stockholders

Stakeholders: belangrijkste groepen met wie bedrijven relationele contracten onderhouden

- Aandeelhouders
- Leveranciers
- Klanten
- Medewerkers
- Management
- Gemeenschap in de ruimste zin van het woord

Indeling stakeholders

Primaire stakeholders: direct belang in de organisatie

- Aandeelhouders, werknemers, klanten, leveranciers, lokale gemeenschap

Secundaire stakeholders: indirect belang

- Overheid, vakbonden, ngo's, media, academici

Discussie stakeholdermodel vs. stockholdermodel

Stockholdermodel legt het primaat bij de aandeelhouders

- 'Primum vivere deinde filosofari'-argument: "Wie zal die stakeholders betalen?"

Stakeholdermodel legt het primaat bij de belanghebbers, de stakeholders

- Argument: eenzijdig accent op winst heeft afschuwelijke gevolgen voor de zwakken, de natuur, de democratie

Governance

Is het geheel van activiteiten van een onderneming 'onder controle'?

Corporate governance- actueel sinds 1980

- Doel: de besluitvorming efficiënter te organiseren, doorzichtiger te maken en te objectiveren
- Oorsprong in een aantal schandalen

Code Buysse (niet-beursgenoteerde ondernemingen)

Beveelt aan de visie en de missie van de onderneming duidelijk vast te stellen

Geeft richtlijnen over de taak en de werking van de raad van bestuur

- Belang van niet-uitvoerende of externe bestuurders
- Regelmatig vergaderen (min. 4 keer per jaar)
- Benoemingscomité
- Remuneratiecomité

Beklemtoont het nut van adviserende comités (auditcomité, remuneratiecomité,...), ter aanvulling van de raad van bestuur

Beklemtoont het belang van een performant senior management

1.5. Stakeholders. Wie zijn zij?

In de eerste plaats **de maatschappij**

- Deze geeft het bedrijf een **licence to operate**
 - Vb. niet bedrijven die kinderpornografie op het internet zetten, heroïne verspreiden
- Bedrijven verliezen deze licence to operate dagelijks door bv. schandalen
 - **Maatschappelijke normen** bepalen wel degelijk wat bedrijven wel en niet kunnen en welke bedrijven een licence to operate krijgen
 - De publieke opinie kan zo veel druk uitoefenen dat verder werken onmogelijk wordt

Ook **de overheid** is vaak de eerste belanghebber van elk bedrijf

- Maar ook omgekeerd: het bedrijf heeft de overheid nodig om de ingewikkelde transacties uit te voeren die typisch zijn voor het moderne bedrijfsleven
 - Vb. een spelling standaardiseren, achttienjarigen tot ingenieur opleiden, musea oprichten...
- Kan uiteraard de exploitatievergunning weigeren

De primaire stakeholders:

- Kapitaalverschaffers (stockholders, shareholders)
- Personeel
- Klanten
- Leveranciers
- (ook soms omwonenden)

De haast eindeloze lijst **secundaire stakeholders**

- Concurrenten, journalisten van zakenbladen, professoren...

Sommige van deze relationele contracten worden vastgelegd met juridische contracten

- Vb. relatie tussen topmanagement en de aandeelhouders
- Vb. relatie werkgever en werknemer
- Vb. milieuwetgeving

In Angelsaksische omgevingen (vooral VS): zeer verregaand **eigendomsrecht**

- Waarom zou een eigenaar van een bedrijf niet naar eigen inzicht mogen beschikken over zijn eigendom?

De Europese benadering legt meer de nadruk op de maatschappelijke inbedding van bedrijven: het **Rijnlandmodel**

- Sluit goed aan bij stakeholdermodel

1.6. Waarom kennen we nog maar enkele tientallen jaren bedrijven?

Ondernemerschap is van alle tijden

- Tijd van Marco Polo: ontdekkingsreizigers
- Middeleeuwen: personen verantwoordelijk voor bouw kastelen, abdijen... (**maar**: geen risico)
- Achttiende eeuw: uitvinders

Bedrijven zoals de dag van vandaag: eerder recent: verklaringen?

- Verklaring uit de aanbodzijde (bij de machine)
 - Organisaties ontstaan wanneer een technologie gehanteerd moet worden die een individu of familie niet aankan
- Verklaringen uit de vraagzijde (**Shoshana Zuboff**)
 - Rond 1850: sociologische verschuiving in de rol van de vrouw + daling kindersterfte
 - Plots psychologisch en economisch investeren in een kind zinvol
 - De 'consument' is geboren
 - Dit vormde een vruchtbare voedingsbodem voor 'het bedrijf'
- Mogelijkheid tot een apart juridisch statuut
 - Aparte rechtspersoonlijkheid die risico beperkt
 - Je bouwt geen economische welvaart meer op een mesthoop van corruptie

HOOFDSTUK 2: WAT IS MANAGEMENT EN WAT IS HET NIET?

2.1. Wat is management?

Management: voor het bereiken van succes ook op systematische wijze anderen inschakelen (zodat zij ook succes kunnen ervaren)

- Handelen
- Ingrijpen en dus niet alleen contemplatie, afwachten of bestuderen
- Gebeurt met inzicht, is doordacht en beredeneerd
 - Zo weinig mogelijk toeval, improvisatie
- Gericht op doelstellingen

Nadruk op enkele elementen

1. Universeel karakter van management

- Algemeen verschijnsel

2. Proceskarakter van management

- Management is plannen, organiseren, leiden en controleren

3. Doelgericht karakter

- Dient efficiënt te zijn, dus doelmatig en doeltreffend
- Planning en controle zijn de 2 hoekstenen
- Controlesysteem uit 3 subsystemen
 - Informatieverzameling
 - Vergelijken met een norm
 - Bijsturen indien nodig

4. Efficiënt karakter

- Relatie tussen de ingezette middelen & behaalde resultaten
- Streven naar gegeven resultaat met minimale middelen of naar maximale resultaten met gegeven middelen
- Streven naar zuinig middelenbeheer

5. Management verloopt via mensen

- Definitie management sluit puur technische verbeteringen uit
- Mensen worden 'ingeschakeld' met het oog op resultaten, met oog op georganiseerd succes

1. Hoe gaan we om met doelstellingen?

- Bv. SMART doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden)

2. Hoe motiveren we onze medewerkers?

- Extrinsieke of intrinsieke beloningen?

3. Hoe coördineren we de activiteiten?

- Formeel en gestructureerd of aanmoedigend en informeel?

4. Hoe worden beslissingen genomen en dus schaarse hulpmiddelen toegekend?

- Eerder hiërarchisch of uit 'collectieve wijsheid'

2.2. Managers hebben organisaties nodig, organisaties managers

We leven meer dan ooit in een wereld van organisaties

- Van deze instituties verwachten we dat ze 'werken': dat ze kwaliteitsvolle producten en diensten bieden
 - Deze garantie leveren, is het werk van management
- **Management is het proces van georganiseerd succes**

2.3. Wie kan doelgericht organiseren en resultaten behalen? Met andere woorden: wie heeft een managementbrein?

Groeispurt in onze hersenen hangt nauw samen met ons vermogen om te plannen

- Pas rond 25j volgroeid
- Het '**managementbrein**' bevindt zich in de frontale en prefrontale lob van de neocortex

Werken met prioriteiten is één van de grote kenmerken van het betere management

- Zonder een goed ontwikkeld managementbrein laten mensen zich voortdurend afleiden en kunnen ze niet naar doelstellingen toewerken

Door alzheimer of na ongevallen kan het managementbrein volledig verdwijnen

- Maar ook door vermoeidheid, zeer sterke emoties, zware stress of ziekte
- Zeer labiele mensen, grote ego's of hysterische zielen zijn ook vaak slechte managers

2.4. Waarmee houdt een manager zich bezig? Het antwoord van de beschrijvende benadering (eerder voorbeelden dan leerstof)

Spanningsveld van elk deel van de bedrijfskunde:

- tussen normatief en feitelijk
- tussen prescriptief en descriptief
- tussen voorschrijvend en beschrijvend

2.4.1. De manager werkt langdurig

Vele managers werken vlot 80 uur per week

2.4.2. De manager werkt afwisselend en versnipperd

Korte duur van de meeste managementactiviteiten

Aantal activiteiten dat managers op één dag uitvoeren loopt in de tientallen

- Onvoorstelbare verscheidenheid
- Onderbrekingen zijn eerder regel dan uitzonderingen
 - Werken zeer kort aan elke taak

Versnippering is de laatste jaren afgenomen

- Managers reizen meer en werken op meer verschillende plaatsen
- Versnippering in tijd is afgenomen, maar in de ruimte sterk toegenomen door de smartphone

2.4.3. De manager heeft een voorkeur voor concrete specifieke activiteiten

Managers zijn niet conceptueel gericht, maar gericht op actie

- Meeste managementwerk slaat eerder op dagelijkse problemen dan strategische LT-handelen
- Denken en doen worden zelden gescheiden

2.4.4. De manager geeft de voorkeur aan directe mondelinge communicatie

Managers zitten in een knooppunt van complexe, informele communicatiekanalen

- Bv. leveranciers, ondergeschikten, andere managers...

Managers zijn vooral **communicators** ("It's mainly talk")

- Gesprekken, vergaderingen, telefonisch contact...

2.4.5. 'Politicking'

Politicking = alle bezigheden die gericht zijn op het eigenbelang van de manager

Managers besteden ook veel tijd aan zelfverantwoording en toelichting op hun eigen gedrag

2.5. Hoe generaliseerbaar zijn deze studies? Is de inhoud van het managementwerk de laatste jaren veranderd?

Management in kaart gebracht door studies:

1. Managers zijn meesters in oppervlakkigheid
2. Managers communiceren
3. "It's mainly talk", wordt meer en meer het geval door communicatietechnologie
4. Managers brengen minder tijd door bij klanten en leveranciers
5. Nieuwe managers besteden opvallend veel tijd aan het doorgeven van informatie
6. Rol van de topmanager verschuift naar wat Selznick 'institutioneel leiderschap' noemt
 - Minder manager en meer leider zijn

2.6. Maakt management wel een verschil?

Grote verschillen in productiviteit zijn vooral een kwestie van goed of slecht management

Tom Peters en Bob Waterman: 'Search of Excellence'

- Het excellente bedrijf heft zeven kenmerken dat het onderscheidt van het gewone bedrijf
 - Bv. schoenmaker blijf bij je leest

Good to great van Jim Collins

- Grote bedrijven hebben merkwaardige leiders
- Diepnederige leiders die zeer gepassioneerd zijn door de wil om met hun bedrijf succes te boeken, niet om verkozen te worden tot manager van het jaar

Voor economen is management vaak beschouwd als een restcategorie

- Als je geen verklaring vindt, noem het dan maar 'kwaliteit van het management'
- De fundamentele oorzaak van betere prestaties moet je eerder zoeken in meer algemene factoren dan bij het management

2.7. Management maakt verschil

Er moeten 3 grote methodologische problemen getackeld worden (**McKinsey**)

- Managementpraktijken beoordelen
- Betrouwbare antwoorden krijgen
- Op medewerking kunnen rekenen

Voor het management werden 18 verschillende sleutelpraktijken geïdentificeerd

- Voor elke praktijk werd een scoresysteem van 1 tot en met 5 ontwikkeld

Om betrouwbare antwoorden te krijgen: het halo-effect vermijden

- Een **halo-effect** is het verschijnsel dat de aanwezigheid van een bepaalde positieve kwaliteit bij de waarnemer de suggestie wekt dat andere positieve kwaliteiten ook aanwezig zullen zijn.

Maakt management nu wel iets uit?

- Hogere managementscore van 1 punt = ong. 10% meer mensen in dienst nemen of 35% meer kapitaal investeren
- Slecht management kost je 10%, goed management brengt je 10% op
- Verder hangt de kwaliteit van management voornamelijk af van de openheid van het bedrijf
 - Hoe comfortabeler de concurrentiesituatie, hoe slechter het management
 - Hoe meer regulering op de arbeidsmarkt, hoe lager de kwaliteit van het management
 - Hoe gezelliger de rapportering, hoe slechter het management
 - Toetredingsdrempels hebben een zeer nefast effect op de kwaliteit van het management

HOOFDSTUK 3: DENKEN ALS EEN STRATEEG. LIEFST ENKELE STAPPEN VOORUIT

Management = 'een proces van georganiseerd succes'

Strategisch management = 'het proces van het groot en blijvend georganiseerd succes'

- Geen enkel succes is gegarandeerd blijvend
- Grote bedrijven die niet meer als onafhankelijk bedrijf bestaan zijn ergens fundamenteel in de fout gegaan
 - De strategie die hen groot had gemaakt werkt niet meer

3.1. Welkom in de wondere wereld van de strategen

Strategisch slaat om **omvattend, belangrijk, lange termijn, voordeel biedend, beter dan de anderen**

- Niet enkel iets beschrijvends, ook **normatief**
 - Denken of handelen zonder strategie lijkt iets ongewenst
- Veel succesvolle bedrijfsleiders zijn niet erg strategiegezind
 - Reden: de wereld is zo complex en onvoorspelbaar geworden dat je alleen nog tactisch kunt bezig zijn
 - Superflexibel inspelen op wat er zich aandient
 - 'strategie maakt nauwelijks verschil': uitvoering (**execution**) is het enige wat echt telt

Een goede strategie?

Een goede strategie is **proactief**

- Je probeert de toekomst te anticiperen

Een goede strategie **doet je beseffen dat je niet alleen op het veld staat**

- Rekening houden met concurrentie, medespelers...

Een goede strategie **gebruikt eigen sterktes, dekt de eigen zwaktes in en buit de zwaktes van de anderen uit**

Een goede strategie **maakt geen nodeloze vijanden**

- Vijanden van vandaag hebben we misschien morgen nodig als bondgenoot

Een goede strategie vertrekt vanuit een **degelijke terreinkennis**

3.2. De illusie van controle

Bedrijfsleiders willen de omgeving beheersen of minstens voorspellen

- Ze nemen concurrenten over, onderhandelen met de overheid, sluiten exclusiviteitscontracten af...

Eerste pogingen tot strategisch denken waren pogingen om aan strategische planning te doen

- Hoeveel mensen, fabrieken, machines, verkopers... zal ik nodig hebben over 2,5,10 jaar?
- Aanvankelijk zorgde dit voor grote successen, maar geleidelijk aan werd de omgeving zo turbulent dat de meeste voorspellingen fout waren, en dat de belangrijkste evoluties door niemand voorspeld werden.
 - Vb. pc, internet, Facebook, Snapchat

De toekomst zou het gevolg zijn van een superieur computermodel, een superieur plan of sterkere wilskracht

- Hierdoor behouden we **de illusie van controle**
- Deze kan men ook vaststellen bij de overheid

3.3. De grote strategische vragen

1. Waar zullen we actief zijn?

Op welke producten en welke markten zal ik me richten? Wil ik wel actief zijn in deze bedrijfstak?

2. Hoe zullen we succesvol anders zijn?

Ken ik de basis van mijn succes? Kan en wil ik die basis veranderen? Hoe ga ik me positioneren? Hoe ga ik concurreren?

3. Met wie zullen we actief zijn?

Met wie zal ik samenwerken? Waar zitten mijn bondgenoten? Beschouw ik mijn leveranciers als tegenstanders of als partners? Kan ik niet beter fusioneren? Op welk vlak zullen we samenwerken?

3.4. Waar zullen we actief zijn?

Concurreren is willen winnen, een strateeg zal in een goed gekozen oorlog proberen winnen.

- De belangrijkste vraag is dus: welke oorlog wil ik winnen?

Bedrijven zien rondom zich in de eerste plaats andere bedrijven: **concurrenten**

Dit rondom zich kijken werd geordend door **Michael Porter** in een model dat de vijf krachten ordent die vormgeven aan de concurrentie binnen elke industrie

- De aantrekkelijkheid van een sector kan men bepalen uit het antwoord op deze 5 vragen

1. De macht van de leveranciers?

Leveranciers hebben meer macht wanneer ze met weinig zijn of wanneer het duur is om van leverancier te veranderen

Ideaal? Jij hebt jouw leveranciers in de hand en niet omgekeerd. De macht van de leveranciers is beperkt

2. De macht van de klant?

Klanten hebben meer macht wanneer ze voor een belangrijk deel van de verkoop van een bedrijf instaan, of wanneer ze gemakkelijk van leverancier kunnen veranderen

Ideaal? Klanten hebben weinig macht. Want die ontstaat bijna steeds als de klant een monopolie heeft of als de klanten zich kunnen organiseren

3. De macht van substituu-producten?

Substituten zijn producten met een soortgelijk voordeel als andere producten of diensten, maar met een verschillend proces.

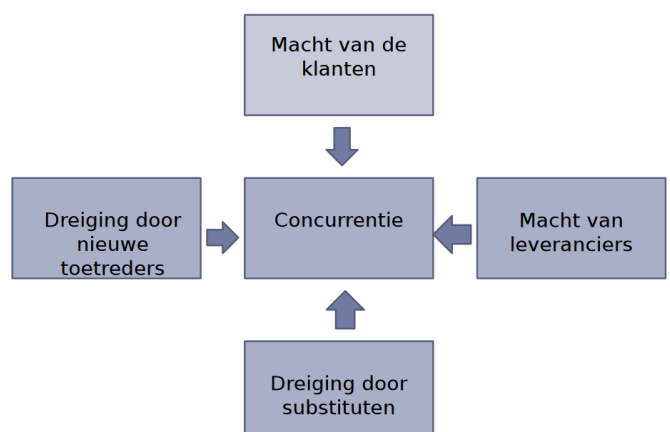
Ideaal? Weinig substituten die meer voordeel bieden

4. De macht van toetreders?

Hoe makkelijker het is om toe te treden tot een industrie, hoe slechter de situatie voor bestaande bedrijven in die industrie

Oplossing? Gebruik maken van **barrières**

- Bv. controleren van distributiekkanalen
- Wettelijke barrières
- Belang van ervaring en kennis of grote investeringen



	Farmaceutische industrie sinds mid jaren 80	Farmaceutische industrie NU
Dreiging door nieuwe toetreders	Investeren (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



#1

#9, nog aantrekkelijk

5. De intensiteit van de huidige concurrenten?

Kracht van concurrentie stijgt wanneer:

- Veel concurrenten dezelfde grootte hebben
- De industrie amper groeit
- Een industrie gekarakteriseerd is door hoge kosten (iedereen zet in op lage prijzen en grote volumes)
- Weinig differentiatie mogelijk is
- Kosten om uit de industrie te stappen hoog zijn (via vb. desinvestering)

Bedoeld voor analyse van industrietakken, niet individuele bedrijven!

De vijfkrachtenanalyse uitvoeren zorgt ervoor dat je niet snel iets zal vergeten

Analyse is ook bruikbaar als basis voor actie

SWOT-analyse

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

- Interne analyse van de onderneming

3.5. Hoe zullen we succesvol anders zijn?

Neem een unieke stelling in

- Bouw een goed verdedigbare stelling op, midden in vijandelijk gebied

Neem een positie in die een blijvend en toe-eigenbaar concurrentievoordeel biedt

- Toe-eigenbaarheid is zeer belangrijk
 - Bv. Philips had een mooie positionering van technologisch innovatief bedrijf, maar kon zich de vruchten ervan niet toe-eigenen
 - Bv. veel luchtvaartmaatschappijen produceerden weinig winst, terwijl de lonen van het personeel zeer hoog waren. Ze waren succesvol voor hun personeel

Vooral een kwestie van positionering

- Als die positionering geslaagd is, merkt de klant dat nauwelijks op en vinden ze het normaal: ze zijn klant zonder het te weten
 - Vb. de zeer dure inkt van Hewlett Packard werd minder opgemerkt door de hoge betrouwbaarheid en het moderne design van de printers
- Verkeerde positionering wordt onmiddellijk opgemerkt
 - Vb. Volkswagen die op de markt kwam met de Phaeton, een sportwagen

3.5.1. Kostenleiderschap (lagekostenstrategie)

Een kostenleiderschap **probeert systematisch de kosten te drukken**, zodat hij het goedkoopste aanbod kan garanderen

- Vb. Ryanair, Colruyt, Aldi, Dell

Niet hetzelfde als **low-end producers**: deze produceren zeer goedkoop, maar ten koste van de kwaliteit

- Het lage kostenpeil mag bij een kostenleider de consument niet het gevoel geven dat hij eventueel kwalitatief minderwaardig producten of diensten krijgt!

Kostenleiders produceren niet steeds de goedkoopste producten, maar moeten wel een grote meerwaarde kunnen creëren door een verschil tussen verkoopprijs en kostprijs.

3.5.2. Differentiatie

Probeer systematisch een **ander, beter, boeiender aanbod te verzorgen** d.m.v. een innovatiever product, een beter product, betere dienstverlening

- Bv. Singapore Airlines, BMW

Je bent zo opvallend 'anders' dat de afnemer bereid zal zijn meer te betalen voor de hogere kwaliteit, betere service

3.5.3. Focus (nichespeler)

Probeer voor een heel klein stukje van de markt een unieke oplossing te bieden

- Focus hierbij op een specifiek segment, waarbij je andere marktsegmenten uitsluit
 - Vb. Ferrari
- Opletten om niet tegelijkertijd differentiator en kostenleider te willen zijn
 - In een strategie van kostenleiderschap is weinig ruimte om extra kosten te maken voor differentiatie
 - Toch doen sommige bedrijven het, zoals bijvoorbeeld Linux

Stuck in the middle: zowel kosten besparen, als specifieke diensten bieden (bv. d.m.v. reviews)

- Belangrijkste tegenargument: principes van de integrale kwaliteitszorg
 - Men wordt meestal goedkoper én kwaliteitsvoller door een verschuiving van herstel- naar preventiekosten

3.5.4 The discipline of market leaders

Door Treacy & Wiersema:

- Onderscheid tussen 'drie paden naar marktleiderschap'
 - **Operationeel excelleren**
 - **Customer intimacy**
 - **Productleiderschap**
- "Welke waarde wil je ruilen voor mijn tijd of geld?"

3.5.4.1 Operationeel excelleren

Goed vergelijkbaar met kostenleiderschap:

- **Zorg ervoor dat je operaties zo vloeiend verlopen dat je klanten je producten of diensten vlot, eenvoudig, betrouwbaar of relatief goedkoop kunnen aanschaffen**
 - Bv. Dell, Colruyt, McDonald's, Amazon
 - Bv. pizzatenten zijn niet goedkoop, maar operationeel excellent

3.5.4.2 'Customer intimacy' (klantenpartnerschap)

Je brengt exact wat de klant verwacht, je bent hem misschien zelfs af en toe een stapje voor

- Bv. Baxter ging steeds meer problemen van ziekenhuizen oplossen

3.5.4.3. Productleiderschap

Systematisch het beste product aanbieden, vergt **permanente en intensieve innovatie**

- Bv. Apple, Woestijnvis

3.6. Met wie zullen we actief zijn?

Het Porter-model toont aan dat bedrijven nooit alleen in een markt opereren.

- Belang van samenwerking is de voorbije decennia sterk toegenomen

3.6.1. Voor- en nadelen van samenwerking

Voordelen

1. Samenwerking geeft een bedrijf de mogelijkheid om de nodige vaardigheden en middelen te verwerven zonder die intern te hoeven opbouwen

- Bv. Apple en Canon: Apple ontwikkelde de LaserWriter door samen te werken met Canon, dat de vereiste technische kennis had in verband met het produceren van de printmotor.

2. Samenwerking kan een bedrijf meer flexibiliteit geven en het in staat stellen om vlugger op de markt in te spelen

- Het hoeft zelf niet te investeren in machines, mensen en gebouwen om misschien een product te produceren, waarnaar binnen een paar jaar geen vraag meer is.

3. Samenwerking kan leerprocessen bevorderen

- De samenwerkende partij kan over andere kennis beschikken, waardoor de samenwerking verrijkend is voor beide partijen
- De kennis moet verschillend zijn, maar mag niet té verschillend zijn

4. Bedrijven gaan samenwerken om de kosten en risico's van een project te delen

- Bovendien kan een samenwerking tussen een startend, klein bedrijf en een groot, gevestigd bedrijf de reputatie van een bedrijf versterken

Nadelen

Bedrijven moeten hun eigen intellectuele eigendom aan een mogelijke concurrent prijsgeven tijdens de samenwerking. Of is het onduidelijk wie nu de eigenaar is van de ontwikkelde technologie of kennis

3.6.2. Samenwerkingsvormen

1. Inkoopformaties

Bedrijven kopen samen noodzakelijke grondstoffen of handelsgoederen in

2. Franchising

Franchisegever verkoopt een 'formule' aan een franchisenemer die zich ertoe verbindt deze formule toe te passen

- Bv. vereisten op vlak van uithangbord, interieur, prijzen...

3. Strategische allianties

Bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van technologieën of producten

4. Joint venture

Hogere graad van betrokkenheid: resulteert vaak in oprichting van een aparte entiteit, waarbij 2 of meer bedrijven in het aandelenkapitaal participeren

5. Licensering

Licentiegever geeft de licentienemer het recht om intellectuele eigendom te gebruiken

6. Collectief onderzoekscentrum

Gezamenlijke onderzoeksfaciliteiten oprichten

7. Illegale samenwerkingsvormen zoals kartelvorming

HOOFDSTUK 4: DENKEN ALS EEN ORGANISATIEDESKUNDIGE: EEN HELE UITDAGING!

4.1. Wat is organiseren?

Organiseren = opsplitsen en coördineren, differentiëren en integreren, specialiseren en afstemmen

- Doel: enerzijds om de kans op diversiteit en anderzijds de kans op standaardisatie te optimaliseren

4.2. Hoe organiseren?

4.2.1. Antwoord 1: de structurele aanpak = specialiseren met controlerende coördinatie

Organiseren begint met opsplitsing:

- Verantwoordelijkheid over de taken wordt verdeeld
- Taken afbakenen en verdelen
- Coördinatiemechanismen i.v.m. controle en continuïteit
- Gemakkelijker om de juiste persoon aan te spreken als iets fout gaat
- Juiste persoon zal er voor zorgen dat er een oplossing komt
- Iets is georganiseerd als de reële mogelijkheid tot ver doorgevoerde taakverdeling aanwezig is

Waarom is specialisatie onontbeerlijk?

1. Snel standaarden opzetten

Snelle leerprocessen

- Er bestaat een succesformule, die men dan ook het beste overneemt
- Bv. bij indiensttreding in restaurant leer je op zeer korte tijd de job

2. Specialisatie

Iedereen is bezig met zijn eigen deskundigheid, zonder zich over andere problemen en opportuniteiten te bekommeren

- Voordeel: men ziet snel als iets fout is in het eigen vakgebied
- Specialisatie vermijdt dat je op te veel gebieden te veel keuzes moet maken en te laat merkt dat er iets aan de hand is

3. Lage omstelkosten

Door sterk gespecialiseerde arbeid hoeft men zelden of nooit om te schakelen, om van taak te veranderen (wat kosten vermijdt)

Hoe slim splitsen?

Geen duidelijke regels, wel 2 grote principes:

Principe 1: zorg dat de verschillen binnen de eenheden kleiner zijn dan de verschillen tussen de eenheden

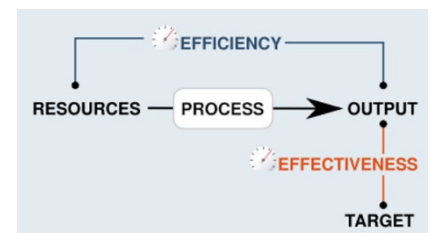
M.a.w. als je 5 jobs verdeelt over 5 personen, moet je zorgen dat je homogene jobs hebt en dat iedereen taken heeft van ong. bv. dezelfde moeilijkheidsgraad.

Zo zijn de verschillen tussen de jobs veel groter dan de verschillen binnen één job

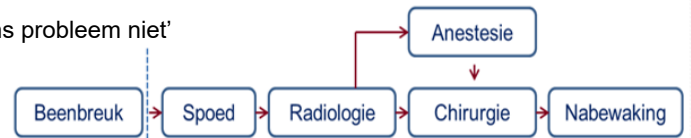
Principe 2: splits nooit taken die je later niet meer gecoördineerd krijgt

Voor je het weet heb je tientallen gespecialiseerde bedrijfsculturen, lokale gewoonten die goed aangepast zijn aan de lokale verschillen, maar die voor ongewenste chaos zorgt.

Of bv. splitsen van verantwoordelijke kwantiteit en van kwaliteit



- ⇒ Zorgt voor problemen: 'weg is weg, kwaliteit is toch ons probleem niet'
- ⇒ Productie en kwaliteit raken niet gecoördineerd



De behoefte aan coördinatie

Opdelen gaat onvermijdelijk samen met coördinatie

- Een bedrijf moet ervoor zorgen dat wat men splits weer 'logisch' samenkomt
- Kwaliteit van het product is afhankelijk van hoe goed de stok doorgegeven wordt

Vrije markt als coördinatiemechanisme?

- Zie H1: transactiekosten te hoog
- Toch: steeds meer beroep op vrije markt voor managementproblemen
 - Outsourcing & beheerscontracten

De kunst van (controlende) coördinatie

Wijze waarop verschillende gespecialiseerde functies in elkaar vloeien, moet stabiel & voorspelbaar zijn

- Vermijden van chaos, tegenspraak...

1. Standaardisatie van processen, procedures, regels & input

Regels, voorschriften, normen & procedures zijn bekende coördinatiemechanismen

- Ze **standaardiseren processen**
- Voordeel: organisatie omvattend
- Nadeel: hoe meer je er gebruikt, hoe duurder, complexer en discriminerender (**paradox van Perrow**)

Standaardiseren van **input**

- Preventief coördinatiemechanisme, weinig ongewenste variëteit
- Bv. menselijk gedrag als input: bij uitschakelen van ongewenst gedrag (door bv. strenge selectie) verloopt coördinatie veel makkelijker

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

Enkel het eindresultaat strikt definiëren

- Bv. onderwijs
- Vooral om sterk autonome afdelingen, divisies, geografisch gedecentraliseerde eenheden te controleren
- Met juiste doel voor ogen zal ook gepast gedrag volgen

3. Superviserend leiderschap

Chefs, managers, bazen, superieuren, afdelingshoofden als coördinatoren

Voor- en nadelen van structurele aanpak

Vooral voor omgevingen waar hoge stabiliteit aanwezig is

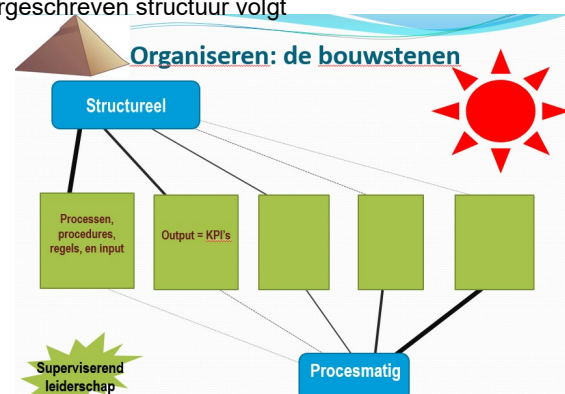
- Flexibiliteit nauwelijks toegelaten

Impliciete kennis wordt zo vlug mogelijk geëxpliciteerd en verankerd in strikte operationele afspraken

- Vastleggen van opgebouwde kennis om de gestandaardiseerde kwaliteit mogelijk te maken

Grote valkuil: ongebreidelde vertrouwen dat gedrag op de vloer perfect de voorgeschreven structuur volgt

- Ook: weinig geschikt voor dynamische, complexe omgevingen



4.2.2. Antwoord 2: de procesaanpak = flexibiliteit met inspirerende coördinatie

= Organiseren voor flexibiliteit

Coördinatiemechanismen

1. Open overleg

Open overleg => vertrouwenscultuur

- Oplossingsgericht werken
- Constructief conflict (i.t.t. ja-knikkers die nee denken)

Coachend/inspirerend leiderschap

- Fouten maken => leren

Nadeel: eindeloos gepraat

2. Visie & missie

- Waarden, visie, de 'waarom'
- Echte motivatie, dus minder nood aan controle via regels, snellere besluitvorming
- Behoeftte aan een aansluitende operationele strategie

3. Intrapreneurship (empowerment)

Inspelen op opportuniteiten, intuïtief handelen, ondernemerschap

- Medewerkers en/of het team maken gebruik van de autonomie die ze hebben om op unieke en competente wijze hun taak uit te voeren
- Grote flexibiliteit en snelheid
- Identificatie met de bedrijfswaarden
- Structuur groeit uit actie
- Vakmanschap => impliciete kennis

4. Inspirerend leiderschap

Leiders, bazen, chefs als goede coach i.v.m. groei, creativiteit, innovatie en aanpassingsvermogen

Beperkingen

Structurele bouwstenen nodig om impliciete kennis te benutten

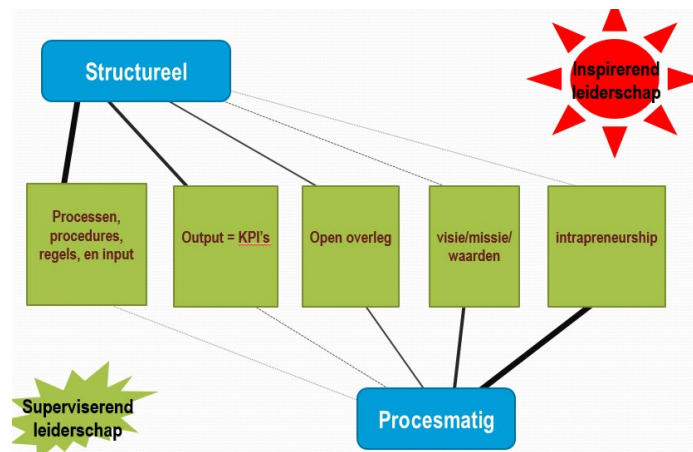
Overdreven geloof in 'heil' van procesbenadering

Opkomst 'agility'

= het vermogen om zich als gestructureerde organisatie om te vormen

- Belangrijk: we leven in een **VUCA wereld**
 - Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous
- Teamgebaseerd model => productiviteit, efficiëntie, time-to-market
- Oorsprong: IT
 - Management van software development met als doel responsiviteit van deze teams te verhogen
- Zorgt voor vervlakking van de organisatie: minder hiërarchie

= **Servant Leadership**



4.3. Van eerste- naar derdegeneratieorganisaties

Elke generatie bouwt voort op de vorige, zonder ze ooit volledig te loochenen

4.3.1. Eerstegeneratieorganisaties

Kenmerken

- Eenvoudige en stabiele omgeving: **interne focus**
- Productieomgeving: opsplitsing en scheiding, scheiding denken en doen
 - Principe van de scheiding: opsplitsing & scheiding leiden tot specialisatie & economische vooruitgang
 - **(Frederick Taylor; Henri Ford)**
- Administratie: scheiding persoon en functie = bureaucratie (Max Weber)
- Command en control
- Scheiding van verregaande specialisatie
- Nadruk op voorspelbaarheid en beheersbaarheid
- Rol management: plannen, sturen, coördineren, monitoren
- Berust op sterke baas die via zijn leiderschap de hiërarchie verder kleurt
- Functionele organisatie: belangrijkste opsplitsing is die per functie

Disfuncties van de eerste generatie

Aangeleerde hulpeloosheid

- Eerstegeneratieorganisaties leiden tot vervreemding, demotivatie, soms zelf sabotage door werknemers

Onethisch gedrag

- Experiment van Stanley Milgram (zie p.105)

Moeizame leerprocessen

- Zullen bij fouten een schuldige zoeken en die straffen
- Leren niet uit aanpassingsfouten

4.3.2. Tweedegeneratieorganisaties

Kenmerken

- Focus op marketing en kwaliteitsdenken vanaf '50
- Nadruk op klantgerichte kwaliteit
- Competitief en diversificatie
- Management by objectives
- Hooggeschoolden, staffuncties, businessunit-strategie
- Lifetime employment (Philips, IBM, Sony, Unilever, C&A,...)
- Affectieve betrokkenheid
- Functionele specialisatie naast elkaar

Disfuncties van de tweede generatie

- Complexiteit en traagheid
- Kosten
 - Dure organisaties
 - uitgebreide hiërarchie, hooggeschoolde staffuncties, eindeloze vergaderingen, enorme complexiteit => vaste kosten !

4.3.3. Derdegeneratieorganisaties

Gemeenschappelijke kenmerken 1e en 2e generatie, bij 3e generatie niet meer !

- Nadruk op sturende kracht
- Nadruk op rationaliteit en planning
- Sterke gebondenheid aan tijd en ruimte

Kenmerken

- Minder top down problemen oplossen vanaf eind '80
- Belang zelfregulerende kracht, zelf lerende organisaties
- Zelfsturende teams, empowerment
- Informatie en kennisdeling komen centraal te staan
- Kennisorganisaties
- Vlakke organisaties
- Lean
- Vervagen van grenzen tussen afdelingen
- Snelheid belangrijk
- Outsourcing
- Competitie en alliantie
- Proces + team georiënteerd
- Eliminatie van wat geen toegevoegde waarde biedt
 - **Microprofitcenters**: zeer vlakke organisaties, netwerkmanagement

Halen concurrentieel voordeel uit sociale architectuur: unieke wisselwerking tussen eigen unieke sterktes, eigen kernbekwaamheden, verwachtingen vanuit de omgeving

Disfuncties van de derde generatie

- (nog?) geen basis voor een stabiele moderne economie
- Bleken stevige basis voor grenzeloos gesjoemel, oplichterij en vervalsing
- Ontstaan zeer sterke antimanagerstroming
- De zuiver virtuele werkplaats is nog niet in zicht

HOOFDSTUK 5: PERFORMANCEMANAGEMENT EN 'GOVERNANCE'

5.1. Het uitzonderlijke belang van resultaten

Onze maatschappij is sterk resultaatgericht

- Beloningssystemen zijn frequent gekoppeld aan de behaalde resultaten
 - Bv. commissies op de verkoop
- In een **shareholderbenadering** staan de **financiële resultaten centraal**
 - **KPI's** (key performance indicators) worden gekozen in functie van toegevoegde waarde voor aandeelhouders
- In een **stakeholderbenadering** is rapportering over resultaten nog belangrijker
 - Informatie over uiteenlopende resultaten moet aan uiteenlopende 'externe' belangengroepen worden gerapporteerd

Verschil performancemanagement en 'gewoon' management vooral kwestie van 'scope en 'toon

Scope: de scope van elk bedrijf omvat elke activiteit die door dat bedrijf wordt uitgevoerd, inclusief verkoop, diensten, productontwikkelingen, marketing en contracten.

- In feite verwijst de scope naar alle dagelijkse bedrijfsactiviteiten, met name die activiteiten die nodig zijn om inkomsten te verkrijgen.

Toon: als de nadruk ligt op de volgende elementen denk en werk je in een omgeving van performancemanagement

- Doelstellingen moeten zo nauwkeurig mogelijk worden vastgelegd
- Meten is weten (laatste tijd eerder: 'what you measure is what you get')
- Belonen vindt plaats afgestemd op de resultaten
- Het behalen van resultaten is uiterst belangrijk
- Visie, missie, strategische doelstellingen, beloningssystemen... moeten onderling afgesteld zijn

5.2. Wat is performancemanagement?

Performancemanagement is gericht op de beheersing van uitvoering van de strategie

- Het helpt mensen te verbinden met metingen, met **metrics**
- Ook: business, enterprise of corporate performance management

Mogelijke problemen bij performancemanagement?

Gebrek aan inzicht

- Niet begrijpen wie over de echt relevante informatie beschikt

Een onmogelijke toekomst willen voorspellen

- Directies vinden modellen die te complex, te duur of te zweverig zijn

Gebrek aan samenwerking

- Medewerkers worden beloond voor hun eigen werk, dus vaak is samenwerking gebrekkig

Spelletjes

- Informatie achterhouden, verdraaien of vreemd of eenzijdig interpreteren

Gebrek aan eenduidige definities

- Bv. definities voor een 'verkocht' product
 - Klant zegt telefonisch 'lever maar'
 - Product is geleverd
 - Product is gefactureerd
 - Product is betaald

Performance management als cyclisch proces van plan, do, check, act

De cycle van plan-do- check- act

Eens de strategie geformuleerd is, kan overgegaan worden tot het plannen van doelstellingen en objectieven.

In de planningsfase (plan) wordt steeds een gewenste standaard geformuleerd (een objectief of ook target genoemd) vanuit de doelstellingen.

Van hieruit zullen acties (**do**) uitgevoerd worden die vaak gecontroleerd worden (**check**) op hun effectiviteit. Als acties niet effectief zijn voor de gezette objectieven dan kan bijgestuurd worden (**act**).

In de controlefase (check) vinden prestatiemetingen plaats. Hierbij is er een focus op concrete prestaties of resultaten van de organisatie die een logische relatie hebben met de strategie van de organisatie

5.3. 'Governance'

(Corporate) governance verwijst naar de beslissingen om legitieme verwachtingen vast te leggen, macht toe te wijzen en resultaten te monitoren

- Ruimer dan performancemanagement, dit was enkel het 'monitoren'
- Verwijst ook naar 'macht'
 - Mag je bedrijven zomaar verkopen, opdelen, sluiten...?
- Idee vindt zijn oorsprong in een aantal schandalen in de jaren 80'
- Het werd verder geïnspireerd door de werking van de financiële markten
- Langzamerhand kreeg het een sterk ethische bijklank
- Nu: **aanduiding voor hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden**

Corporate governance heeft vooral aandacht voor het hoogste gezagsorgaan in een bedrijf: **de raad van bestuur**

- Bijdrage van een goed werkende raad van bestuur bestaat uit 3 belangrijke activiteiten
 - De reputatie van de onderneming versterken
 - Contacten leggen met de externe omgeving
 - Advies en raad geven aan het management

5.4. Interne resultatenmeting

Hulpmiddelen van het management voor het beoordelen van resultaten

Enkele principes bij beoordeling

1. What you measure is what you get:

- Nood aan goede keuze van op te volgen maatstaven (dan stijgt kans dat effectieve implementatie van de strategie mogelijk is)
- De klassieke boutade 'meten is weten' is dus nonsens. Wat je niet meet, gebeurt niet! Meten stuurt immers gedrag, waardoor het uitermate belangrijk is om de juiste **metrics (KPI)** te hebben.

2. Traditioneel te veel enkel focus op financiële indicatoren, hoewel dit goed werkte in het industriële tijdperk, hebben we nu meer nodig

- Als enkel financiële indicatoren worden gemeten dan is het gevaar dat de meting het doel wordt en dat dit perverse effecten met zich meebrengt zoals strategisch gedrag in functie van het enge doel
- Dit geldt ook voor andere indicatoren. Als er bijvoorbeeld enkel indicatoren op het vlak van de kosten gemeten wordt dan kan er een ongewenst neveneffect zijn op het vlak van kwaliteitsdaling.
- Er is nood aan een fijnmazige meting van een veelheid aan indicatoren.

3. Nood aan een balans in een cockpit

- Bij het ontbreken aan een gebalanceerd en holistisch zicht op de organisatie (door indicatoren), is het onmogelijk om in te grijpen en bij te sturen
- Het is belangrijk om de impact van de indicatoren op elkaar transparant te maken.

De balanced scoreboard van Kaplan & Norton (BSC)

Methodologie om een reeks maatstaven te ontwikkelen die het topmanagement een snel, maar uitvoerig beeld geven van het bedrijf

Cruciaal om tot een goede BSC te komen is dat de visie en strategie duidelijk en helder is!

Door 4 **perspectieven** te hanteren wordt de meerwaarde die de organisatie moet creëren volgens de BSC vanuit diverse stakeholders bekeken:

1. **Financieel:** Hoe zien onze aandeelhouders ons?
2. **Klant:** hoe zien onze klanten ons?
3. **Interne processen:** waarin moeten we excelleren opdat die aandeelhouders en klanten ons goed vinden?

We moeten efficiënt en effectief werken zodat onze kosten zo laag mogelijk, onze klant zo tevreden mogelijk, en de winstmarge zo hoog mogelijk te houden om strijd met de concurrentie te kunnen winnen.

4. **Leren en groei (leading indicators):** Hoe kunnen onze medewerkers leren en innoveren om op deze en toekomstige uitdagingen aan te kunnen? Het doel is duidelijk, zeker voor bedrijven die op kennis gebaseerd zijn. **Braindrain** is hier de grote bedreiging.

BSC is geen doel op zich, maar een middel!

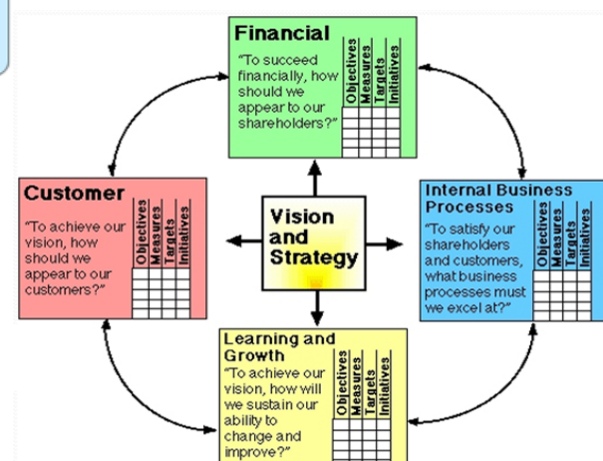
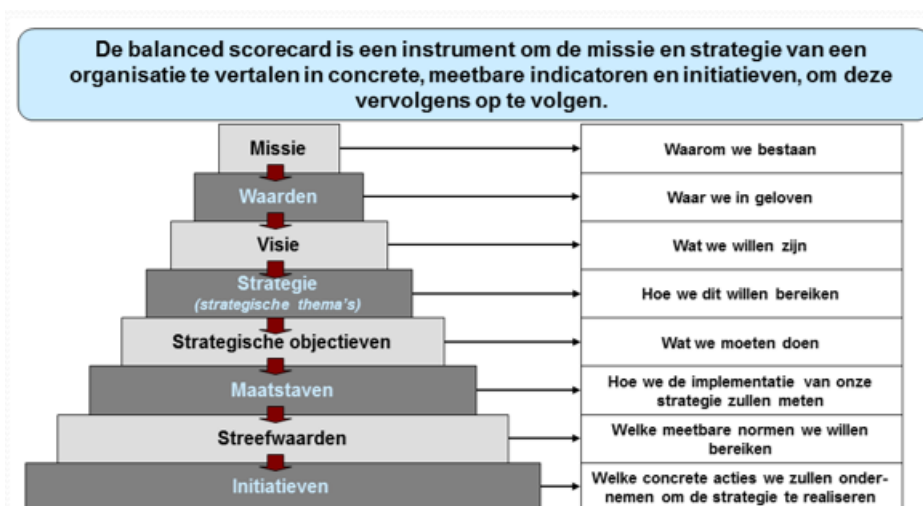
- Strategie is niets zonder de passie van mensen die haar moeten implementeren.
- Passie is het eerste en belangrijkste aspect om verandering te realiseren!

De logische samenhang tussen deze perspectieven in een waardenketen is als volgt:

Leren & groei (Leading indicators) -> Interne processen -> customer resultaten -> financiële resultaten (lagging indicators)

- Om te managen proberen we nu de leading indicators te beïnvloeden (dus aan de hand van het leren en groei perspectief: onze mensen managen) om bv. binnen een jaar succes te boeken dat we kunnen aantonen met onze lagging indicators (financiële perspectief)

Idealiter is de BSC meer dan een meetsysteem (controlesysteem) en dan is het een managementsysteem en zelfs een managementfilosofie die verder gaat dan controleren.



Voorbeelden indicatoren

- Financieel:
 - ROI
 - Verkoop
 - Omzet
- Klanten:
 - Tevredenheid klanten
 - Aanwinst nieuwe klanten
 - Marktaandeel
- Interne processen
 - Kwaliteit van de werking
 - Productietijd
- Leren en groei
 - Trainingen (die effectief zijn)
 - Betrokkenheid
 - Absenteïsme

Het input-outputmodel

Doet meer nadenken over de uiteindelijke effecten dan de BSC

- Belangrijk voor bv. duurzaamheid en rol van bedrijven in de samenleving
- Overheidsorganisaties gebruiken deze tool vaak in het kader van fondsenwerving
- Indicatoren kunnen opgevolgd worden op het vlak van input, proces en output

Figuur

- **Operationele doelstellingen:** acties
- **Effect:** Waarom: wat wil je bereiken in de samenleving, bij de klant (LT)
- **Impact:** korte-termijn resultaat bij de klant

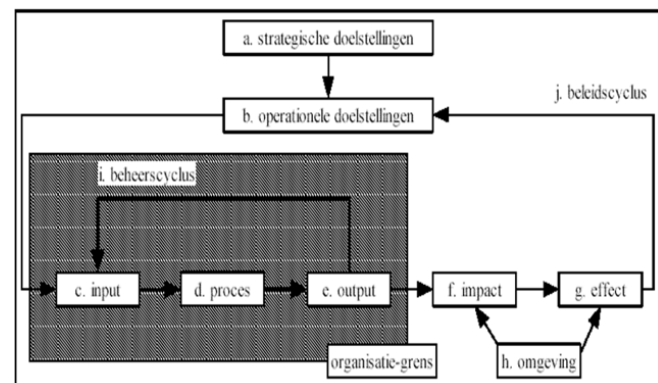
Binnen de organisatie

- **Output:** producten/diensten -> prestatie/ Wat we doen
- **Proces:** zoals in balanced scorecard (wat is nodig ovv leiderschap/ HRM)
- **Input:** wat zijn onze middelen? (mensen/centen)

Te vaak denken we inputgestuurd, maar als toekomstige professional is het belangrijk voor je dat je vanuit de gewenste resultaten redeneert in plaats vanuit de inputgedreven acties.

De indicatoren bieden ook mogelijks interessante ratio's om analyses te doen

- **Efficiëntie:** input/output
- **Effectiviteit:** impact/output



5.5. Gedragmatige modellen

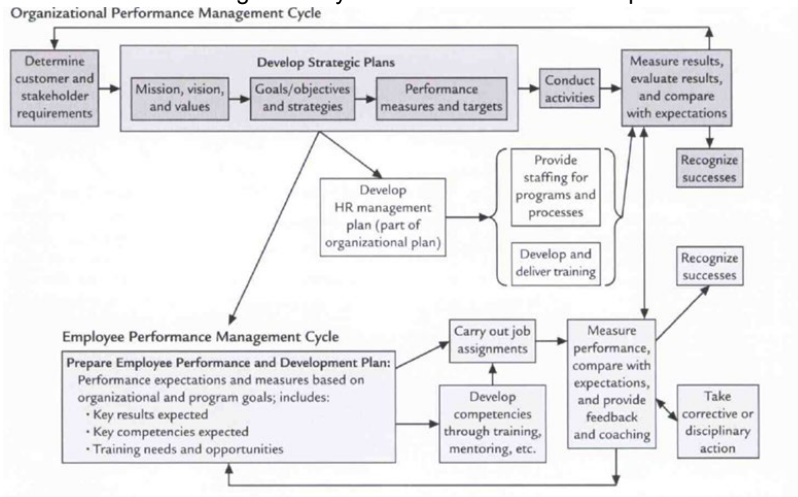
Gedragmatige modellen proberen prestaties op het gebied van organisatiegedrag te meten

Line of sight

- De organisatiedoelstellingen begrijpen
- Weten hoe eraan bij te dragen

Om line of sight te bereiken is het cruciaal dat er een link is tussen:

- Strategisch plan en het performance management op organisatieniveau (bovenaan in figuur)
- Performance management cyclus met de medewerker op het individueel niveau (onderaan figuur)



Goal setting theory: 4 redenen waarom doelstellingen leiden tot performance (prestaties)

1. Doelen bepalen het gedrag van mensen
2. Doelstellingen wekken energie op
3. Doelen verhogen het doorzettingsvermogen van mensen
4. Doelstellingen zorgen ervoor dat mensen kennis vergaren en gebruiken die nuttig is voor de opdracht

In de praktijk wordt ook vaak met 'management by objectives' en bonussen gewerkt.

- Je krijgt een objective/ (bv 10 stofzuigers verkopen deze maand) en als je die behaalt dan krijg je een bonus (bv een variabel loon van 250 euro bovenop je vast maandloon).
- Is dit altijd een goed idee is? Belonen hangt eigenlijk nauw samen met straffen (psychologisch gezien).

Probleem met evaluatiegesprekken

Bedrijven hebben het moeilijk met hun evaluatiegesprekken omdat het stresserend is, tot conflicten leidt, tijdverlies is en er veel bias optreedt zoals enkel focussen op de laatste weken. Bijgevolg willen veel bedrijven ervan af.

Wat is meer nodig voor een effectief evaluatieproces?

- (A) Formeel jaarlijks proces OF (B) Continu informeel proces?
- (A) Mindere prestaties confronteren OF (B) Waardering uitdrukken?
- (A) Issues verhelderen OF (B) Enthousiasme aanwakken
- (A) Goede formuleren OF (B) Goede coaching skills van managers

A = organisatiegerichte, formele procesoriëntatie | B = participatieve, ontwikkelingsgerichte, WN-centrale oriëntatie

Oplossing voor bestaande evaluatieprocessen

Bestaande evaluatiegesprekken zijn vaak demotiverend

Er is veel kritiek op evaluatiegesprekken: als je je leidinggevende niet vertrouwt is het moeilijk om open te staan voor het gesprek en er motivatie uit te putten.

Deze gesprekken kunnen echter ook motiverend, waardierend, en constructief zijn als ze baden in een sfeer van vertrouwen. De mens kan dan centraal staan met zijn unieke ambities, talenten en sterktes.

In die zin is het **feedforward gesprek** een relevant gesprekskader waarbij reflectief luisteren centraal staat.

- Oprecht en goed gesprek vanuit een succesverhaal dat de medewerker vertelt
- Er wordt vanuit sterktes vertrokken waardoor we nog meer succes creëren in plaats van falen afstraffen en mensen neer te halen.

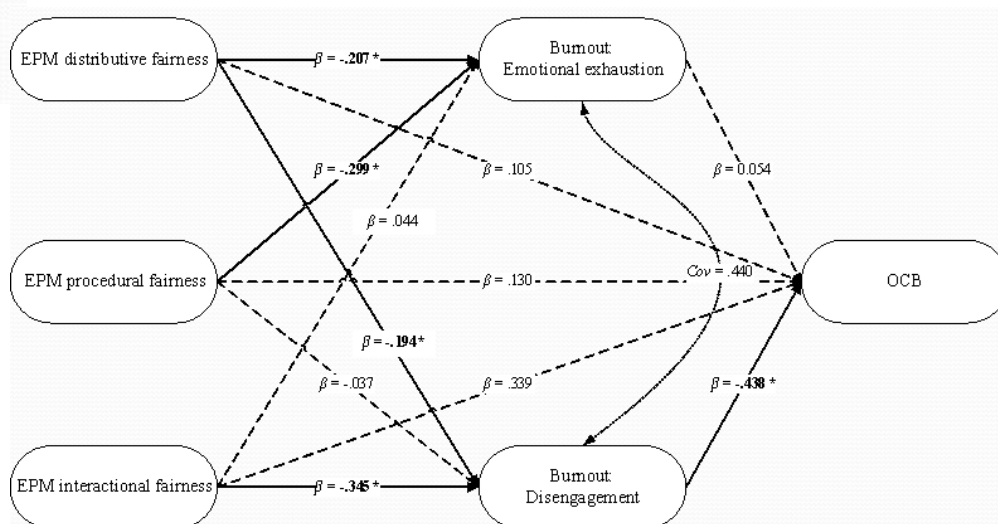
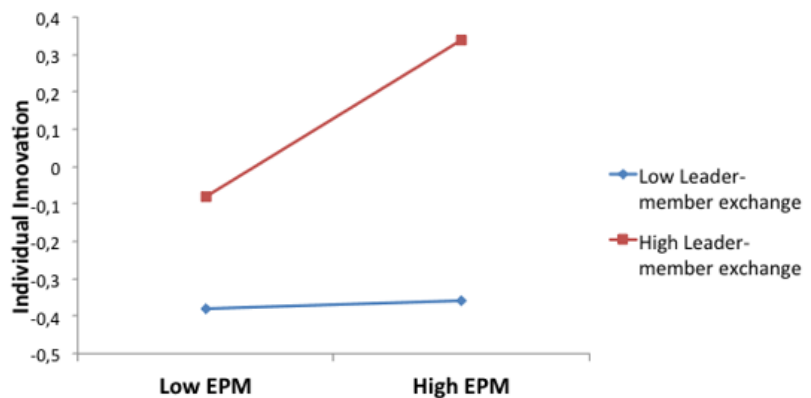
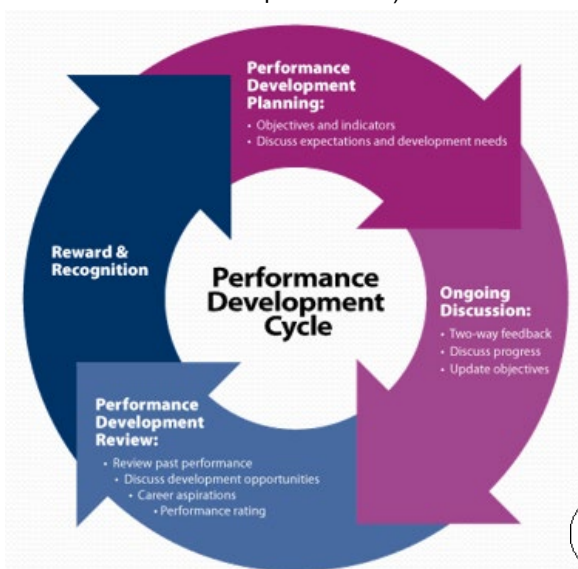
Onderzoek toont ook het belang van een **consistente PDCA-cyclus**:

- Mensen moeten weten waarop ze worden beoordeeld; duidelijke verwachtingen en consistent opvolgen van deze verwachtingen staat dus centraal

Enkele belangrijke punten hierbij:

1. Als medewerkers niet weten wat hun te wachten staat omdat evaluaties geen deel uitmaken van een ruimer prestatieproces, beschouwen ze prestatie-evaluaties als bedreigend.
2. Prestatiebeoordelingen onderbouwen organisatorische beslissingen zoals loonsverhogingen en promoties
3. Als ze correct gebruikt worden kunnen prestatiebeoordelingen waardevolle instrumenten zijn voor het ontwikkelen van ondergeschikten, en ze kunnen waardevolle feedback geven aan managers
4. Feedback is cruciaal voor de ontwikkeling van werknemers.

Ook de **relatie tussen een consistent performance management (EPM) en individuele innovatie** enerzijds, en de **fairness van het consistent performance management** zijn zeer belangrijk voor het **OCB** (Organizational Citizenship Behaviour)



HOOFDSTUK 6: VISIE, MISSIE, ONDERNEMINGSWAARDEN & BEDRIJFSCULTUUR

6.1. Visie

Visie = mentaal beeld van een mogelijke en gewenste toekomst

- Stelt wat een organisatie kan en wenst te worden
- Realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke toekomst voor de organisatie
- Toekomst die in belangrijke opzichten beter is dan de huidige situatie

Behoeft aan visie: het inspireert

- Best een meeslepende visie (**compelling vision**)
- MIOLT: Massively Inspiring Overarching and long-term

Visieontwikkeling is een primaire taak van de leider

- Hoeft niet origineel of radicaal verrassend te zijn
- Originele visies inspireren wel sneller

Kritiek op misbruik van visieverklaring

- 'Fortune' van (Steward)
- Kies uit een bepaalde groep woorden telkens 1 woord dat past en je hebt een passende visie
- Bv. groeiend, innovatieve, kostenefficiënte, producten, 'die klantgericht zijn'...

6.2. Missie

Missie = De unieke bijdrage van de organisatie, haar eigen plaats in de maatschappij en haar specifieke meerwaarde

- Definieert duidelijk de doelstelling van de organisatie

Antwoord op: 'Waar ligt ons actieterrein?'

- Bv. farmaceutisch bedrijf: "evidencebased geneeskunde omzetten in betaalbare medicatie" of "pijn verzachten", of "kwaliteit van het leven bevorderen"
- Dergelijke missies **leiden tot radicaal verschillende beslissingen**

Missie moet leven en motiveren

- Moet een gevoel van richting geven
- Helpt mensen tijd en geld toe te wijzen

Onderscheid visie en missie is klein, vooral etymologisch

6.3. Waarden

Waarden = basisfilosofie van een bedrijf, de idealen waarin men gelooft, meestal ook buiten het bedrijf

- **Pro-self:** nadruk op competitiviteit
- **Pro-socials:** gaan ervan uit dat een afdeling, bedrijf, in de 1^e plaats een team is waar samenwerking primeert

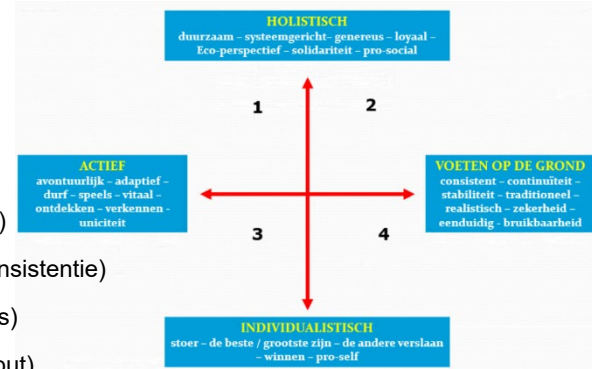
Waarden zijn tijd overschrijdende bakens die je helpen focus te bewaren in stormachtige tijden

- Bijzonder naïef te denken dat mensen zomaar van waarden kunnen veranderen
- Gaat men vaak wel van uit bij fusies

Aantal dimensies om waarden in kaart te brengen

- Speels verkennen (avontuur, durf) >< met beide voeten op de grond (zekerheid, realistisch)

- Holistisch (loyaal, duurzaam) >< individualistisch (competitief, macht)
- Progressief (diversiteit, innovatie) >< beschermend (conservatief, consistentie)
- Quick win (visibiliteit, extravagantie) >< voldoening (vervulling, balans)
- Relatiegedreven (mensgericht, empathie) >< taakgedreven (job, output)



6.4. Visie, missie, waarden ... enkele overwegingen

Visie, missie en waarden gaan hand in hand en versterken elkaar wederzijds

Nieuwe visie ontstaat uit iemands waarden => dromen over wat realiseerbaar is uit deze visie (de missie)

- Als een bedrijf er eenmaal is, heeft het geen zin te goochelen met nieuwe V,M,W

Leiders moeten zorgen dat V,M,W gedeeld worden bij medewerkers, leveranciers, klanten

- Moeten als attractief overkomen
- Alleen gedeelde V,M,W kenmerken de effectieve organisatie
- **Interessante PR-tool**
 - Wel niet in overdrijven
 - Veel tegenstanders: "opsomming van holle verklaringen..."

Positief verband tussen betere resultaten & het hebben van een missie waarin bedrijfswaarden voorkomen, het bedrijfsconcept wordt vermeld en waarin ook het gewenste bedrijfsimago wordt opgesteld

- Bv. zorg voor het milieu, zorg voor levenskwaliteit

Missie leidt enkel tot succes als het management tevreden is over de missie en het ontstaansproces ervan

6.5. Wat is een bedrijfscultuur?

Bedrijfscultuur = samenhang van visie, missie & waarden, vertaald naar gedragspatronen

- Via bedrijfsmythen, helden, symbolen...
- "The way we do things around here"
- "Esprit-maison"
- Maken een enorm verschil in bedrijfssucces

Elementen van een bedrijfscultuur

Gemeenschappelijke filosofie

Gemeenschappelijke kijk op wat belangrijk is

- Geheel van overtuigingen dat het bestaan van en de werkwijze van de organisatie legitimeert en een gevoel van identiteit geeft aan alle leden
- Bv. in het taalgebruik

Rituelen & ceremonieel

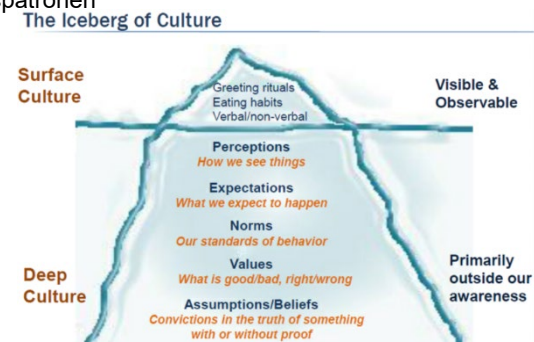
Dagelijks terugkerende gedragspatronen die voor alle leden van de organisatie hoge betekeniswaarde hebben

- Ook de uitzonderlijke plechtige activiteiten die speciale gebeurtenissen onderstrepen
- Bv. begroetingsrituelen, rituele borrels en vergaderingen, ceremonies bij pensionering...

Helden en heldenverhalen

Personifiëren de fundamentele waarden

Belangrijk om gewenste organisatiebeeld te ondersteunen (let op, kan ook negatief: **toxische chefs**)



Symbolen

Stijl van de gebouwen, de inrichting van de kantoren, de kleding van het personeel, het **bedrijfslogo**

Humor

Met wie of wat wordt er gelachen?

6.6. Typen bedrijfscultuur

In principe even veel als er bedrijven zijn, toch probeert men ze te ordenen

6.6.1. Typologie van Hofstede

1. Grote of lage tolerantie voor machtsafstand

De mate waarin de minder machtigen hun situatie aanvaarden

- Bij hoge machtsafstand aanvaardt men dat er een sterke hiërarchie is en dat 'leiders' voor zichzelf zorgen
 - Vooral in Arabische landen en Latijn-Amerikaanse landen
- Lage machtsafstand: men aanvaardt deze hiërarchie veel minder
 - Bv. Scandinavische landen, Nederland, Australië

2. Sterk of zwak vermijden van onzekerheid

Kunnen mensen omgaan met dubbelzinnige, onduidelijke informatie of hebben ze de behoefte om de onzekerheid weg te werken door procedures, vaste rituelen & formele organisaties

- Voelt men zich gemakkelijk in ongestructureerde situaties?
 - Bv. Japan en Duitsland, maar ook België, vermijden onzekerheid zeer veel
 - Bv. Singapore vermijdt onzekerheid veel minder

3. Individualisme versus collectivisme

Zijn mensen meer op zelfontplooiing gericht of op een bijdrage aan de maatschap, de 'clan'?

4. Mannelijkheid versus vrouwelijkheid

In welke mate domineren traditionele mannelijke waarden (competitie, ambitie, vergaren van geld...) of vrouwelijke waarden (sensitiviteit, betrokkenheid op anderen)

- Bv. Japan is 'mannelijk', Zweden is 'vrouwelijk'

5. Later ook nog: langetermijnnoriëntatie vs. kortetermijnnoriëntatie

Langetermijnvolharding, geduld, spaarzaamheid, schaamte en gevoel voor statusverschillen >< kortetermijnresultaten

6.6.2. 'The culture map' van Erin Meyer

Verschillen tussen culturen begrijpen is uiterst belangrijk bij internationaal zakendoen

- Bv. de gevolgen van toepassing van gedragsprincipes uit een land met grote machtsafstand in een land met een kleine machtsafstand
- Culturele verschillen leiden onvermijdelijk tot communicatieproblemen

Erin Meyer: de culture map

De culturele gedragsschalen bestaan uit **8 gedragsschalen die de posities van nationaliteiten weergeeft**

1. Communiceren

Lagecontextculturen (helder, simpel, expliciet) >< hogecontextculturen (impliciet, genuanceerd, gelaagd)

2. Evalueren

Rechtuit op het vlak van negatieve feedback >< diplomatisch zijn

3. Overtuigen

Deductieve argumentering >< inductieve argumentering

4. Leiden

Egalitaristisch >< hiërarchisch

5. Beslissen

De mate waarin wordt gestreefd naar een consensus

6. Vertrouwen

Taakgeoriënteerde culturen (cognitief vertrouwen vanuit geleverde werk) >< relatiegebaseerde cultuur

7. Het oneens zijn

Kijk op hoe productief openlijke confrontatie is voor een team/organisatie

8. Planning

Planning als flexibel aanpasbaar gegeven >< planning heel streng navolgen

6.6.3. Het concurrerend waardenkader

Robert Quinn: fundamentele assen die bedrijfsculturen opdelen

Eerste dimensie: flexibiliteit en vrijheid >< stabiliteit en beheersing

Tweede dimensie: interne focus >< externe focus

4 min of meer 'zuivere' kwadranten die bedrijven opdelen:

1. Rolcultuur

Kenmerken

- Lage tolerantie voor onzekerheid
- Hoge tolerantie voor machtsafstand
- Stabiliteit belangrijk
- Technische kennis wordt geapprecieerd
- Veel hiërarchie
- Communicatie is formeel
- Controle en toezicht zijn normaal

2. Taakcultuur

Kenmerken

- Gericht op het voor elkaar krijgen van externe taken => rationaliteit is extern gericht
- Doelgerichte cultuur (in competitieve sfeer is dit een gerichte marktcultuur)
- Doelstellingen realiseren, effectief zijn is belangrijk
- Lage tolerantie voor onzekerheid
- Men houdt van duidelijke, gefundeerde beslissingen
- Prestatiedrang en competentie worden sterk gewaardeerd

3. Persoonscultuur

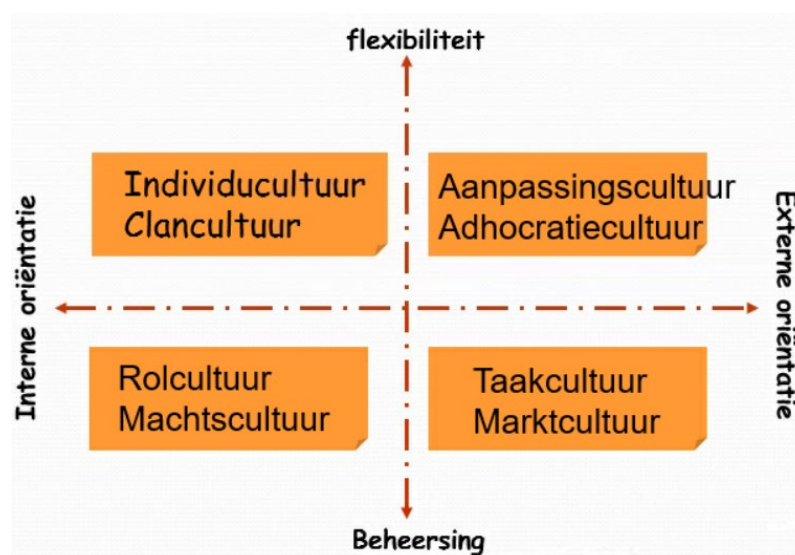
Kenmerken

- Individu centraal
- Onderscheid leden en niet-leden is scherp
- Afkeer van procedures, structuren, hiërarchie, voorschriften
- Lage tolerantie voor machtsafstand
- Vakmanschap uiterst belangrijk
- Gebrek aan professionalisme & loyaliteit is een grote belediging
- Consensus is belangrijk bij besluitvorming
- Omgangsvormen tussen leden zijn informeel
- Omgangsvormen tussen leden en niet-leden zijn formeel

4. Aanpassingscultuur

Kenmerken

- Aanpassingsvermogen centraal
- Tolerantie voor onzekerheid is hoog
- Omgangsvormen zijn informeel
- Veiligheid en zekerheid als onbelangrijk beschouwd
- Grote machtsafstand is een bedreiging voor het aanpassingsvermogen
- Schuwt intuïtie niet
- Grote inzet gewaardeerd
- Nadruk op creatief zijn



HOOFDSTUK 7: MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN, PLICHT OF ENGAGEMENT? (VAAG THEMA, MAAR 15 MIN OVER GEHAD IN LES)

7.1. Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De belangstelling voor MVO vond zijn oorsprong in een waslijst van problemen die bedrijven veroorzaakten

- **Milieuschade**
- **Financiële schandalen**
 - Bv. Enron
 - Bv. sjoemelsoftware
- **Schade aan de mens**
 - Bv. massaontslagen, angst op de werkvloer
- **Externe kosten**
 - Bv. files, ongevallen, CO₂-uitstoot

Het is dus logisch dat de vraag wordt gesteld of de maatschappelijke prijs voor succesvol ondernemen niet te hoog ligt

7.2. Bedrijfsethiek

De wereld wordt telkens opnieuw opgeschrikt door nieuwe schandalen

- Bv. #MeToo

Artificiële intelligentie doet de belangstelling van de ethische dimensie van beslissingen groeien

1^e benadering van MVO concentreerde zich net op die ethische kwesties

- **Ethiek** is de (systematische) bezinning over het juiste handelen
- **Bedrijfsethiek** is de bezinning over het ethisch handelen van bedrijven
- **Moraal** is het geheel van samenhangende waarden en normen, wat leeft als goed en kwaad

Deze waarden en normen kunnen sterk verschillen van gemeenschap tot gemeenschap

- **Normen** zijn verwachtingen m.b.t. concrete gedragingen
- **Niet elke moraal is even verheven**, dus moet een samenleving systematisch en in open dialoog bezinnen over haar moraal

Duaal perspectief op bedrijfsethiek

1. Intentionalisten

- De discussie moet vooral benaderd worden vanuit de intentie
- Ethisch verantwoord is datgene wat is ingegeven door opoffering, door de beste bedoelingen, door altruïsme

2. Functionalisten of pragmatisten

- Kijken enkel naar beoogde resultaat
- Bv. grote consensus dat vervuiling door zeep snel en drastisch moet dalen
- Iedereen die hiertoe bijdraagt heeft ethisch hoogstaand gehandeld

Vier visies op bedrijfsethiek

1. The business of business is... business (Milton Friedman)

- Enige echte verantwoordelijkheid van een bedrijf is rendabel zijn
- Een bedrijf moet eigenlijk enkel winst maken, binnen de regels van het spel
 - Open en vrije concurrentie zonder misleiding of fraude

2. Ethics pays off-visie

- Als een bedrijf ethisch wordt geleid, zal dat in de markt gewaardeerd worden en het bedrijf als zodanig meer overlevingskansen bieden
- Het marktmechanisme zal ertoe leiden dat men ethisch te werk zal gaan

3. Legalistische visie

- Wat goed en slecht is, is heel subjectief
- Parlement zorgt voor wetten die vastleggen wat 'kan' en wat 'niet kan'
- Men vertaalt de waarden in wettelijke normen

4. Als bedrijven hun economische belangen nastreven komen ze haast automatisch in conflict met fundamentele waarden van de samenleving

- Wie winst nastreeft, is gedoemd om ethisch onverantwoord bezig te zijn

7.3. Globalisering

Vooraf voorbeelden: eens lezen

7.4. Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling = wanneer de nadruk niet zozeer ligt op goed of kwaad, gebod en verbod, en het bedrijfsleven bekwaam en gemotiveerd wordt geacht om mee te werken aan een permanent zichzelf verbeterende toekomst.

Brundlandtdefinitie = "een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien"

Basisidee: zo kan het niet verder

- Gedachtegoed van de **triple bottom line**: duurzaamheid overstijgt het milieuaspect
 - Ook sociale en economische kwesties, zoals diversiteit en welzijn op het werk

7.5. Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

MVO = een concept waarbij bedrijven in het kader van hun bedrijfsactiviteiten en in hun relatie met andere partijen vrijwillig aandacht aan sociale kwesties en het milieu schenken

- 'De verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben'

Het doel is:

- Zo veel mogelijk gedeelde waarde creëren voor hun eigenaren/aandeelhouders en voor hun andere stakeholders en de samenleving als geheel
- Mogelijke negatieve effecten op te sporen, te voorkomen en te verminderen

MVO is nauw verwant met duurzaam ondernemen

- De **triple P bottom line**
 - People
 - Planet
 - Profit

Vier niveaus van maatschappelijke verantwoordelijkheid

- **Economische verantwoordelijkheid:** het loont
- **Wettelijke verantwoordelijkheid:** het moet
- **Ethische verantwoordelijkheid:** het hoort (rechtvaardig)
- **Filantropische verantwoordelijkheid:** onbaatzuchtig

7.6. Ethische codes

Ethiek, moraal en fundamentele waarden zijn te algemeen voor de praktijk

Oplossing voor vrije beroepen: deontologische codes

- Bv. bij artsen, advocaten, psychologen
- Belofte om geen misbruik te maken van hun kennis, steeds de meest relevante kennis aan te wenden en altijd te handelen in het belang van de patiënt/cliënt en niet hun eigenbelang

Meer en meer probeert men deze ethische codes een positieve intentie mee te geven

Een bedrijf belooft zich dan speciaal in te zetten bv. voor minderheidsgroepen, de natuurlijke omgeving of voor gehandicapten

7.7. Stakeholdermanagement

Wie veel belang hecht aan duurzaam ondernemen, plaatst zich haast automatisch in het **stakeholderskamp**

- Belangen of verzuchtingen van alle stakeholders zorgvuldig af wegen
- ZIE H1

7.8. Verslaggeving

Bedrijven zijn meestal beperkt aansprakelijk

- Kan vertrouwbaarheidsproblemen veroorzaken

Sinds einde 20^e eeuw: groeiende verplichting om een **sociale balans te maken**

- Duurzaamheidsrapport
- Het belang van duurzaamheid uit zich zo in het opnemen van duurzaamheidsindicatoren in tal van kwaliteitscertificaten en –indexen

Ook: labels hanteren om duurzaamheid aan te tonen

- Bv. fair trade of biolabels

HOOFDSTUK 8: INNOVATIEMANAGEMENT, OMDAT VERNIEUWEN MEER DAN OOI MOET

Innovatiemanagement is sinds recent een apart vakgebied

- Volgens **Schilling** is het toenemend belang van het domein een gevolg van de groeiende globalisering
 - Buitenlandse competitie zet constant aan tot innovatie, een nood aan gedifferentieerde goederen
 - Productinnovaties -> beschermen winstmarges (differentiators)
 - Procesinnovaties -> kosten reduceren (kostenleiders)
- Welke basisstrategie een bedrijf ook kiest, innovatie zal steeds een centrale rol spelen

8.1. Wat is innovatie?

Innovatie heeft te maken met het **vinden van vernieuwende ideeën** en met **manieren om deze ideeën om te zetten in succesvolle producten of processen**.

Management = georganiseerd succes

Innovatiemanagement = permanente vernieuwing van dit succes

- Er moet een bron zijn van vernieuwende ideeën (**inspiratie**) en deze moeten ingeschakeld worden in de bestaande organisatie (**integratie**)
- Innovaties moeten economische of sociale meerwaarde creëren
- In het vakgebied spreekt men niet over inspiratie, maar over **exploratie**
- In het vakgebied spreekt men niet over integratie, maar over **exploitatie**
- Vb. 22 uitvinders van de gloeilamp (**exploratie**), enkel Edison commercialiseerde het (**exploitatie**)

8.2. Soorten innovatie

1. Productinnovatie vs. procesinnovatie

Productinnovaties zijn innovaties rond goederen en diensten

- Bv. de tablet, de hybride auto
- Bv. Betalen via smartphone

Procesinnovaties zijn gericht op het efficiënter maken van het productieproces

- Vb. geautomatiseerde productielijn waar robots de door de mens bediende machines overnemen

2. Architecturale innovatie vs. componentinnovatie

Componentinnovatie: innovatie op één component

- Bv. nieuw type versnelling of processor

Architecturale innovatie: innovatie op een volledig systeem

- Bv. de ligfiets of de ontwikkeling van de pc (t.o.v. de mainframe)

3. Competentieversterkende vs. competentievernietigende innovatie

Competentieversterkend: de innovatie is gebaseerd op kennis die aanwezig is

- Bv. Intel die nieuwe processoren op de markt brengt

Competentievernietigend: de innovatie vernietigt een vorige competentie

- Bv. opkomst zakrekenmachine leidde tot de ondergang van een bedrijf dat houten regels en linialen maakte

4. Radicale vs. incrementele innovatie

Radicale innovatie: innovaties die heel nieuw zijn en verschillend van alle eerdere producten en oplossingen

- Bv. draadloze communicatie of een hybride auto

Incrementele innovatie: innovatie bouwt verder op een vorig product

- Bv. Coke Zero, Intel III-processor

Radicale innovaties zijn per definitie meer risicovol dan incrementele

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

	Incrementeel	Radicaal
Tijdspectief	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 ideegeneratie 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

5. Waarde-innovatie

Waarde-innovatie: innovatie rond het businessmodel

Kim & Mauborgne: "Blue Ocean Strategy"

Over hoe een bedrijf in een sterk competitieve markt zijn positie kan versterken door te spelen in een 'blauwe oceaan'

Men raakt in een blauwe oceaan door tegelijkertijd te differentiëren & kosten te reduceren & nieuwe markten te betreden.

- Vb. Cirque du Soleil (geen dieren meer, themashows en acrobatie invoeren,...)

Wegzwemmen van de rode oceaan van de circuswereld naar een markt van ontspanning en vrije tijd, met weinig directe concurrentie

8.3. Innovatie en de productlevenscyclus

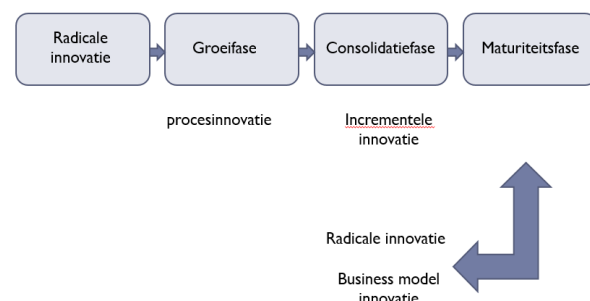
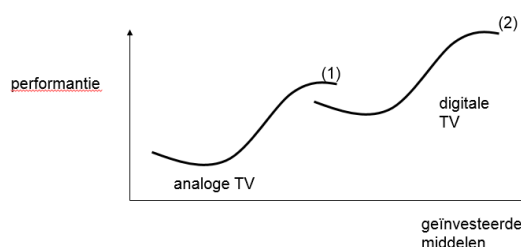
Uitgangspunt: merken, ideeën, diensten en processen volgen een levenscyclus

- **Volgorde van de cyclus:** introductie => groeifase => maturiteitsfase => neergang wanneer nieuwe merken, producten, diensten op de markt komen

Type innovatie dat het meest wenselijk is, is afhankelijk van de fase in de levenscyclus waarin het product zich bevindt.

De **introductiefase** van de **PLC** wordt duidelijk gekenmerkt door een **radicale innovatie**

- Men gebruikt S-curves om te voorspellen wanneer een radicale innovatie eraan komt
- Bij het begin van de S-curve heb je veel investeringen nodig om een kleine toename in performantie te krijgen
- In het middendeel komt alles in een stroomversnelling: relatief kleine investeringen zorgen voor een grote toename in performantie
- In het bovenste deel van de S-curve zijn er aanzienlijke investeringen nodig voor kleine performantieverbeteringen.
 - Vaak wordt hier een nieuwe technologie geïntroduceerd, die vaak op het moment van introductie minder performant is dan de bestaande technologie, maar meer groeipotentieel heeft



In de volgende fase van de **PLC**, **de groeifase**, zal de onderneming vooral incrementeel innoveren: het brengt nieuwe versies, uitbreidingen, lagekostenversies op de markt

In de **maturiteits- en neergangsfase** zijn opnieuw **radicale innovaties** nodig.

- Niet steeds op productieniveau, maar kunnen ook inhouden dat de onderneming nieuwe markten aanboort
- Ook businessmodelinnovatie kan een oplossing zijn voor de marges die in deze fase sterk onder druk staan
- Vb. fabrieksgebouwen worden feestzalen, vinylplaten worden exclusieve tools voor dj's...

8.4. Bronnen van innovatie

Innovatie kan ontstaan bij **individuen, universiteiten, de overheid of bedrijven**, en vaak door **samenwerking tussen verschillende partijen**.

- In bedrijven: enerzijds de afdeling **Research & Development (R&D)** en anderzijds de **markt**
- Eerste vorm = **technology push**, tweede vorm = **market pull**

Technology push: de afdeling R&D (of O&O) speurt permanent naar vernieuwingen

- Bv. Philips

Market pull: het signaal komt van de klant

- Bv. consumenten klagen dat het product te zwaar is of te onhandig
Het product wordt dan ontwikkeld volgens de wensen van de klant

Innovatieve ideeën kunnen overal in een bedrijf ontstaan, niet alleen in de technologie- of marketingafdeling

- Veel bedrijven beschikken over **innovation boards**, ideeënbusen...

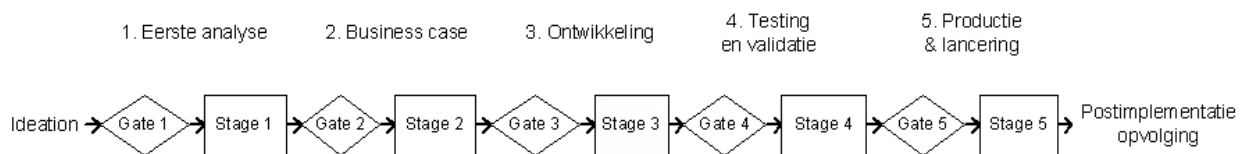
Niet elk bedrijf doorloopt de hele PLC fase!

- Bedrijven stappen vaak pas in na de introductiefase, deze bedrijven noemt men **fast followers**
- Deze fast followers blijken vaker marktleiders te worden dan de pioniers
- Het is echter niet voor elk bedrijf weggelegd om een fast follower te zijn
 - Vereist visie op het creëren van een massamarkt, doorzettingsvermogen, een hoge financiële toewijding, volgehouden innovatie en inzet van activa zoals merknaam, reputatie, verkoopteam...
 - Bv. Sony bleek hier beter in te zijn dan Philips

Waarom probeert dan niet elk bedrijf een fast follower te zijn i.p.v. een pionier?

Veel bedrijfsleiders zijn zich bewust van het fenomeen **dominant design**: in sommige sectoren kan er een product- of procesarchitectuur ontstaan die een **productcategorie domineert, 50% of meer van de markt inneemt en nauwelijks nog te wijzigen is**

- Deze standaard op de markt zorgt er voor dat het moeilijk is voor nieuwkomers om marktaandeel te verwerven: de fast follower is dan hopeloos te laat
- Bv. Microsoft met Windows: door applicaties voor Windows te ontwikkelen en dit platform aan te raden aan andere ontwikkelaars.
- Bv. Qwerty toetsenbord t.o.v. poging nieuwe DVORAK toetsenbord



8.5. Het innovatieproces

Lowe & Marriot beschrijven het innovatieproces als een **lineair proces**, gaande als volgt:

Ideegeneratie => ideescreening => initiële concepttesting => businesscaseanalyse => ontwikkelingsfase => testing en validatie => productlancering

Gate 1: eerste beslissing om middelen toe te kennen

- Kwalitatieve criteria, zoals strategische fit, technische haalbaarheid en competitief voordeel

Stage 1: Meer in de diepte bestuderen van het project

- Zowel op technologisch vlak als wat de markt betreft

Gate 2: Meer gedetailleerde screening

Stage 2: ontwikkeling businesscase

- Technische analyse, competitieanalyse en gedetailleerde financiële analyse

Gate 3: laatste mogelijkheid om een project te stoppen voor grote middelen ingezet worden

Stage 3: Afwerking prototype van het product

Gate 4: Nogmaals bekijken van algemene attractiviteit

Stage 4: Verder testen van het product en testen van reactie van de consument

- Uitvoeren van pilotproductie en kwaliteitscontrole

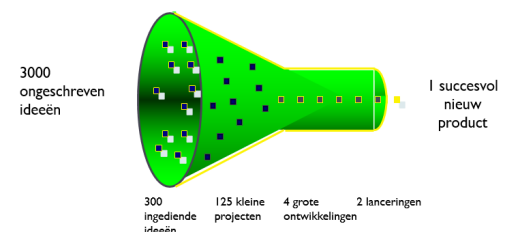
Gate 5: herbekijken van financiële haalbaarheid en uitwerking productplannen

Stage 5: Uitvoering van productieplannen en marktlancering

Criteria voor toegang tot de stages zijn vaak sector- en bedrijfsspecifiek

Schilling en de innovatietrechter

Het innovatieproces kan worden gezien als een trechter wegens het grote aantal projecten die vooral in vroege fasen van het proces sneuvelen.



8.6. Waarom verspreiden belangrijke innovaties zich zo traag?

Waarom verspreiden behandelingen gebaseerd op **evidence based medicine (EBM)** zich zo traag?

- Is 'kennis alleen' voldoende voor een snelle verspreiding?
- Weerstand tegen innovatie zet hier mensenlevens op het spel en artsen betwijfelen wetenschappelijke evidentie niet
- Besluitvormers zijn geïnformeerde professionals

Eens lezen in boek, niet behandeld in les

8.7. De uitdagingen van innovatie

1. **Hoge investeringen gaan gepaard met grote risico's**
2. **Uitdagingen i.v.m. het samenstellen van innovatieteams**
3. **Onzekerheid bij commercialisatie**

8.7.1. Innovatieteams (zie tabel p.189)

Wheelwright & Clark: het ideale type team hangt af van het type innovatie

Functionele teams: Kleine verbeteringen

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

Lichtgewichtteams: Afgeleide projecten

- Vergelijkbare methode
- Projectmanager beheert project

Zwaargewichtteams: Platformprojecten

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

Autonome teams: Doorbraakprojecten

- 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

Spin-off

- Andere werkwijze gebruiken op het gebied van operaties, ontwikkeling, HR-beleid en commercialisatie

8.7.2. Marktadoptie

Agarwal en Bayus

Hoewel de ontwikkelingstijd voor productinnovaties groot is, duurt het ook lang vooraleer na marktintroductie de verkopen aanzienlijk toenemen

Dingen die snellere marktadoptie helpen

- Duidelijk voordeel van het product t.o.v. dat van de concurrentie
- Een gemakkelijk uit te proberen product
- Een gemakkelijk observeerbaar product
- Een product dat compatibel is met een andere technologie
- Een lagere complexiteit van het product

Marktadoptie nu sneller dan vroeger

Moderne behoeften hebben vaak minder infrastructuur nodig

- Bv. vroeger bij introductie telefonie: kabels, bedrading...

Toch ook uitdagingen

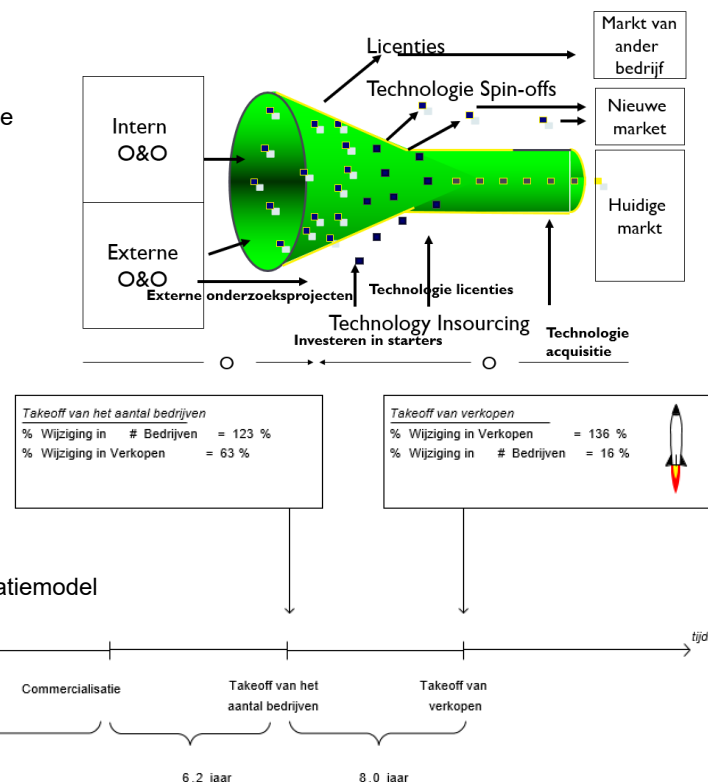
Overbruggen van de ontwikkelingsperiode

- Technische onzekerheid

Overbruggen van een eerste commercialisatiefase

- Marktonzekerheid

Door deze onzekerheden hanteren veel bedrijven een open innovatiemodel



8.8. Open innovatie

Grenzen van het bedrijf zijn een stuk transparanter

- Externe bronnen van informatie en kennis worden aangeboord
- Sluiten van samenwerkingsverbanden voor ontwikkeling & commercialisatie
- Bv. commercialisatie van academisch onderzoek

Toepassingen van open innovatie (eens lezen in boek, p.193-195)

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

IBM Innovation Jam

- Eerste keer in 2001...gaat jaarlijks door
 - 150 000 mensen
 - 10 nieuwe IBM businesses, 100 miljoen \$ investeringen
 - Innocentive

Innocentive

Nieuw opkomend model: ecosystemen

Organisaties werken specifiek samen om producten en diensten te ontwikkelen

- Delen van doelstellingen, kennis en vaardigheden

HOOFDSTUK 9: ONDERNEMERSCHAP EN BUSINESSPLAN

9.1. Wat is ondernemerschap

9.1.1. Definitie

Venkataraman (1997):

Een activiteit die ontdekking, evaluatie en exploitatie van **opportuniteiten** i.v.m. nieuwe goederen en diensten, organisatiemethodes, markten, processen en ruwe materialen inhoudt door het organiseren van inspanningen die vroeger niet bestonden

Hisrich en Peters (2005)

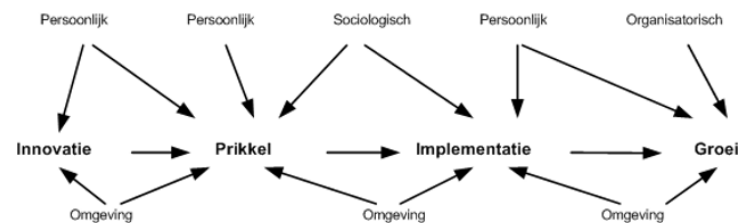
Het creëren van iets nieuw met waarde door er voldoende tijd en moeite aan te besteden, en daarbij de financiële, psychische en sociale risico's voor zijn of haar rekening te nemen en de vergoeding, bestaand uit monetaire vergoeding en persoonlijke voldoening en onafhankelijkheid te verkrijgen

Vier cruciale aspecten

1. Creatief proces dat uitmondt in iets met waarde voor een publiek
2. Er moet voldoende tijd en moeite geïnvesteerd worden
3. Ondernemer voert risicovolle activiteiten uit en heeft enkel sociale regelgeving en vangnetten als het misgaat
4. Belang van onafhankelijkheid en persoonlijke voldoening bij de job

Overige 2 invullingen van ondernemerschap

1. Starten van een nieuw bedrijf
2. Starten van een zelfstandige activiteit
 - Dokterspraktijk, zelfstandige consultant...



9.1.2. Het ondernemerschapsproces

Stap 1: innovatie

Waar komen ideeën vandaan?

Theorie

- Patentbureau
- Overheid
- Technology transfer
- Beurzen, uitvindersbeurzen
- Doctoraatsthesisen
- Brainstorming

Praktijk

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

Voorbeeld: (zie ppt)

- College Loft Beds
- Netlog

Stap 2: Prikkel

Negatieve prikkels

- Ontevredenheid met werksituatie
- Ontslag

Positieve prikkels

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

Stap 3: Implementatie

De ondernemer installeert de onderneming

2 tegengestelde stromen

Causation: doel vooropstellen, middelen vergaren om het te bereiken

- Bv. Tigenix (zie ppt)

Effectuation: vetrekken vanuit de middelen

- Bv. netflix (zie ppt)

Causation
Goals defined
Maximize returns
Avoid the unexpected
Think competition
Predict -> control

Effectuation
Means first
Control investments
Leverage the unexpected
Think pre-commitment
Control. Don't predict

Stap 4: Groei

Proces van opbouw, beheer en groei

Succesvol ondernemerschap: volgens het Timmonsmodel

Resultaat van een aantal factoren

- Gedreven door opportuniteit
- Gedragen door leidinggevende ondernemer en zijn team
- Middelintensief en creatief
- Afhankelijk van een overeenstemming
- Balans tussen verschillende factoren
- Geïntegreerd en holistisch

3 factoren ondernemerschap: moeten in balans zijn !

1. Opportuniteit

Team zal opportuniteit moeten benutten en middelen aanwenden in een onzekere, steeds veranderende context

- Slechts klein percentage van goede ideeën krijgt ook opportuniteiten
- Bepaald door marktvraag, marktstructuur en omvang van de markt marges

2. Middelen

Financiële middelen, maar ook materiële vaste activa, mensen, een goed businessplan...

3. Team

9.2. Wat is een ondernemer?

9.2.1. De doorsneeondernemer

Volgens Shane:

- blanke man tussen 40 en 50 jaar
- Onderneming die ze opstart weinig spectaculair: lowtechonderneming
- Doel van ondernemer: in eigen levensonderhoud voorzien
- Start vaak in een sector waarin hij zelf jaren actief was
- Eigen middelen/banklening/startkapitaal van niet meer dan 25000

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: **chance to hit big**

Analoog aan gokautomaat: veel verliezen, maar ook kans op gigantische winst

Maar: ondernemen is geen gokken!

- Keihard werken, risico's inschatten en aanpakken
- Maar in de waarschijnlijkheid dat je waarschijnlijk de eerste keer niet zult 'winnen'

9.2.2. Kenmerken van de ondernemer

Volgens Meredith:

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

Volgens Spinelli & Adams

- **Kennis**
 - Sectorervaring is belangrijker dan ondernemerschapservaring
- **Netwerk**
 - Privé: familie, vrienden,...
 - Professioneel: boekhouder, klanten, leveranciers,...
- **Energie**
- **Betrokkenheid**
- **Passie**

Manager → manager streeft opportuniteit na met de bedoeling waarde te creëren → groot verschil in schaal van activiteiten → manager kan handelen alsof het bedrijf het zijne is	Ondernemer → doorloopt proces van idee tot commercialisatie → grote verschil in schaal van activiteiten → ondernemer handelt omdat het bedrijf het zijne is
---	---

Managers ≠ ondernemers

9.2.3. 'Entrepreneurial orientation' & het ondernemerschapsproces

Karakteriseert de kernprocessen van ondernemerschap & bestaat uit 5 dimensies:

Autonomie

- Verwijst naar een onafhankelijke actie van individu of team met de bedoeling een idee of visie te realiseren

Innovativiteit

- De neiging van een bedrijf om nieuwe ideeën en creatieve processen te genereren en te ondersteunen

Risico-oriëntatie

- Reflecteert het hogere risico van de zelfstandige ondernemer ten opzichte van de werknemer

Competitieve agressiviteit

- Verwijst naar de observatie dat een ondernemer het gras voor de voeten van een concurrent weg wil maaien

Proactiviteit

- Duidt op anticipatie van toekomstige problemen, behoeften of wijzigingen → tegenovergestelde van passiviteit

9.3. Soorten ondernemerschap

Onafhankelijke starters

Starten zaak op basis van een zelfstandig ontwikkeld idee of kennis

Afhankelijke starters

Afhankelijk van de overdracht van kennis en/of technologie vanuit een bestaande organisatie

- Bv. academische of corporate spin-offs

Groeigericht ondernemerschap

Venture capital gefinancierde ondernemingen

- Zien het groots
- Starten met een uitgebalanceerd team en vaak radicaal nieuwe technologie
- Halen geld op bij venture capital fondsen

Prospectors

- Hebben idee of technologie maar zijn nog op zoek naar juiste businessmodel om markt te benaderen
- Technologie vaak nog in een vroege fase en incrementeel van aard

Productstarters

- Starten met een innovatief product
- Starten met geringe middelen
- Klein, ervaren ondernemersteam

Transitionele starters

- Bieden een dienst aan
- Hebben relatief weinig financiële middelen nodig

Life style ondernemingen

Minder groeipotentieel

- Bv. restaurants

Sociaal ondernemerschap

- Doelstelling: impact hebben op de samenleving
 - Naast: winst en rendement
- Duale doelstelling maakt het vaak moeilijk, soms ontstaat **mission drift**
 - Beide doelstellingen zijn niet meer in balans

Intrapreneurschap

Mensen in een grotere organisaties nemen het gedrag en de rol van ondernemers op zich tijdens de uitvoering van hun taak binnen een bedrijf als werknemer

Noodzaak- >< opportuniteitsondernemerschap

De één onderneemt uit noodzaak (geld) en de andere vanwege een excellente opportuniteit

9.4. Het belang van ondernemerschap wereldwijd

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Meet ondernemerschap als een geheel van zowel aanvangend ondernemerschap als van nieuwe bedrijven

TEA-index (Total entrepreneurial activity)

Geeft weer welk percentage van de bevolking betrokken was bij één van bovenstaande activiteiten

Conclusies

In landen met hoge mate van ondernemerschap :

- Vaak ondernemen uit noodzaak (armere landen)

Europa doet het slechter dan de VS

- Verklaring: houding ten opzichte van falen bij ons:
 - Liever gemiddeld presteren dan zeer slecht of zeer goed
 - Mislukkingen negatiever gewaardeerd & we stellen ons vragen bij extreem succes
- Verklaring: reglementering i.v.m. faillissementen en terugbetalingsverplichtingen in Europa zijn zwaarder

Ook op vlak van High Expectation Entrepreneurship doen we het slechter!

- Ondernemingen zijn
 - Weinig innovatief
 - Weinig internationaal actief
 - Weinig groeigericht

9.5. Businessplanning

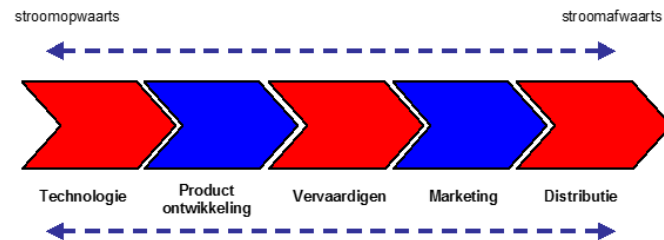
Doel?

- Definiëren van de business en haalbaarheid nagaan
- Toekomstige bedrijfsactiviteiten aan externen duidelijk maken
- De organisatie beheren en controleren
- Business plan **past eerder binnen context van causation**, dan binnen effectuation

Elementen van een business plan

Product en/of technologie

- Oorsprong van het idee wordt beschreven
- **Uniciteit** van het idee wordt toegelicht
- Eventuele **beschermingsconstructies** worden toegelicht
- Mate waarin ondernemer freedom to operate heeft



Markt

- Er wordt **marktsegmentatie** gemaakt, **doelgroep bepaald**, **grootte en groei van de markt beschreven**, waardeketen geanalyseerd, marktonderzoek gerapporteerd, concurrentie in kaart gebracht
- Verschil tussen bedrijven die op een **B2B** markt of op een **B2C** markt gaan spelen
- **Marktonderzoek** helpt om doelgroep beter te definiëren
- In geval van radicale innovaties is dit element moeilijk: gebruik maken van **kwalitatieve methoden**
 - **Focusgroepen organiseren**: waarbij attitude ten opzichte van een nieuw product of dienst nagegaan wordt
 - **Lead users worden aangesproken**: kennen doelmarkt goed en kunnen inschatten hoe die in de toekomst zal evolueren
 - **Concepttesting**: waarbij potentiële klant een concrete weergave van het product of dienst krijgt en gevraagd wordt naar een reactie en de interesse om een dergelijk product of dienst te kopen

Business model

= bondige maar krachtige voorstelling van hoe een set van onderling afhankelijke beslissingsvariabelen op het gebied van ondernemingsstrategie; ondernemingsarchitectuur en zakendoen wordt geconfigureerd om een aan te houden competitief voordeel te creëren op de markten waarop men actief is

- Beschrijft **welke producten/diensten op de markt aangeboden worden**
- Beschrijft **hoe producten en diensten aan de verschillende marktsegmenten aangeboden worden**
- Specificeert de **operaties** v.d. onderneming **voor efficiënte logistiek en infrastructuur**
- Beschrijft **welk inkomensmodel gehanteerd wordt**
 - **Freemium businessmodel**: basisversie van hun dienst gratis aanbieden, maar daaropvolgende versies betalend
 - **Homeparty**: waarbij verkopers via huisparty's producten aan de man proberen te brengen

Team

- Heterogeen
- Homogeen?
- Sociaal versus menselijk kapitaal

Financieel luik

- Rendabel?
- Hoeveel geld nodig?
- Financieringsbronnen?

Ook: **SWOT analyse & risico-analyse**

9.6. Ondernemerschap en groei

Een hightechstarter kan verschillende groeistrategieën volgen

- Bedrijf kan **venture capital ophalen**: bedrijf zal groeien qua werknemers, maar niet onmiddellijk qua verkopen
- Bedrijf dat **geen of weinig financiering ophaalt**: zal moeten zorgen voor nodige inkomende kasstromen om uitgaven te dekken en zal daarom vroeger de markt opgaan of vlugger groeien in verkopen, aantal werknemers zal trager groeien

Duurzame groei kan alleen bereikt worden **door voldoende rendabiliteit !**

- **Groeimodel Timmons en Spinelli**: onderzoeksfase -> opstart -> snelle groei->maturiteit->stabiliteit
- Zie figuur p.219

HOOFDSTUK 10: VERANDERMANAGEMENT

10.1. Welke veranderstrategie is passend? Voorprogrammeren of vertakken?

Een veranderingsstrategie is de wijze waarop we een verandering implementeren in een organisatie

In de praktijk zijn er 2 grote veranderingsstrategieën

- **Voorgeprogrammeerde** verandering: het pad en de doelen worden door derden vooraf uitgestippeld, afgedwongen en georkestreerd
- **Vertakingsproces**: medewerkers beschikken over de autonomie om via acties en beslissingen richting te geven aan het veranderingsproces, maar wel binnen het kader van de missie en visie van de organisatie

	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	Espoused theory versus enacted reality	wildgroei van initiatieven met verwatering van visie, overkoepelende doelen en processen

10.1.1. Voorprogrammering

Voorprogrammering is een beter beheersbare en controleerbare strategie

- Zeker relevant wanneer de tijd ontbreekt om via uitgebreid overleg tot een aanpak te komen
 - De top neemt alle belangrijke beslissingen
 - Medewerkers worden gebriefd en voeren uit
- Gekarakteriseerd door sprongen en ontwrichtingen binnen het bestaande systeem
- Veelal uitgelokt door wijzigingen, conflicten en crises in de externe context van de organisatie
 - Bv. veranderde wetgeving, introductie van nieuwe 'disruptieve' technologieën...
- Onderlinge spanningen tussen betrokkenen kan zo groot zijn, dat men niet anders kan dan van buitenaf te werk gaan

Enkele valkuilen

- Doel van het veranderingsproject kan wegglijden naar het braafjes volgen van de vooraf bepaalde aanpak, zonder dat er zich een dynamisch product-, klant- en marktgericht bijsturingsproces ontplooit
- Zal de opgelegde structuur ook daadwerkelijk op de vloer uitgevoerd worden?
 - Wanneer de realiteit op de vloer te ver af blijft staan van de opgelegde aanpak, krijgt men een vals gevoel van controle => leidt tot **bureaucrazy**:

Bureaucrazy: modellen gaan een eigen leven leiden (**espoused theory**), naast het reële gedrag op de vloer (**enacted reality**). Van geïntegreerde verandering is dan geen sprake

- Belast de draagkracht van een organisatie enorm



10.1.2. Vertakken

Brown & Eisenhardt: het complexiteitsdenken

Gaat uit van 4 basisprincipes die weergeven hoe organisaties zich aanpassen aan zich wijzigende omstandigheden

1. Een status quo leidt tot negatieve entropie

- Organisaties bevinden zich in een gevarenzone wanneer ze zich op hun gemak voelen

2. Organisaties die door een externe bedreiging geprikkeld worden, gaan op zoek naar adaptatie

- Deze toestand leidt tot grotere sensitiviteit voor en exploratie van nieuwe ideeën

3. Terwijl organisaties balanceren op de grens van chaos, ontwikkelen ze ook de capaciteit tot zelforganisatie, waarbij nieuwe organisatievormen tot stand komen

4. Het is moeilijk om organisaties te sturen langs een vooraf bepaald lineair pad

- Toekomst is te ongrijpbaar

Door deze iteratieve cyclus van continue incrementele adaptaties blijft de organisatie waakzaam voor onverwachte wendingen

- Komt neer op een leerproces, waarbij de organisatie voortbouwt op het verleden en het integreert in de toekomst
- Kan enkel als **vertakken** als veranderingsstrategie binnen de organisatie is toegelaten

Kenmerken vertakken

- Top-downkarakter vervangen door een bottom-up aanpak, de verandering groeit van binnenuit
- Directe betrokkenheid van alle medewerkers
- Vraagt meer tijd dan voorprogrammeren
- 'Leer uit je fouten'-cultuur is essentieel (fast failure)
- Incrementeel en gradueel karakter
- De tijdsdimensie is de langetermijn

Nadelen

- Interne creatieve ideeën worden soms te weinig bevrucht door innovaties uit de buitenwereld
- **Adhocrazy**: totaal voluntarisme mondt uit in chaos en leidt tot stuurloze verandering
- Vertakking laat het fundamentele karakter, de kern van de organisatie, onaangetast
- Vroeg of laat lukt vertakking toch weer voorgeprogrammeerde verandering uit

10.2. Verandering staat veelal in een negatief daglicht

Verandering leidt tot spanning, conflict en angst

- We vergroten de negatieve aspecten en beschouwen de positieve als normaal
- Kan hevige reacties zoals een staking tot gevolg hebben.
- Veranderingen hebben dus vaak een negatieve connotatie

10.3. Veranderingsbereidheid vs. weerstand tegen verandering

Enkele componenten die een positieve houding t.o.v. verandering in de hand werken

1. **Het is belangrijk om de positieve spankracht t.o.v. de toekomst te benadrukken**
 - Hoe zullen alle partijen een optimaal voordeel halen uit de verandering?
 - M.a.w. zorgen dat medewerkers ervaren dat de voordelen opwegen tegen de nadelen
2. **Intensiveer de doelbeleving**
 - Doelbeleving motiveert: medewerkers moeten geloven dat ze over de capaciteiten beschikken om de uitdagende doelen te bereiken
3. **Het management moet als positief rolmodel ervaren worden**
 - 'Practice what you preach!'
4. **Een breed draagvlak is noodzakelijk**
 - Verscheidene voorstellen kunnen integreren is belangrijk

Aangeleerde hulpeloosheid: je reageert op basis van je 'vastgeroeste' en vertrouwde gedragspatronen uit het verleden.

- Ook al vragen de omstandigheden om 'nieuw' gedrag
= 'automatische piloot' opbouwen
- Een routine afbouwen en vervangen door ander gedrag kost meer moeite dan iets totaal onbekends aanleren

10.4. De waarderende benadering

De waarderende benadering (appreciative inquiry) is een op de positieve psychologie geïnspireerde methode

- Haaks op de traditionele doorlichtingen waar men meestal op zoek gaat naar problemen

Belangrijk uitgangspunt: organisaties veranderen in de richting van datgene waar ze vragen over krijgen en hun aandacht op richten

- Als een organisatie haar aandacht richt op het onderzoeken van problemen, zal ze er nog meer vinden
- Als een organisatie haar aandacht richt op het beste in zichzelf, zal ze steeds meer van het goede vinden

Gekenmerkt door 4 fasen

1. **Ontdekken (What gives life?)**
 - Intensieve zoektocht met het oog op identificeren van 'best-practice' ervaringen uit het verleden
 - Omvat hoofdzakelijk het afnemen van interview
2. **Droomfase (What might be?)**
 - Grondige reflectie over de kennis die naar boven is gekomen uit de ontdekkingsfase
3. **Ontwerkfase (What should be the ideal?)**
 - Omzetting van de droom naar de realiteit
 - Deelnemers gevraagd na te denken over de beste structuren & processen die aansluiten bij de nieuwe koers
4. **Realisatiefase (How to empower, learn, and adjust/improvise?)**
 - Concrete actieplannen formuleren
 - Werkgroepen samenstellen om de ideeën uit de vorige fasen te concretiseren

10.5. Veranderingsmanagement: een fasegewijze aanpak

Er is behoefte aan een goed gepland proces tot slot om tot een succesvolle verandering te komen: 7 fasen

1. Scannen van problemen en opportuniteiten

2. Lanceren business case

- Waar willen we naartoe? Voor welk probleem zoeken we een oplossing? Wat is de veranderingsbereidheid?
- Focusgroepen kunnen hier een belangrijke bijdrage leveren

3. Projectteam samenstellen

- Complementariteit van teamleden belangrijk

4. Documenteren

- Feiten en cijfers zoals indirecte kosten verzamelen

5. Mobiliseren

- Mensen de noodzaak van de verandering zelf doen ervaren a.d.h.v. een duidelijke communicatiestrategie
- => Continu communiceren

6. Implementeren

- Vertalen naar de werkvloer
- Probleem met consultants die goedbedoeld een verandering leiden, maar alweer vertrekken voor de implementatie reëel is
- Veel veranderingen worden nooit meer dan een blauwdruk die in een kast blijft zitten en andere veranderingen zorgen dan weer voor veel sociale onrust (ook als de consultant inmiddels weg is)

7. Verankeren

- In het dagdagelijks reilen en zeilen van de organisatie verankeren van de verandering

HOOFDSTUK 11: LEIDERSCHAP, LEIDING GEVEN EN 'BEYONDERSHIP'

11.1. De leider als positie

Leidinggegenden zijn niet noodzakelijk ook leiders

Leidinggevende

- Stuurt een groep mensen aan
- In alle lagen van de organisatie

Leider

- Inspirerend, motiverend, positieve impact
- Slechts 33% percipieert leidinggevende als een sterke leider
- Verklaringen:
 - **Peter principle:** mensen worden gepromoveerd tot hun niveau van incompetentie, m.a.w. je klimt hoger tot je een job uitoefent waarbij je niet meer zoals verwacht blijkt te functioneren
 - Onvoldoende emotionele intelligentie (motivatie, empathie, sociale vaardigheden...)
- Je bent een leider als je je macht niet misbruikt

Kennisbedrijven

- De groep leidt en motiveert vooral zichzelf
- 'Shared leadership': de leiderschapsrol wordt over verschillende teamleden verdeeld

11.2. De leider als persoon

Wat werkt op het vlak van leiderschap wordt voor een stuk bepaald door evolutie:

1. Samenwerken & wederkerigheid:

- De leider van een groep chimpansees zoekt naar samenwerkingsverbanden (coalities) om zijn positie binnen de groep te verkrijgen en/of te behouden. Door andere apen uit de groep een dienst te bewijzen, krijgt het alfamannetje steun voor zijn leiderschap terug. Dit noemen we **wederkerigheid**.

2. Cruciale rol van empathie:

- Inlevingsvermogen blijkt doorslaggevend te zijn voor het kunnen bedrijven van politiek en het kunnen leven in een complexe samenleving.
- Chimpansees blijken in staat de reactie in te schatten op hun acties van andere apen uit de groep. Zo maken zij strategische keuzes op basis waarvan zij hun positie verkrijgen of behouden.

3. Verantwoordelijkheid nemen:

- De voorbeeldfunctie die daarvan uitgaat vormt een belangrijk onderdeel van het functioneren van de groep
- De leider is zijn rol binnen de groep pas waard wanneer de leden van de groep vinden dat hij op een goede manier invulling geeft aan zijn leidinggevende taken. Hij houdt zijn groep bij elkaar door een veilige omgeving te creëren.
- Biologisch leiderschap helpt de figuurlijk veilige omgeving te creëren
 - Het effect zal zijn dat medewerkers meer worden aangesproken op beleving en gevoel dan op ratio.
 - Mensen maken keuzes op het gevoel, dus zal de positieve invloed van de leider op hun gedrag groter zijn.

Ook: We beoordelen anderen o.b.v. lichaamstaal, maar worden ook zelf beïnvloed door onze eigen lichaamstaal. We kunnen proberen krachtige houdingen aan te nemen om ons krachtiger te voelen en uiteindelijk meer te bereiken.

11.3. Leiderschap als proces

Transformatief of inspirerend leiderschap

In staat om bij uitgebreide veranderingen op KT mensen te inspireren en te transformeren

- Visies en ideeën die medewerkers inspireren
- Creatieve bijdrage leveren
- Persoonlijke betrokkenheid bij doelen van de organisatie maar ook bij de medewerkers
- Afstand van positiemacht
- Stimuleert medewerkers om zich te overtreffen, laat hen zien hoe belangrijk hun werk is
- De leider fungeert als rolmodel en “bezielt” via zijn gedrag

Transactioneel of controlerend leiderschap

Het bepalen van wat medewerkers moeten doen om de doelen van de organisatie te bereiken

- Er wordt gestuurd op taken (transacties) die worden opgelegd vanuit een machtspositie
- Plannen en sturen van geëxternaliseerde doelen
- Regels en structuren moeten persoonlijke doelen intomen
- Schuld- en vreesinductie
- Vernietigt economische waarde gecreëerd o.b.v. flexibiliteit en goodwill

11.4. De ware charismatische leider

Charisma is wel degelijk aanleerbaar

- Je kan immers leren hoe je visie kan communiceren en hoe je communicatief kan zijn.
- Je kan ook je luistervaardigheden verbeteren en leren communiceren op een inspirerende manier.

De ware leider idealiseert

- Heeft een idealiserende invloed
- Overtuigt mensen om hun eigenbelang op te geven ten voordele van het grotere geheel
- Heeft een aantrekkelijke visie op de toekomst
- Moet geloofwaardig zijn
- Straalt grote motivatie uit

De ware leider inspireert

- Heeft niet enkel een visie, maar **geeft** ook een visie
- Zorgt voor intellectuele stimulansen
- Spreekt emotionele en activerende boodschappen
- Heeft een gedurfd doel en de medewerkers richten veel energie op dat doel

De ware leider individualiseert

- Medewerkers voelen zich als individu door de leider aangesproken

De ware leider intensiveert

- Zet aan tot nieuwe actie, tot verandering
- Verandert wat het moeilijkst te veranderen is, namelijk de bedrijfscultuur

11.5. Aansturen in de praktijk

Belangrijkste inzichten voor een succesvol leiderschap

1. Duidelijkheid
2. Doelgerichtheid
3. We worden graag geleid door een emotioneel intelligente chef
4. Medewerkers zijn zeer gevoelig voor rechtvaardigheid

11.6. Coaching

Coachend leidinggeven is een sleutel om met de veranderlijke omgeving om te gaan

- **Vertrekt vanuit de sterktes van de medewerkers (coachees)** om hen omhoog te duwen in een context van onzekere doelen en onzekere manieren om doelen te bereiken. ('*Vliegen op de vleugels van je sterktes*')
- **Positieve besmetting:** goede coaches blijven zoveel mogelijk positief, zodat medewerkers dit ook doen
- Mensen krijgen een persoonlijke zingeving en betekenis in het nastreven van hun persoonlijke doelen.
- **Mindful leidinggeven** gaat om aanwezigheid, intentie en het opmerken van de eigen bewustzijnsinhoud bv. tijdens conversaties.
 - De aandacht focussen op het huidige moment,
 - Echt aanwezig zijn tijdens het contact met de medewerkers
 - De intentie hebben om telkens opnieuw de aandacht terug te brengen naar het huidige moment
 - Dit op een open, zorgzame en niet-oordelende manier te doen,
 - Daarbij ook opmerken waaraan men aandacht geeft (= 'decentralisatie')Zorgt ervoor dat men zich bewust is van gedachten en gevoelens zonder ermee samen te vallen.

Rollen van de coach

1. Doelverheldering
 - Coach helpt coachee om betere, andere of meer uitdagende doelstellingen te formuleren
2. Padverheldering
 - Coach zal met coachee nagaan wat de beste manier is om het doel te bereiken
3. Training
 - Coach zal de coachee de nodige 'kennis' bijbrengen om het pad te kunnen bewandelen
4. Momentum
 - Coach besteedt speciale aandacht aan de blijvende motivatie van de coachee voor het doel
5. Bijsturing
 - Coach geeft heel veel feedback, maakt duidelijk waar coachee staat en maakt evt. aanpassingen vanuit rol 1

11.7. Heb jij een goede werkrelatie met je leidinggevende?

Mensen ervaren dezelfde leider niet allemaal op dezelfde manier, wat invloed heeft op hun prestaties

- **Leider-member exchange:** kwaliteit van de individuele relatie tussen de medewerkers en de leidinggevende
- Charismatische, inspirerende, transformationeel en/of **beyonding** leidinggevendens hebben typisch gemakkelijker een goede werkrelatie met hun medewerkers

11.8. Leiders die uitgroeien tot 'beyonders'

Zeven kenmerken waaraan beyonders voldoen

1. Een diepgewortelde visie

- Inspireren door visie, maar ook de samenhangende waarden

2. Positieve bias

- Besmetten medewerkers met positieve energie
- Streven naar een klimaat dat leidt tot synergie en de wil om te leren uit fouten

3. Stimuleer anders zijn en denken

- Permanent open staan voor verbeteringen, opportuniteiten, creatieve alternatieven, innovaties

4. Durf om een minderheidspositie in te nemen

- Verstoppen zich niet in anonimiteit en beschikken over een grote **interne locus of control**

5. 'Flow' door middel van passie en discipline

- Passie als onuitputtelijke bron van energie

6. Rekening houden met de dans van je schaduw

- Gewenste toekomst creëren op zowel KT als op LT
- Beyonders willen het geheel verbeteren, niet enkel een klein deelelement

7. Nederig durvend

- Beyonders hebben helemaal geen artificeel ego:
 - Overdreven zelfvertrouwen
 - Angst om verantwoordelijk te zijn voor mislukkingen
 - Onuitputtelijk verlangen om de beste te willen zijn
- Realiseren fantastische dingen, maar blijven daarbij bescheiden



11.9. Mythes over leiding geven zoals een situationeel leiderschap

Om een goede leider te worden zijn trainingen, boeken, enzovoort, heel belangrijk, maar helaas zijn deze vaak niet gestaafd door onderzoek en, erger, soms zijn er bevindingen uit onderzoek die gangbare praktijken in trainingen tegenspreken.

Ons buikgevoel kan ernaast zitten, dus als we willen effectief zijn en betere prestaties opleveren voor onze klanten en aandeelhouders, vertrekken we beter zoals bij HRM vanuit **evidence** vertrekken.

Situationeel leiderschap wordt vaak als raamwerk gebruikt om leidinggevend op te leiden tot betere leiders.

- Dit model is niet alleen niet ondersteund door onderzoek, maar is er zelfs bewijs dat de effectiviteit van dit model tegenspreekt.

HOOFDSTUK 12: 'OPERATIONS MANAGEMENT': HET KLOPPEND HART VAN HET BEDRIJF

Operations management vormt het kloppend hart van elk bedrijf

- Vereist flexibiliteit
- Nauw verweven met **supply chain management**, maar niet ermee te verwarren
 - Supply chain management eerder een onderdeel van operations management: de afstemming van processen bij de leverancier op die van de klant
- De klant staat centraal bij operations management

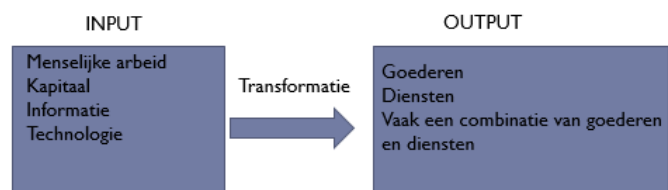
12.1. Wat is 'operations management'?

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

- Operations management is verantwoordelijk voor het effectieve en efficiënte verloop van deze operaties

3 aspecten

- Het creëert waarde
- De waarde wordt gecreëerd door producten
- Het zorgt voor een omzet van input naar output
 - Input: arbeid, kapitaal, informatie & technologie
 - Output: hogere waarde dan de individuele inputs



Operations zijn niet altijd observeerbaar voor de klant

- Wel: check-in balie aan luchthaven
- Niet: administratie, schoonmaakdiensten, bagageafhandeling...

Operations management heeft in het algemeen 5 doelstellingen:

- **Kwaliteit:** bv. productiefouten minimaliseren
- **Snelheid:** we proberen de tijd tussen vraag en levering zo klein mogelijk te houden
- **Tijdigheid:** niemand heeft graag een krant die een week oud is
- **Flexibel**
- **Kostenbeheer**

12.2. Verantwoordelijkheden van het 'operations management'

12.2.1. Vastleggen van de operationele strategie

= wisselwerking tussen operations en strategie

- **Top-Down** = van het management naar de operations
 - Bv. het management van Louis Vuitton zal een duidelijk signaal doorsturen aan het operations management dat kwaliteit boven alles staat
- **Bottom-Up** = van de operations naar het management
 - Bv. nieuwe locatie van verpakkingsbedrijf: onderneming merkt dat ze sneller kan leveren aan klanten en dat klanten hier meer voor willen betalen => management kan aparte divisie oprichten die snellere service bieden

12.2.2. Productontwerp

Belangrijk voor

- Consument
- Kostprijs

CAD software = software gebruikt om digitaal de impact van een wijziging in design te simuleren op de kostprijs

12.2.3. Ontwerpen van operationele systemen

Hoeveelheden? = capaciteitsplanning

Proces waarin men de vraag probeert te voorspellen en beslist welke middelen nodig zijn om eraan te voldoen

- **Kortlopende capaciteitsproblemen**
 - Kunnen we opvangen door overwerk of door niet-kern activiteiten uit te besteden
- **Langlopende capaciteitsproblemen**
 - Moeten we oplossen door nieuwe technieken (bv. nieuwe machines, nieuwe gebouwen)

Manier van productie?

- **Technische hoofdbeslissing:** welke technologie gebruiken voor de productie?
- **Technologische keuzes**
 - Continu proces: lopende band 24u per dag
 - Assemblagelijijn: identieke reeks stappen, maar niet 24u per dag (Bv. auto of textielindustrie)
 - Job-shop-proces: artikelen produceren in kleine partijen, vaak op specifiek klantenverzoek
- **Keuze van de processtroom** (waar produceren/opslaan/parking/kantoren/...)
 - Wie gaat het werk uitvoeren?

12.2.4. Kwaliteitsbeheer

Wat is kwaliteit?

- Transcendente benadering
 - Overstijgt de gewone dagelijkse ervaring
 - bv. zeer oude dure porto
- Productgebaseerde benadering
 - Hoeveelheid van een gewenst ingrediënt of eigenschap
 - Bv. Rolls Royce zal hogere kwaliteit hebben dan citroën, want daar wordt elk onderdeel 17x in een roestvrij bad ondergedompeld
- Klantgerichte benadering
 - Wat de klant kwaliteit vindt is kwaliteit
- Productiegerichte benadering
 - Kwaliteit is afhankelijk van productiesystemen. (Rolls Royce bv. niet dan, want veel handwerk)
- Waardegerichte benadering
 - Verhouding tussen prijs & kwaliteit
 - Aldi dan bv. kwaliteit, Louis Vuitton niet

Integrale kwaliteitszorg (IKZ of TQM)

- Statistische analyse,...aanpak van taaie kwaliteitsproblemen
- kwaliteitsverbetering

ISO 9000

- International Standards of Operations
- HOE is de kwaliteit bereikt?

ISO 14 000

- Verantwoordelijkheid voor het milieu

Six Sigma

- Niet meer dan 3,4 defecten per miljoen eenheden

12.2.5. Planning en controle van het operationeel apparaat

Planning van input

- Belangrijk onderdeel: **voorraadbeheer**
 - Grondstoffen
 - Work-in-Progress
 - Afgewerkte producten
- Nadelen van
 - Te veel voorraad: verspilling, gestolen voorraden, voorraden die beschadigd zijn...
 - Te weinig voorraad: verspilling door stilleggen van de productielijn

Methoden van voorraadbeheer

MRP I & MRP II (Material Requirements Planning)

- Laat toe om per product materialen en arbeid in te schatten, en om een product op het juiste moment in productie te nemen.
- Bij MRP II worden ook mensen en machines in de planning opgenomen

ERP (Enterprise resources planning)

- MRP uitgebreid naar het volledige functioneren van het bedrijf: marketing, IT,...

JIT (Just-in-time) of Kanban-systeem

- Minimalisatie van de voorraad
- $\cong$ Lean operations (~kwaliteit)
 - Verspilling tegengaan
 - Iedereen betrekken
 - Permanente verbetering

12.2.6. Duurzaamheid in 'operations'

Operations management is één van de belangrijkste domeinen waar gefocust kan worden op duurzaamheid.

12.3. 'Lean operations' (niet uitgebreid in slides)

Lean production is slanke productie

- Men tracht alle verspillingen, alle overbodige tussenstappen, alle operaties zonder toegevoegde waarde uit te schakelen
- Dankzij lean production kan men processen versnellen, cyclustijden verkorten, voorraden verminderen, materiaalkosten verlagen, afval verminderen...
- Je produceert enkel wat je nodig hebt en wanneer je het nodig hebt

12.3.1. Verspilling tegengaan

Verspilling = elke activiteit die geen waarde aan een operatie toevoegt

Lean productie gaat **8 grote verspillingen** tegen:

- Overproductie
- Vermijdbare defecten en foute leveringen
- Transporttijden en –kosten
- Vermijdbare wachttijden
- Overdreven voorraden
- Onnodige bewegingen en te verre verplaatsingen
- Overprocessing
- Onbenutte creativiteit en capaciteit

12.3.2. Iedereen erbij betrekken

Iedereen moet ideeën kunnen aanbrengen voor permanente verbetering, om potentiële verspilling tegen te gaan

12.3.3. Permanente verbetering

5 basisstappen

1. Identificeer de activiteiten die waarde creëren
2. Bepaal de belangrijkste stappen om die waarde effectief te leveren
3. Schakel de stappen uit die geen waarde toevoegen
4. Zorg ervoor dat de producten ter beschikking staan als de consument ze nodig heeft
5. Verbeter je processen permanent

HOOFDSTUK 13: DE FINANCIËLE FUNCTIE

13.1. De financiële functie in een bedrijf

De financiële functie omvat 4 deelgebieden

1. **De financiële planning:** a.d.h.v. financiële planning kan een bedrijf **nagaan hoeveel financiering het nodig heeft, of het rendabel zal zijn** en of er bijvoorbeeld ruimte is voor investeringen.
 - Een financieel plan bevat 3 onderdelen: een **balans**, **resultatenrekening** en **kasplanning**.
2. **De investeringsbeslissingen:** een bedrijf weet a.d.h.v. de financiële planning of er ruimte is voor investeringen. Hier zal het **beslissen of, en waarin er geïnvesteerd** zal worden.
3. **De financieringsbeslissingen:** **nagaan hoe het bedrijf of specifieke investeringen gefinancierd zullen worden**. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een lening of via een kapitaalverhoging
4. **De financiële controle:** kan **intern** binnen het bedrijf zijn (interne audit), **of door externen** (externe audit: bv. de Ernst & Youngs).

De financiële functie in 3 statements

1. **Tijd is geld**
 - Over tijdswaarde van geld
 - Tijdswaarde: 100 euro nu is meer waard dan 100 euro binnen 5 jaar door inflatie.
 - Daarnaast is er ook wel minder onzekerheid nu dan binnen 5 jaar
 - En in laatste instantie: als je nu geld krijgt kan je er iets mee doen, bv. beleggen in iets dat nog meer opbrengt
2. **Leg niet al je eieren in 1 mand**
 - Over risicodiversificatie <-> specialisatie
 - **Risicodiversificatie:** risico's zo veel mogelijk te spreiden
3. **Je kan niet alle mensen altijd beetnemen**
 - Over marktefficiëntie
 - **Marktefficiëntie:** Nick Leeson of de traders van Enron slaagden erin om de markt "te kloppen", en om grote winsten te realiseren. Dit lukt niet altijd

Doel van een bedrijf is waardemaximalisatie (≠winstmaximalisatie!)

- Op KT winst maken betekent niet altijd een waardestijging
- Bv. besparingen op kwaliteit van grondstoffen of machines
- Bovendien wordt de winst bepaald door bv. keuze van afschrijvingsmechanisme etc., wat de waarde van een bedrijf niet beïnvloedt

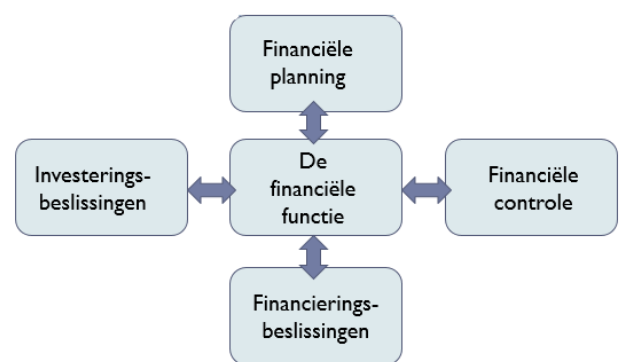
13.2. Financiële planning: projectie van de RR, balans en kasplanning

Drie elementen

- Kasplanning
- Balans
- Resultatenrekening

Vaak op basis van assumpties

- Informatie binnen en buiten het bedrijf



	Variabele kosten	Vaste kosten
Directe kosten	Polyester, lak, verpakking	Afschrijving machine
Indirecte kosten	Salaris productiemedewerker	Kosten personeeldienst

Resultatenrekening

Overzicht van:

- **Bedrijfsopbrengsten:** verkoop van de producten of diensten van het bedrijf.
- **Bedrijfskosten:** kunnen **direct/indirect** zijn, of **vast/variabel**
 - Variabele kosten evolueren mee met geproduceerde hoeveelheid
- **Financiële opbrengsten:** bv. interest op een spaarrekening, dividenden uit een aandelenbelegging
- **Financiële kosten:** bv. interesten op een lening.

Belangrijk: kostencalculatie

- Alle kosten versleutelen met als einddoelstelling bepalen van de prijs per eenheid

Kostenplaatsmethode: bedrijfscapaciteit onderverdelen in een stelsel van kostenplaatsen. Een kostenplaats is een reëel of fictief bedrijfs onderdeel waar een homogene prestatie wordt geleverd

- **Hier worden indirecte kosten versleuteld via kostenplaatsen.**
- Bv. autoassemblage: Directe kosten zijn deuren, spiegels, verf, chassis. Die gaan direct naar de kostendragers (auto's).
- Indirecte kosten (bvb huur van gebouwen, onderhoudspersoneel) worden aan een kostenplaats toegewezen. Bv. ververij, productiehal. Wanneer een auto door de ververij passeert zal er een vast bedrag aan indirecte kosten aangerekend worden.

Activity based costing

Zelfde principe, alleen worden indirecte kosten toegewezen volgens activiteiten

Bv. auto wordt geleverd, gemonteerd,... i.p.v. door kostendragers.

Balans

Eenvoudig, zie boekhouden

"foto"

Kasplanning

De kasplanning bepaalt of je als bedrijf verder kan blijven bestaan of niet.

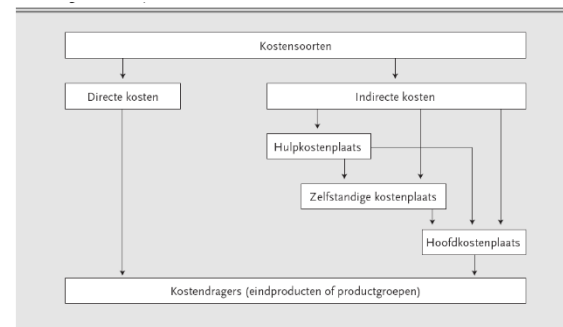
Heeft te maken met **liquiditeit**: heb je onvoldoende liquiditeiten om je schuldeisers terug te betalen, dan wordt het moeilijk, en dreigt een faillissement.

Kasplanning geeft een **overzicht van inkomsten** (plussen op je bankrekening) **en uitgaven** (minnen op je bankrekening). In de praktijk vertrekt men echter meestal van de resultatenrekening, waar men een aantal correcties aan maakt.

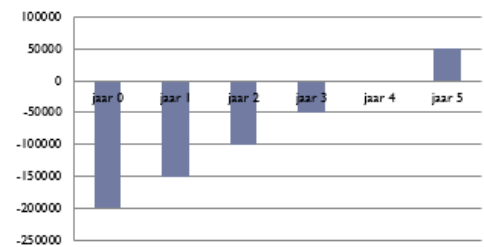
13.3. Investeringsbeslissingen

Wat bepaalt de waarde van een investering?

- Kasstromen en de timing van kasstromen
- Levensduur van de investering
- Risico



Gecumuleerde kasstromen



Drie frequent gebruikte technieken voor investeringsbeslissingen

De terugverdiëntijd (niet aan te raden techniek)

= nagaan hoelang het duurt vooraleer de toekomstige kasstromen compenseren voor de initiële investering

Tekortkomingen

- Geen aandacht voor tijdswaarde van geld
- Geen aandacht voor kasstromen na terugverdiëntmoment (machine nog bruikbaar na 10j?)
- Negatief voor lange termijn projecten (maar wat met O&O, nieuwe technologieën?)
- Vraagt een arbitrair beslissingscriterium (na 3 of 4 ... jaar terugbetalen?) (bepaald door management)
- NAW kan negatief zijn
- Hoe groot is de vis? Methode zegt iets over de liquiditeit, niet over waarde of rendabiliteit

De netto actuele waarde (NAW)

Houdt rekening met inflatie, opportunitykosten van de investering en de risico's van de toekomstige kasstromen door de **toekomstige kasstromen te verdisconteren met de basisinterestvoet, verhoogd met een risicopremie**

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

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

	Bedrag	Kostprijs
Lening	100 000 Euro	5%
Kapitaal	300 000 Euro	10%

Verdisconteren = delen door $(1+r)$

Vb. GGGK (gewogen gemiddelde kapitaal kost)

- Proportie lening = $100\,000 / 400\,000 = 25\%$
- Proportie kapitaal = $300\,000 / 400\,000 = 75\%$
- GGKK = $5\% * 25\% + 10\% * 75\% = 8,75\%$

Beslissingscriterium

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

NAW negatief? => resultaten van de investering wegen niet op tegen de kosten

De interne rendementsgraad (IRG)

Geeft de rendementsgraad van een investering weer:

= Die verdisconteringsvoet die zorgt dat $NAW=0$

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

Beslissingscriterium

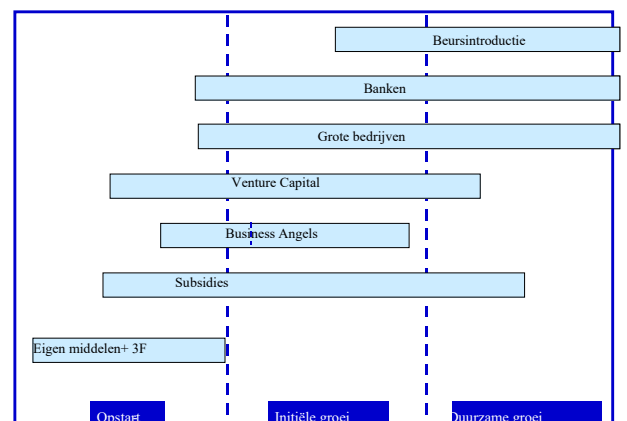
- Aanvaard als $IRG > \text{gewenste rendement}$

13.4. Financieringsbeslissingen

Welke financiering je kan gebruiken hangt sterk af van de **fase van de onderneming**.

Opstartfase

Vooraf **eigen middelen** en **3F financiering** (3F= friends, fools and family). Ook **subsidies** en **crowd funding** kunnen.



Fase van initiële groei

Vaak **business angels** (= vaak ex-ondernemers of andere kapitaalkrachtigen die hun geld in jonge bedrijven stoppen)

Een andere mogelijkheid is **venture capital** (= niet meer één individu die geld investeert, maar een groep individuen en bedrijven samen. Zij stoppen hun geld samen in een venture capital (VC) fonds of risicokapitaalfonds.

Er worden investeringsmanagers aangeworven die het fonds beheren, en die investeringen maken in (vaak jonge) bedrijven). Voor hun inbreng in het bedrijf krijgen ze aandelen. VC's proberen die aandelen binnen de 5 à 7 jaar opnieuw te verkopen, bv. door te verkopen aan andere fondsen, andere bedrijven of op de beurs, wanneer het bedrijf beursgenoteerd zou worden.

Ook **grote bedrijven** gaan soms investeren in kleinere. Vaak om mee te zijn met de nieuwste evoluties die vaak door jonge bedrijfjes op de markt gebracht worden (naast het financiële objectief)

Duurzame groei

Banken nemen typisch niet veel risico, en gaan typisch pas leningen toekennen in latere fases.

En voor een heel klein percentage van bedrijven kan een **beursintroduktie** te overwegen zijn

Eigenvermogen- vs. vreemdvermogenfinanciering

Eigen vermogen-financiering (geen terugbetalings-verplichtingen)

- **Overgedragen winst**
- **Kapitaal**
 - Preferentiële aandelen (aandelen met additionele rechten) (typisch voor VC's)
 - Gewone aandelen

Vreemd vermogen-financiering (terugbetalings-verplichtingen)

- **Lange termijn**
 - Converteerbare leningen, investeringskredieten, obligatieleningen, leasing (sale and lease back)
- **Korte termijn**
 - Factoring, kaskredieten, leverancierskredieten

Voor- en nadelen van elke financieringsvorm

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

13.5. Financiële controle

De controlefunctie omvat monitoring en controle van investeringsprojecten, voorraden, leveranciers, klanten en liquiditeit.

- Kredietcontrole
- Kredietmanagement
- Interne audit
- Hulpmiddelen: **financiële ratio's**

Belangrijkste financiële ratio's op het gebied van:

Rendabiliteit

Hoe aantrekkelijk zijn de winsten t.o.v. de ingezette middelen

EBIT

Earnings Before Interest and Taxes $\text{Netto – rendabiliteit van de totale activa} = \frac{EBIT}{\text{Totaal actief}}$

- Houdt geen rekening met oorsprong van de door de onderneming aangewende middelen

Nettorendement van het eigen vermogen na belastingen

$\text{Nettorendement van het eigen vermogen na belastingen} = \frac{\text{Winst van het boekjaar voor belastingen}}{\text{Eigen vermogen}}$

Verkoopmarge

Geeft weer hoe groot het resultaat is in verhouding tot de verkopen

$\text{Verkoopmarge} = \frac{\text{Recurrente bedrijfsopbrengsten}}{\text{Verkopen}}$

Efficiëntie van de ingezette middelen

Nagaan hoe efficiënt de middelen ingezet worden (let op: fout in handboek “356”)

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

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

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

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

Je zet je middelen efficiënter in als je:

- minder voorraad hebt,
- een lager aantal dagen klantenkrediet,
- een hoger aantal dagen leverancierskrediet
- een hogere omzet per werknemer

Liquiditeit

Nagaan in hoeverre de onderneming in staat is kasmiddelen te mobiliseren om haar kortlopende betalingsverplichtingen na te leven

Current ratio

Gaat na in hoeverre de vlottende activa voldoende zijn om het vreemd vermogen op KT te dekken

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

Acid test

Gaat ervan uit dat voorraden niet gemakkelijk omgezet worden in liquide middelen en dus minder gemakkelijk kunnen aangewend worden voor het betalen van KT-schulden

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

(Ratio's boven 1 duiden op een gezondere liquiditeitspositie)

Solvabiliteit

Solvabiliteitsratio's geven weer in hoeverre een onderneming via schulden gefinancierd is en in welke mate de onderneming in de mogelijkheid verkeert deze schulden terug te betalen

De algemene schuldgraad

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

Meting vanuit een management accounting perspectief

Kritiek op sterk cijfermatige oriëntering van de financiële ratio's

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

Voorbeeld van een Balanced Scorecard

Kritische succesfactoren	Strategische objectieven	Maatstaven
<i>Financiële performance</i>		
Marktleiderschap	Verhogen van marktaandeel	Marktaandeel
Excellentie voor de aandeelhouder	Versterken van aandeelhouderswaarde	Aandeelhouderswaarde
<i>Klantenperspectief</i>		
Hoogkwalitatieve producten	Kwaliteitsverbetering	Aantal klachten
Tijdige levering	Verbetering van betrouwbaarheid van levering	Percentage tijdige leveringen
<i>Interne processen</i>		
Lean operations	Verkorten van cycli	Cyclustijd
<i>Leren en groei</i>		Verminderen van werk-in-uitvoering
		Aantal dagen werk-in-uitvoering

13.6. Fusies en overnames

Het financieel management gaat na hoe de overname bv. gefinancierd moet worden: cash of gewone aandelen?

Ook zal het kaders uitzetten voor het bepalen van de waarde van de aandelen van het bedrijf dat het overneemt

HOOFDSTUK 14: INLEIDING TOT HET MARKETINGDENKEN

14.1. De essentie van marketing

De klant staat centraal

- Consument (B2C)
- Bedrijf (B2B)

Klantenbehoeften identificeren, daarop anticiperen en die behoeften vervullen op een efficiënte en rendabele wijze

14.2. De marketingmindset

Betekent dat men niet zozeer verliefd is op het eigen product, of alle processen afstemt op de eigen superioriteit, maar dat wel degelijk **de klant de ervaring heeft dat hij de belangrijkste stakeholder is van het bedrijf**

>< production mindset

De essentie van marketing is passie voor de klant, obsessie voor de klant, de klant kronen

14.3. Marketingmanagement

Management, dus planning, organisatie, bijsturen...

14.3.1. Doelgroepbepaling

Doelgroepbepaling: geen product past bij iedereen

Je zal als marketingmanager op zoek moeten gaan naar consumentengroepen, dus groepen van klanten die gelijkaardige behoeften en karakteristieken hebben.

STP-model: Segmenting, Targeting, Positioning

1. Marktsegmentatie

- Op basis van **klantenbehoeften** (betrouwbaarheid, prestatie, prestige,...)
- **Productgerelateerde** karakteristieken (mate van gebruik, trouw)
- **Persoonsgerelateerde** karakteristieken (innovatiegraad)
- **Demografische** karakteristieken (geografie, leeftijd,...)

Kenmerken van een goede segmentering

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

Persoonlijkheidskenmerken	Film	Jazz/rock/folk concerten	Ballet/opera	Theater
Leeftijd	Jong: <35	Heel jong: <25	Ieder	26-45
Inkomen	Gemiddeld	Ieder	Heel hoog	Hoog
Opleiding	Ieder	Gemiddeld: middelbaar	Heel hoog: unief	Hoog
Beroep	Ieder	Ieder	Kader	Kader/ middle mgt/ student

2. Doelgroepkeuze of targeting

Eenmaal de markt gesegmenteerd is, gaat het bedrijf na welke segmenten aantrekkelijk zijn

Volgende factoren bepalen targeting

- Strategische keuzes
 - Kostenleider zal bv. andere doelgroepen willen bereiken dan een productinnovator
- Grootte en groei van het segment en de middelen van het bedrijf
- Structurele aantrekkelijkheid van het segment

3. Positionering

Het bedrijf moet zijn plaats in het segment innemen a.d.h.v. positionering:

- Het product moet in de ogen van de klant een zodanige plaats innemen dat het anders is dan de andere, vergelijkbare producten
- Bv. goedkoper, exclusiever of 'waar voor je geld'

14.3.2. De marketingmix

De 4 P's

- **Product**
 - Omvat alle attributen van het goed of dienst: verpakking, garantie,...
- **Prijs**
 - Bepaald door de kostprijs, strategie en de productkwaliteit
- **Plaats**
 - Cruciaal in retail
- **Promotie**
 - Staaltjes, gratis producten, kortingsbonnen, prijsverlaging, muziek, sponsorship, direct marketing, online marketing, advertising

14.4. Marketing in actie: leve het (sterke) merk!

Merken geven inzicht in:

- **De herkomst van het product:** welk bedrijf heeft het gemaakt?
- **Kwaliteit ervan:** Apple associëren we bv. met kwaliteit
- **Signaalfunctie** (bv. wie bij Aldi shopt geeft het signaal van zuinig te zijn)
- **Onderliggende waarden:** Benetton werd jarenlang aanzien als kritisch
- **Vertrouwen:** we kopen allemaal liever een vertrouwd merk

HOOFDSTUK 15: HUMANRESOURCESMANAGEMENT: TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR MENS EN ORGANISATIE

Definitie HRM: optimaliseren van menselijke inspanningen in functie van het organisatiedoel

- **Optimale menselijke inspanning**
 - Goede prestaties die niet ten koste gaan van het welzijn van de medewerkers, maar het tegendeel: naast prestaties is ook welzijn een belangrijk doel
- **Hoe optimaliseren?**
 - De omstandigheden creëren door mensen zin te proberen geven in het geplande werk, door aantrekkelijk te zijn als werkgever, ze subtiel te verleiden tot meer werk door bv. een bonus of promotie in het vooruitzicht te bieden, en door mensen weg te kopen bij de concurrent.
- **In functie van organisatiedoel**
 - HRM wil bijdragen tot het klantenvoordeel om uiteindelijk bij te dragen tot een competitief voordeel.

15.1. Wat doet de HR-manager en voor wie?

Enkele functies

Functies van leidinggevende

- Prestatieproblemen bij medewerker aanpakken
 - Bijvoorbeeld door te coachen of door in te zetten op training en ontwikkeling
- Evaluatiegesprekken voeren
- Selectiegesprekken voeren
 - Technieken proberen gebruiken die zo goed mogelijk voorspellen welke kandidaat ideaal is
- Onthaal

Functies van de HRM afdeling

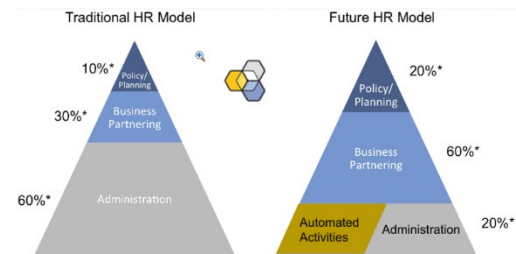
- Vorming organiseren
 - Vertrekkende wat nodig is om de visie en strategie van de organisatie te bereiken
- HRM scorekaarten ontwikkelen en managen (met complexe econometrische berekeningen)
- Opvolgen payroll → zorgen dat alles gebeurt volgens de wetgeving, op tijd en correct
- Arbeidsrelaties met vakbonden onderhouden

De laatste 15 jaar is er een sterke 'devolutie' van HR naar de lijnmanagers (= de direct leidinggevenden van de medewerkers). In elke job komt wel een beetje HRM naar voor.

15.1.1. Rollen voor HRM

1. De rol van Business/Strategische partner

- Bedrijfsstrategie afstemmen op de HRM-strategie en omgekeerd
- Om advies te verlenen:
 - Houdt HRM rekening met het business-aspect (lage of hoge kostenstrategie) met een duidelijk oog op klantenvoordeel en competitief voordeel
 - Richt HRM zich tot de verschillende generaties (generatie X, Y, Z)
 - Voert het HRM een proactief beleid (opening vestiging Azië)



2. De rol van pleitbezorger voor medewerker en organisatie

- Kan soms dubbel zijn: belangen van zowel organisatie als werknemers verdedigen

3. Operationeel expert met gevoel voor delegatie

- Optimaliseren van werkprocessen staat centraal
 - Bv. loonadministratie, contractverlengingen, administratie bij vacatures...
- = de administratieve kant
- HRM soms nog te veel enkel een operationele expert
 - Traditionele HR model moet omgebogen worden tot een toekomstgericht model. (Scania)
 - De administratie moet inkrimpen en zo plaats maken voor belangrijkere gebieden van HRM.
 - Je bedrijf outsourcen, processen optimaliseren en technologische oplossingen te implementeren.

4. Veranderagent

- De HR manager kan als expert in mensen helpen om veranderingen te doen slagen.

15.1.2. Voor wie dient HRM waarde te genereren

Voor medewerkers

- **Employer value proposition:** het gewenste werkgeversimago, de unique selling proposition die huidige en toekomstige medewerkers aantrekkelijk vinden

Voor externe klanten

- **Target customer** identificeren: waarom kiezen ze voor de organisatie en hoe kunnen we ze beter bedienen

Voor de organisatie

- De identiteit van de organisatie moet sterk gelinkt zijn aan het HRM-beleid

Verder is een sterke link tussen bovenstaande belangrijk

15.2. Welke HRM-praktijken zijn relevant nu en in de toekomst

15.2.1. Enkele belangrijke HRM-praktijken

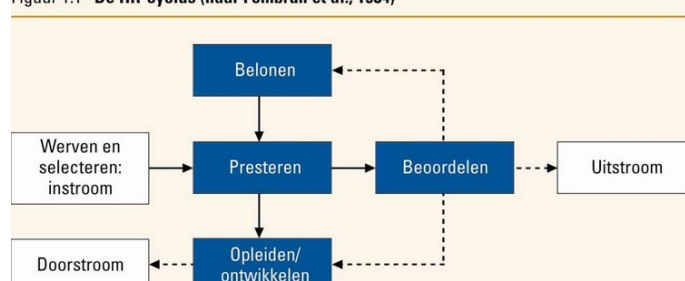
Personeelsplanning

- Hoeveel mensen/competenties hebben we nodig voor welke jobs/projecten & wanneer?...
- Instroom, doorstroom (bv. van een lagere naar een hogere positie) en uitstroom in kaart brengen
- Vereist input vanuit de lijn

Competentieanalyse en jobdesign

- Betrouwbare functiebeschrijvingen zijn belangrijk
 - Bouwsteen voor horizontale integratie tussen HRM-praktijken (bv. werving & selectie)
- Hierbij wordt duidelijk hoe de functie bijdraagt voor cruciale interne en externe klanten van de organisatie
- Kwantitatieve & kwalitatieve methodes voor de constructie van deze beschrijvingen: bv.
 - **Kritieke-incidentenmethode** (kwalitatieve methode): interview over specifieke, observeerbare gedragingen die het verschil maken tussen succes of falen in de job.
 - **Jobdesign-methode:** kwantitatieve bevraging van jobhouders over de taak-, kennis- en sociale karakteristieken van de job
- Als de horizontale integratie hieruit vertrekt spreken we van een **competentiemanagementsysteem**

Figuur 1.1 De HR-cyclus (naar Fombrun et al., 1984)



Werving en selectie

Instroombehoefte: men zoekt naar mensen die over de juiste competenties beschikken en passen in het bedrijf

- **Employer branding:** imago creëren die het bedrijf aantrekkelijk en authentiek (!) maakt
- Toekomstige medewerkers moeten passen in de bedrijfscultuur (zie eerder)
 - **Attraction-selection-attrition fenomeen:** bedrijven zullen mensen aantrekken die passen in de cultuur, anderen zullen enkel problemen veroorzaken
- Vereist valide en betrouwbare selectiemethodes
- Zeer belangrijke beslissing: mensen aanwerven voor tientallen jaren is eigenlijk een gigantische investering

Vorming, training en opleiding (VTO)

Klassiek VTO: een aanbodgestuurd VTO

- Opleiden eerder gezien als kostenpost dan als strategische investering

Uitgangspunten van een goed opleidingsproces

- Inhoud van de training mag nooit haaks staan op de gehanteerde logica van het bedrijf

Systeemmodel van VTO, in 3 fases:

- **Needs assessment:** is training wel nuttig?
 - Instructional objectives: maken verwachtingen duidelijk
- **Ontwikkeling en uitvoering van de training**
 - Informationele >< experiëntiële methodes
= Hoorcolleges... >< casestudies, simulaties...
- **Evaluatie**

Evaluatie en prestatie management

Controversie rond evaluatiegesprekken

- Belang van een goeie implementatie en cruciale rol van de vertrouwensrelatie met leidinggevende
- Evaluatie kan gunstige effecten hebben zoals betrokkenheid & prestaties van medewerkers
 - Voorwaarde: de evaluatie moet als 'fair' worden ervaren

'Compensation' en 'benefits': waarderen en belonen

Veel beloningssystemen werken eerder demotiverend dan motiverend

- Men vergelijkt zich met mensen die beter beloond worden
- Kan zowel materieel zijn (promotie) als immaterieel (erkenning, aanzien...)

Niet iedereen reageert op dezelfde manier op dezelfde beloningen

- 60-jarige hoeft bv. niet extra te verdienen, maar wil eerder bv. een stressloos loopbaaneinde
- Economische rationaliteit: als dit middel leidt tot dit gewenste resultaat, dan is het nastreven van dit middel rationeel als het resultaat aantrekkelijk is (**path-goal theorie**)

Vaak terugkerende >< éénmalige grote beloning

- Grote discussie

Een stimulerende werkplek

Zowel op immaterieel als op materieel vlak

Uitstroom

Ontslag, collectief ontslag, downsizing...

- Bij een echt HRM-beleid moet het na ontslag bv. de medewerker begeleiden tot een nieuwe job

15.2.2. Naar een 'agile' HRM voor de toekomst?*

VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous

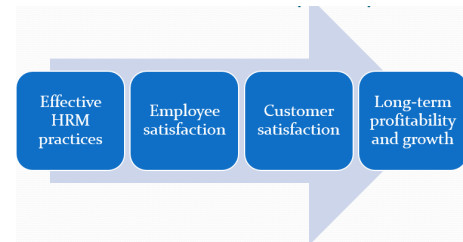
- Vroeger: HR praktijken strikt, formeel en het individu stond centraal.
- Nu: noodzaak aan heel wendbaar zijn en aan fluïde teams en projectwerk. Door de onzekerheden van de omgeving zijn er continu tal van informele gesprekken nodig en feedback om zo een **Agile HRM** te hebben
 - Creativiteit, leren en kennisdeling centraal
 - Vergt coachende vaardigheden van de leider en een wendbaar HRM

15.3. Zoektocht naar de 'heilige graal': hoe leidt HRM tot prestaties?

Theoretische waardenketen model van Cascio

Centraal idee: altijd als je investeert in je mensen komt dat ten goede aan het bedrijf

- Om een competitief voordeel te behalen op het vlak van organisatieprestaties en groei, hebben we nood aan een klantenvoordeel.
- Als de klanten tevreden zijn is dat vaak te verklaren door tevreden medewerkers die hun beste beentje voorzetten voor het bedrijf.
- Tevreden medewerkers krijg je door effectieve HR praktijken, door veel te investeren in je medewerkers en haalbare uitdagingen te verschaffen zodat je personeel geëngageerd kan zijn in het werk.



Onderzoek toont positieve effecten van HRM aan:

1. AMO (zie ook fig p.345)

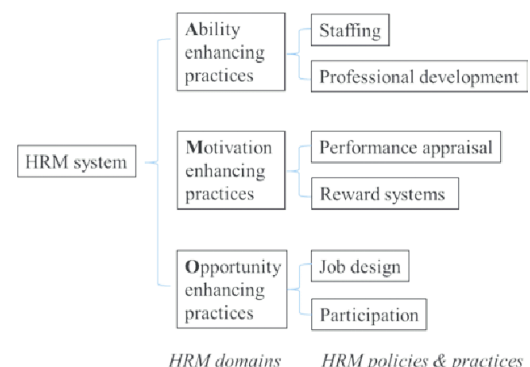
Vertrekken uit **optimalisatie van Ability, motivation, opportunity**

- Leidt tot optimalisatie van menselijk kapitaal en motivatie
- Leidt tot betere menselijke inspanningen
- Leidt tot succes (financiële resultaten)

2. Leidinggevende

De leidinggevende speelt een cruciale rol in het tot stand brengen van prestaties

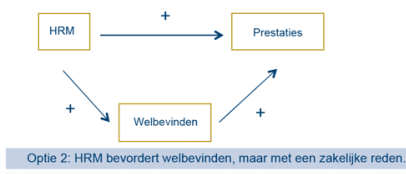
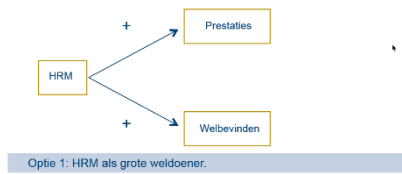
- HRM moet goed ingezet worden door de leidinggevende
- Manier waarop medewerkers het beleid ervaren, hangt voornamelijk af van de manier waarop de lijnmanagers het implementeren en hoe enthousiast ze er zelf over zijn



3. Proces

Niet zozeer de HRM-praktijken zelf, maar de eigen beleving ervan is belangrijk

- Groot verschil tussen wat managers zeggen te doen aan HRM en wat medewerkers ervaren
- Volgens communicatietheorie moet HRM voldoen aan 3 voorwaarden:
 - Consistente boodschappen nastreven tussen HRM-praktijken
 - Dient consensus na te streven tussen betrokken actoren op het vlak van HRM
 - HRM-boodschappen moeten distinctief zijn zodat men ze makkelijk kunnen percipiëren



15.4. De gelukkige productieve medewerker?

Leidt HRM tot een happy productive worker?

- **Mutual gains-perspectief:** HRM leidt tot win-win situatie voor organisatie en medewerker
 - 2 opties: welbevinden als doel op zich, of eerder als een middel
- **Conflicting outcomes-perspectief:** HRM bevordert prestaties ten koste van het welzijn van de medewerkers
 - (opties 3 of 4)

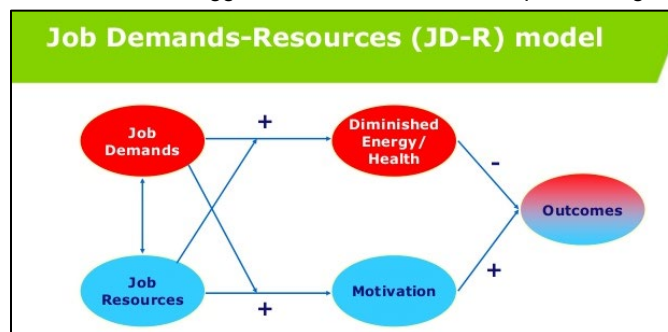
Optie 4: HRM bevordert prestatie, maar ten koste van welbevinden.

Allebei hebben een punt:

- Voor jobtevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers => steun voor mutual gains-perspectief
- Voor gezondheid => steun voor conflicting outcomes-perspectief
 - Goede organisatieprestaties gaan gepaard met minder goede gezondheid

Op vlak van gezondheid ook: **job demands resources-model**

- Mensen ervaren jobeisen op hun eigen manier
- Ervaart iemand veel mentale, emotionele en fysieke jobeisen, zal deze meer stress hebben
- Autonomie, steun en feedback zijn belangrijke motiverende factoren
- Constructieve werkrelatie met leidinggevende kan bv. als buffer optreden tegen hoge jobeisen



15.5. De ongelukkige medewerker: “ik werk omdat...het mijn rekeningen betaalt”

Twee dimensies bepalen de werkrelatie

Aanbod (offered inducements)

- Participatie, loopbaanmanagement, training, jobzekerheid, compensation & benefits

Verwachtingen (expected contributions)

- Prestatievereisten, contuni verbeteren, initiatieven nemen

Doorkruising van deze 2 dimensies geeft 4 kwadranten met jobtypes

1. De job waarin de medewerker en werkgever een **wederzijdse investering** hebben
 - Balans in de relatie tussen WG en WN
 - Door wederzijdse verwachtingen over een hoge betrokkenheid en LT-relatie
2. De job met **economische ruil**
 - Ook een balans tussen WG en WN
 - Door wederzijdse verwachtingen over een lage betrokkenheid en KT-relatie

FIGUUR 15.5
VIER TYPES WERKRELATIES (TSUI E.A., 1997)

		Verwachtingen	
		Laag	Hoog
Aanbod	Laag	Economische ruil	Onderinvestering
	Hoog	Overinvestering	Wederzijdse investering

3. De **onderinvestering** van de werkgever **in de medewerkers**

- Balans tussen WG en WN is zoek
- WG verwacht hoge betrokkenheid gecombineerd met een KT-investering (bv. contract bepaalde duur)
- Loon is laag, investeringen zijn laag in verhouding tot verwachtingen van WG van de WN

4. De **overinvestering** van de werkgever **in de medewerkers**

- Balans tussen WG en WN eveneens zoek
- Door lage betrokkenheid gecombineerd met een LT-relatie
- De organisatie investeert sterk in de medewerkers, maar de eisen op het vlak van kwantiteit/kwaliteit van het werk en initiatieven nemen zijn niet in verhouding (=‘gouden kooi’)

15.6. Niet alles is rozengeur en maneschijn in de HR-wereld

15.6.1. HRM onder vuur

- HR zou in praktijk geen businesspartner zijn, enkel een poging doen
- Reden tot kritiek is er vooral doordat HRM er soms niet toe komt om zijn toegevoegde waarde te verduidelijken
- Ook zou HRM vaak overheerst worden door buikgevoel

15.6.2. Charlatans aan het werk: buikgevoel en hypes

Buikgevoel overheerst bijvoorbeeld bij selectiebeslissingen

- Ondanks vele test en assessmentcentra, baseren managers zich vaak gewoon op het gevoel
- Dit buikgevoel is het kopieergedrag waardoor vele hypes elkaar opvolgen
- Zie hype ‘het nieuwe werken’ en hype ‘de happiness manager’ p.354-356: eens lezen
- Vaak veroorzaakt door een gebrek aan scholing m.b.t. personeels- en organisatiemanagement

15.6.3. HRM verdient geen slechte reputatie

Professioneel aansturen van de menselijke factor in een bedrijf blijft een absolute prioriteit

- Organisaties die vanuit een mensgerichte en strategische visie een belangrijke plaats toedichten aan een HRM-beleid, hebben daar baat bij
- De toekomst is het integreren van een sterke **people focus** met een strategische benadering
- I.p.v. mensen als middelen te beschouwen, evolueren naar een P&O (people & organisation) afdeling