

Speciaal voor u: de MBA op maat

Hip & Hot: **PERSONALIZED EXECUTIVE EDUCATION.** Maar hoe vindt u de business school die zijn opleiding precies laat aansluiten op uw persoonlijke wensen? FEM Business' selectie van de tien belangrijkste vakken en goeroe's helpt u op weg.

Vijf jaar geleden noemde de *Financial Times* de Executive Master of Business Administration (MBA), die over het algemeen managers met een eerbiedwaardige staat van dienst aantrekt, de 'Gucci handtas van de business school-wereld'. Net als bemiddelde vrouwen elkaar de ogen uitsteken met het laatste handgemaakte model uit Italië, pronken gearriveerde managers met een Executive MBA van een business school van stand, meende de Britse zakenkrant.

Hoewel een klinkende executive MBA zijn glans zeker niet verloren heeft, heeft de opleiding het rijk niet meer alleen in de wereld van *executive education*. Eerst ontstonden naast Executive MBA's vele kortdurende executive opleidingen. De nieuwste trend is maatwerk. Want wat is er chiquer dan een business school of een andere gespecialiseerde aanbieder die voor een handvol hoge managers van een bedrijf een opleiding samenstelt die past als een goed gesneden pak?

"Op maat gemaakte executive opleidingen zijn op dit moment het hardst groeiende onderdeel", zegt Ivo Matser, voorzitter van de Dutch Association of University Business Schools. "Maar de vraag naar executive MBA's neemt niet veel toe." De grote behoefte aan maatwerk heeft te maken met de volwassenwording van de markt voor Executive education, meent Matser; ook de oudere manager is nog niet uitgeleerd. "Maar boven de 40 ga je geen executive MBA meer doen."

Hoewel de totale vraag naar Executive MBA's constant is, treden er binnen die vraag wel verschuivingen op. Zo neemt de populariteit van gespecialiseerde Executive MBA's toe, vooral van degenen die zich heel specifiek richten op internationaal zaken doen, *finance* of entrepreneurship. Een andere trend is de opkomst van de flexibele Executive MBA, waarbij studenten vrijstelling krijgen voor de stof die ze al beheersen. Matser: "Dat zal Executive MBA's in hun huidige vorm kannibaliseren."

Waar de hele MBA- en executive education-wereld steeds meer van doordesemd is, is de nadruk op verantwoord ondernemen en duurzaamheid. Volgens onderzoek van het Amerikaanse Aspen-instituut zijn die onderwerpen nu op zes van de tien business schools verplichte kost voor studenten. Matser weerspreekt dat business schools zich, net als bij de 'nieuwe' economie eerder, laten meeslepen door een hype. "Verantwoord ondernemen is een trend die niet weggaat."

Oud-studenten die hun geheugen willen oprispen of zich over de laatste inzichten willen laten bijpraten, kunnen kiezen uit een keur aan eendags- of mini-MBA's. Prima, vindt Matser, als de clubs die ze organiseren de term MBA niet misbruiken. "Het zijn gewoon seminars." Wie zelfs die ene dag te veel vindt, kan ook doorlezen: *FEM Business* heeft de laatste ontwikkelingen van de tien belangrijkste vakken op een rij gezet.

**'OP MAAT GEMAAKTE
EXECUTIVE
OPLEIDINGEN ZIJN HET
HARDST GROEIENDE
ONDERDEEL'**



EEN GOEDE LEIDER DURFT TE VERLIEZEN

Vak: Personal Leadership
Opleiding: Academie voor Management
Docent: Philip Wagner, kerndocent Bestuurlijk Leiderschap aan Academie voor Management, onderdeel van Rijksuniversiteit Groningen, en oprichter van educatief instituut Wagner Group

Wat maakt iemand tot een excellent leider? De definities veranderen met de tijd. Ooit werd Jan Timmer gezien als groot leider. Nu is Apple-topman Steve Jobs het rolmodel, terwijl diezelfde Jobs ooit door Apple werd gevraagd op te stappen. Wat zijn de juiste eigenschappen van een leider? Wagner: "De leider van nu moet beschikken over authenticiteit en bescheidenheid. Hij moet conceptueel kunnen denken en niet voor zelfreflectie terugdeinzen."

Karakter onderscheidt de leider van de manager. Opereert de laatste contextafhan-

kelijk, een leider gaat zijn eigen weg en creëert zo zijn eigen context. Psychologisch inzicht is daarbij onontbeerlijk. "Dat heeft een leider nodig om overeind te kunnen blijven. Want het is eenzaam aan de top."

Het streven van leiders om geliefd te worden in de eigen organisatie berust op een misvatting. Wagner: "Acceptabel zijn, is voldoende. Leiders moeten zich niet blindstaren op charisma, want net als verliefdheid gaat ook dat over." Verliezen is ook een kunst. "Van basketbalcoach Ton Boot heb ik geleerd dat een goed leider moet durven te verliezen. Slechte leiders vermijden risico's. Als je je verlies niet durft te accepteren, kweek je nooit een wincultuur."

De leider van nu moet dus goed kunnen omgaan met fenomenen als haat, eenzaamheid en angst. Gelukkig valt er veel te leren en hoeft hij het niet allemaal zelf te verzinnen. "Het is prima om te kijken hoe andere leiders het aanpakken. Afkijken mag." Een goede leider kijkt voor inspiratie ook over de bedrijfsmuren heen. "Trek de wereld in, ontwikkel een brede belangstelling. Zorg dat je streetwise bent zodat je bijvoorbeeld weet welke media kinderen nu gebruiken."

Afkijken mag, dus daar gaan we: Gerard Kleisterlee is een voorbeeld van een goede leider. Wagner: "Een onberispelijk man, die

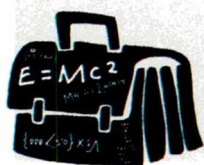


'IK HEB GELEERD DAT EEN GOEDE LEIDER DURFT TE VERLIEZEN. ZONDER VERLIES, GEEN WINCULTUUR'

richting weet te geven aan Philips en kennis van anderen goed weet te benutten." Of Job Cohen: "Aanvankelijk bepaald geen Rudy Giuliani, maar gaandeweg een onafhankelijk denker, die zijn eigen koers vaart." Ook Ruud Lubbers en Helmut Schmidt waren leiders die boven andere politici uitstegen. "Juist door hun vermogen te accepteren dat ze niet altijd aardig werden gevonden."

Leestips van Philip Wagner:

Il Principe - Niccolò Machiavelli. Deze oude meester is populair. Zie leestip van Hans de Bruijn.
Trust - Francis Fukuyama. Wederzijds vertrouwen van mensen is de grondslag voor samenwerking, een leider die vertrouwen weet te creëren, creëert economische waarde.
Das Kapital - Karl Marx. Je hoeft geen communist te zijn om deze les te leren: verwerf inzicht in maatschappelijke structuren en sticht een (tijdelijk) wereldrijk.



BREEK DE INTERNE MUREN AF

Vak: Operations Management
Opleiding: Rotterdam School of Management (RSM)/ Erasmus Universiteit
Docent: Steef van de Velde, hoogleraar Operations Management & Technology aan RSM

Hoewel logistieke, operationele processen nog vaak als kostenpost worden gezien, breekt het besef door dat Operations wel degelijk waarde kan toevoegen. Verkorting van de *time to market*, horizontale integratie binnen bedrijven en *supply chain management* zijn instrumenten die essentieel zijn om waarde te realiseren en klanten sneller over de juiste producten te laten beschikken. Van de Velde: "Bij logistieke processen staat de klant centraal. Dat is voor veel bedrijven nog wennen, maar klantwaarde is tegenwoordig het enige wat telt."

Operations management is idealiter sterk interdisciplinair. Veel organisaties lijken echter nog op het Nederland van vroeger: ze zijn sterk verzuild. Hierdoor weet de ene afdeling niet wat de andere doet. En vice versa. "Wil je als consultant bij een nieuwe klant met een rake opmerking scoren, dan kun je rustig vragen: heeft u het gevoel dat de mensen binnen uw organisatie veel langs elkaar heen werken? Dat wordt altijd grif beaamd."

De meeste mensen hebben geen idee waarmee hun collega's bezig zijn. Daarnaast verliezen ze vaak het belang van de onder-

'MBA heeft me coöperatiever gemaakt'

Naam: Fernand Molenschot (30)
Functie: senior productmanager Automotive Amsterdam RAI
Opleiding: Executive MBA Rotterdam School of Management ('06/'08)

"Mijn carrière verliep voorspoedig, maar ik wilde me op theoretisch vlak verder verdiepen. Ik had de Hoge Hogeschool gedaan: een brede, maar wat oppervlakkige opleiding die me vooral sterk ontwikkeld heeft op sociaal vlak. Ik koos voor Rotterdam vanwege het internationale karakter en omdat ik het programma het best met mijn werk kon combineren. Aan vakken als *finance* en *strategic management* heb ik veel gehad. Wat me verraste, was de grote waarde van 'softere vakken'. Zo doorliep iedereen een persoonlijk leiderstraject van twee jaar. Wat voor type manager ben je? Waaraan moet je werken? Confronterend én toegespitst op het individu. Daarnaast stond teamwerk centraal via opdrachten in wisselende teams. Ik heb geleerd dat wat je ook voor elkaar wilt krijgen, de mensen met wie je het doet de basis vormen. Ik vond HR altijd een beetje suf. Nu denk ik: misschien is het belangrijker dan accounting of logistiek. De MBA bracht me discipline. Daarvoor was ik lossier, maar wel dominant. Nu ben ik duidelijker én coöperatiever. Ik heb meer ruimte voor nieuwe impulsen, omdat m'n primaire werk me minder tijd kost. Het valt anderen op dat ik mijn werk bewuster doe; ik word meer bij algemene zaken betrokken."

neming als geheel uit het oog: hun eigen taken tellen, maar wat de bedrijfsdoelen zijn, weten ze niet. Van de Velde: "Operationele processen raken al snel aan marketing, sales, HR, R&D, IT, noem maar op. Dus als je er klantwaarde uit wilt halen, zullen afdelingen veel beter moeten samenwerken."

Snelle communicatie en het delen van informatie binnen het eigen bedrijf en in de keten daarbuiten, is essentieel om snel in te kunnen spelen op de markt. Kledingicoon Zara, sterk horizontaal geïntegreerd en relatief weinig outsourcing, is een schoolvoorbeeld van hoe het moet. Ook bij Grolsch hebben ze geleerd, vindt Van de Velde.

Vroeger liepen de acties van marketeers niet altijd synchroon met operations. Dus

stonden klanten regelmatig voor lege schappen als ze voor een nieuw speciaalbier naar de supermarkt waren gekomen. "Inmiddels kan Grolsch door een goede interne, functionele integratie snel en succesvol nieuwe biertjes op de markt brengen." Een ander gevaar dat operationele processen bedreigt is dat men te veel van informatietechnologie verwacht. "Steeds meer bedrijven draaien hun outsourcing terug. De communicatie met mensen in China en India valt westerse bedrijven vaak tegen. Ook de e-mailbombardementen kunnen desastreus uitpakken. De les: persoonlijk en goed contact is en blijft onmisbaar."

Leestips van Steef van de Velde:

The Goal: A process of ongoing improvement - Eli Goldratt. Aan de hand van zijn 'theorie van beperkingen' toont de auteur hoe bottlenecks in operationele processen te elimineren.

What is the right supply chain for your products? - Marshall Fisher. Een krachtig, conceptueel instrument voor alles waarmee de supply chain manager worstelt.

The Process Audit - Michael Hammer. De processmanagementgoeroe helpt bedrijven de hele keten aan bedrijfsprocessen strak te trekken.





CREATE A MOVEMENT, NOT A DEPARTMENT

Vak: Entrepreneurship & Innovation
School: TSM Business School
Docent: Hans Bakker, directeur en mede-oprichter van The Bridge Business Innovators

Open innovatie en het streven naar duurzaamheid zijn de drijvende krachten achter vernieuwing bij bedrijven op dit moment. Het eerste begint met de overtuiging dat meer radicale innovatie nodig is om tot grensverleggende producten, diensten en verdienmodellen te komen. Na die vaststelling stukt het echter bij veel bedrijven. Bakker: "De volgende noodzakelijke stap is dat je de ramen tegen elkaar openzet, want wat je zoekt, is vaak niet in je eigen onderneming te vinden."

Open innovatie is dan ook synoniem met het afbreken van rigide scheidslijnen. Ten eerste tussen het bedrijf en de buitenwereld. Zo moeten grote ondernemingen zich over de schroom heen zetten om met start-ups, mkb-bedrijven of onderling vergaand samen te werken. "Op R&D-gebied gebeurt dat al langer tussen universiteiten en bedrijven. Maar start-ups beginnen nu ook bij grote bedrijven aan te kloppen tijdens de ontwikkelingsfase van een product."

Businessmodellen waarbij een groep bedrijven samen de klant benadert, zijn nog ingrijpender. Hierbij staat niet het product maar de door klanten gewenste totaaloplossing centraal, die vaak meerdere producten en diensten omvat. "Elke partij levert een deel van die oplossing. Maar dat betekent dat je het mijn en dijn goed van elkaar moet scheiden en dat je samen risico's loopt."

De tweede scheidslijn die men moet doorbreken, is de rigide splitsing tussen ondernemen en niet-ondernemen. Vitale bedrijven geven ruim baan aan intrapreneurs, ondernemers binnen de eigen muren, om vernieuwing aan te zwengelen. Ze begrijpen dat innovatie meer is dan een R&D-afdeling. "Create a movement, not a department. In-

**'HET IS VOOR VEEL
 BEDRIJVEN NOG
 WENNEN, MAAR
 KLANTWAARDE IS
 HET ENIGE WAT TELT'**

novatie is geen eiland naast de normale bedrijfsvoering, zoals lang is gedacht: het raakt alle facetten van het bedrijf.”

De groeiende aandacht voor duurzaamheid sluit naadloos aan bij deze open instelling omdat het een vruchtbare inspiratiebron is voor innovatie. Behalve dat het thema jonge intrapreneurs motiveert, zien veel bedrijven inmiddels in dat duurzaamheid het stadium van imago-onderwerp voorbij is en er een koopkrachtige vraag bestaat voor innovatieve producten die aansluiten bij het groene bewustzijn van consumenten. “Het thema duurzaamheid verbreedt het blikveld van bedrijven. Want je redt het niet om binnen de huidige systeemgrenzen innovatief te zijn op dat gebied, dus wil je als bedrijf iets bereiken, dan moet je boven jezelf en je sector uitstijgen.”

Leestips van Hans Bakker:

Intrapreneuring in Action - Gifford Pinchot & Ron Pellman. Handboek voor het vinden van de ondernemende types binnen je bedrijf en hoe ze goed te benutten.

Blue Ocean Strategy - W. Chan Kim & Renée Mauborgne. Last van de concurrentie? Zet in op innovatie en creëer je eigen onontgonnen zee om in te vissen.

Cradle to Cradle - Michael Braungarten & William McDonough. Bijbel voor de afvalloze maatschappij: maak alleen nog maar 100 procent recyclebare producten.

Meedoen aan de innovatiemonitor?

Ga naar www.twynstra-thebridge.com

MARKETING HAALT ZELDEN DE BESTUURS- KAMER



Vak: Strategic Marketing
Opleiding: Nyenrode Business School
Docent: Henry Robben, hoogleraar Marketing aan Nyenrode

Get the customer. Aan dit klassieke paradigma is op zich niets veranderd. Maar marketeers van nu voegen er wel iets aan toe: *keep & grow the customer*, waarbij met marketing en innovatie concurrerend vermogen wordt gekweekt om zo klanten te winnen en te behouden. De aandacht van het topmanagement is echter vooral gericht op *good governance* en innovatie. Op zich terecht, vindt Robben: “Maar ze vergeten marketing. Dat is in de meeste *boardrooms* nog steeds een ondergeschoven kindje.”

Hoe komt dat? Andere disciplines dringen wél door tot de top. Het begint bij het feit dat de effecten van marketing zelden goed meetbaar zijn, iets wat de slagkracht van marketeers niet vergroot. Marketing is

‘Ik voel me comfortabel bij een cfo aan tafel’



Naam: Barbara Arnst
Functie: manager Bain & Company
Opleiding: Insead Business School ('05/'06)

“Dat ik na mijn MBA naar mijn werkgever, die de opleiding had betaald, zou teruggaan, was bijzonder. 80 Procent van de studenten was carrièreswitcher, veel ingenieurs, die het op eigen kosten deden. Ik wilde op Insead vooral een solide bodem leggen op het gebied van harde financiële kennis. Voordat ik een paar jaar eerder als consultant begon, had ik Chinees gestudeerd; niet bepaald een richting waar je veel bedrijfseconomisch of kwantitatief inzicht van krijgt. Ik leerde bij Bain natuurlijk veel on the job en ik kreeg een goede training en goede begeleiding. Maar om je op senior niveau te kunnen handhaven, heb je meer diepgaande kennis nodig over onderwerpen als finance en accounting. De opleiding heeft dat zeker gebracht. Ik voel me comfortabeler als ik bij de *chief executive officer* van een bedrijf aan tafel zit. Ik kan in die gesprekken nu beter schakelen; echt tegenspel bieden en zijn of haar ideeën ‘challengen’. Daarvoor was het soms begrijpend knikkend, alle moeilijke woorden op schrijven en denken: die zoek ik later op. Van strategievakken heb ik minder opgestoken, op dat vlak was Bain een betere leerschool. Ook het werken in teams waarmee veel studenten weglopen, was voor mij minder nieuw; ik deed in mijn werk als consultant eigenlijk niet anders. Nu ik zelf manager ben, ontdek ik wel dat je het netwerk dat je hebt opgebouwd, niet moet onderschatten. Daar komen professioneel en persoonlijk veel waardevolle dingen uit.”

ook nog steeds een vak van uitvoerders. Zonde, vindt Robben, goede marketing begint met een proces van denken en beslissen. “Dat onderscheidt strategische marketing van gewone marketing. Kies je blindelings voor een-op-eenmarketing, of zit je in een sector waar goedkopere massamarketing volstaat? Eerst denken, dan doen.”

De opkomst van internet heeft veel marketeers verblind: marketing op maat zou de maat der dingen worden. Het is vooralsnog

‘INHOUDELIJKE OVERTUIGINGEN KUNNEN JE IN DE WEG ZITTEN.’

een utopie. Want de portemonnee van de consument puilt inmiddels uit van de klantenkaarten. Over individueel koopgedrag is data te over, maar het leidt zelden tot het gewenste aanbod op maat. “We zijn goed geworden in database-analyse. Maar welke consequenties verbind je daaraan? Daar ligt de uitdaging voor strategische marketeers.”

En de strategische marketeer zou wel eens ergens anders op kunnen uitkomen. Dankzij internet kunnen aanbieders mischien dicht op de huid van hun klanten zitten, het nadeel is dat die klant door online-prijsvergelijkers enorm op de ‘P’ van prijs is gefocust. Robben: “In de meeste sectoren is internet het informatiekanaal waar je je klanten tot een koop moet verleiden.” Een sterk merk is op dat moment waarschijnlijk meer waard dan aanbod op maat. “Dat kan het beslissende duwtje geven.”

In business-to-businessmarketing is de rol van het merk sterker. Persoonlijke verkoop, ondersteund door een sterk merk, is daar nog steeds het belangrijkste instrument. Het merk is zo sterk een zegel van betrouwbaarheid, dat afgeleide producten in de zakelijke markt steeds vaker onder een andere naam worden gelanceerd uit vrees dat een misser de kracht van het gekoesterde moedermerk aantast.

Leestips van Henry Robben:

Good to Great - Jim Collins. Beschrijft goed hoe je een veranderingsstrategie implementeert en hoe je vervolgens met de onvermijdelijke weerstanden omgaat.

The power of simplicity - Jack Trout. Organisaties maken het hun klanten te moeilijk. De kracht van een product of dienst zit ‘m juist in de eenvoud.

Blue Ocean Strategy - W. Chan Kim & Renée Mauborgne. Zie leestips Hans Bakker



RUIM BAAN VOOR MACHIARELLI

Vak: Negotiations
Opleiding: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
Docent: Hans de Bruijn, hoogleraar Public Administration aan de Technische Universiteit Delft

Veel inzichten over onderhandelen vind je al bij de oude denkers, van wie Machiavelli de bekendste is. De grootste les van de Italiaanse politicus en filosoof uit de zestiende eeuw, is dat de onderhandelaar voordat hij de arena ingaat eerst een grondige analyse moet maken van de situatie, de zichtbare en onzichtbare belangen van alle spelers en de grenzen van zijn mogelijkheden. Voor ideologie is geen ruimte. De Bruijn: "Inhoudelijke overtuigingen kunnen je in de weg zitten. Ideale werelden bestaan niet, alleen de wereld zoals je die aantreft."

En die wereld verandert constant; door maatschappelijke ontwikkelingen en inzichten die wijzigen, en omdat elke strategie

slechts tijdelijk effectief is. Want spelers leren snel: wat gisteren nog werkte om je zin door te drukken, is vandaag uitgewerkt. "Onderhandelen is een proces dat in het DNA van een organisatie moet zitten om ervoor te zorgen dat men geen kansen laat liggen." Dit is extra belangrijk omdat bij besluitvorming in moderne organisaties steeds meer partijen betrokken zijn. Trends als internationalisering, wantrouwen van stakeholders jegens bedrijven en overheid en de voortschrijdende specialisatie hebben de kennis en dus de macht binnen organisaties versplinterd. "Strategiebepaling, verandering, kwaliteitsmanagement; alles is een proces van interactie geworden."

Tegelijkertijd is er een tegenreactie in de top van organisaties op gang gekomen om het aantal bewegende delen te beheersen. De

leiding overspoelt de organisatie met doelen en richtlijnen zodat 'de boel niet uit de klauwen loopt'. "Nu alles een onderhandelingsproces is, kan de behoefte om alles te beheersen een handicap zijn voor organisaties. Zonder onderhandelingsruimte wordt het onmogelijk onverwachte kansen te benutten."

Maar in de praktijk zijn er vaak twee werelden. Die van de officiële plannen, projecten en procedures. En die van de processen, van partijen in de wandelgangen die onderhandelend tot besluiten komen. Het middenkader in een organisatie speelt een cruciale rol bij de vraag welke kant het kwartje opvalt. Zijn ze bereid de onderhandelingsresultaten op een slimme manier te koppelen aan officiële plannen, of volgen ze het boekje? Veel hangt af van de kwaliteiten van de

**'IDEALE WERELDEN BESTAAN NIET,
ALLEEN DE WERELD ZOALS JE DIE AANTREFT'**

onderhandelaar. De Bruijn: "Een goede onderhandelaar schakelt tussen beide werelden en doet er zelfs zijn voordeel mee. Het risico van procesmatige besluitvorming is dat het soms stroperig is. Een strak afgebakend project kan dan soms net zijn wat nodig is om de zaak weer in beweging te krijgen."

Leestips van Hans de Bruijn:

Il Principe - Niccolò Machiavelli. Roemrucht boek over hoe macht te vergaren en te behouden in een omgeving waar iedereen iets anders wil.

The Policy Making Process - Charles Lindblom. Auteur betwist de opvatting dat beleidsvorming een zaak van professionals en politieke elite is en niet een zaak van de gewone burger.

The Strategy of Conflict - Thomas Schelling. Op het hoogtepunt van de Koude Oorlog analyseert de Nobelprijswinnaar hoe partijen kunnen voorkomen dat ze elkaar oplazen.



GERUISLOZE BOM ONDER NEDERLANDS PENSIEN

Vak: Finance
Opleiding: Universiteit Maastricht Business School
Docent: Roger Otten, assistant professor Finance, Universiteit Maastricht en senior portfolio manager bij AZL Fiducional

Er ligt een tijdbom onder het Nederlandse pensioenstelsel zoals we het nu kennen. Op dit moment garanderen AOW en de inleg bij het bedrijfs- of ambtelijk pensioenfonds samen nog een pensioen van zo'n 70 procent van het laatstverdiende loon of in elk geval het gemiddelde loon over gewerkte jaren. Maar de in 2006 ingevoerde wet die bedrijven verplicht een reservering op de balans te zetten voor tekorten in het eigen pensioenfonds, heeft deze garantie zeer onvoordelig gemaakt, zeker voor ondernemingen met een beursnotering.

Otten: "Zo'n verplichte opname op de balans heeft een negatief effect op de winstgevendheid en dus ook op de beurskoers." De reserveringen zijn een direct gevolg van de gegarandeerde hoogte van pensioenuitkeringen aan werknemers. De Nederlandse Bank eist dat de pensioenfondsen een minimumpercentage van uitstaande pensioenverplichtingen in kas hebben, de zogenoemde dekkingsgraad. Als de fondsen bijvoorbeeld door tegenvallende beleggingsresultaten onder dit percentage zakken, moet er geld bij.

Voor 2006 was er nog geen verplichte dekkingsgraad. En de contante waarde van toekomstige verplichtingen werd met een vaste rente berekend, terwijl dat nu met de

'Lessen gingen bij het ontbijt gewoon door'

Naam: Martine Hermans (39)
Functie: eigenaar/directeur Bos Nieuwerkerk bv
Opleiding: Nyenrode Business School ('06/'07)

"Door familieomstandigheden kwam ik in 1992, direct na mijn hbo-studie small business, in het familiebedrijf terecht. Sinds 1997 is het mijn bedrijf. We werken met 30 man, de meeste technici, en zijn gespecialiseerd in het maken en installeren van stalen schoorstenen voor grote bakkerijen, ziekenhuizen, elektriciteitscentrales, et cetera. Een paar jaar geleden begon het te kriebelen. Ik had wel wat cursussen gevolgd, maar wilde een stevige studie. Ik zat ook in de Metaalunie Jong Management en wilde op een hoger niveau kunnen sparen. Ik heb maar weinig vakken gehad waarvan ik zeg: daar had ik niets mee. Vooral strategie- en HRM-gerelateerde vakken vond ik boeiend. Ik stak veel op van medestudenten. Je deed opdrachten samen, en door de modulaire opzet van Nyenrode zat je zes keer twee weken lang bijna 24 uur per dag bij elkaar. Tijdens ontbijt, lunch en diner besprak je hoe anderen zaken op hun werk aanpakten en testte je ideeën uit. Erg intensief. Door de opleiding ben ik anders over het beleid van ons bedrijf gaan denken. Je gaat zaken strakker trekken. Je bent je nog bewuster dat alles in elkaar grijpt. Het was fijn te ontdekken dat onze nadruk op kwaliteit, van schoorstenen tot de snelheid waarmee je de telefoon opneemt, goed aansluit bij de theorie dat bedrijven één duidelijke lijn moeten kiezen."

constant fluctuerende marktrente moet, waardoor de waarde van de verplichtingen als een jojo op en neer gaat. "Bedrijven willen dan ook graag af van de gegarandeerde hoogte van pensioenen voor hun werknemers, ofwel het *defined benefit system*."

Dit kan door over te stappen naar een *defined contribution system* (DC). Hierbij zorgen bedrijven wel dat hun werknemers een vast bedrag per maand afdragen voor hun pensioen, maar geven ze geen enkele garantie meer over de hoogte van het pensioen dat uiteindelijk wordt uitgekeerd. Dit hardop zeggen, maakt je als bedrijf niet po-

pulair. "Het haalt de solidariteitsgedachte waarop het Nederlandse stelsel rust grotendeels onderuit." Dat neemt niet weg dat het oude stelsel al geruisloos wordt uitgehouden. Zo hebben bedrijven als DSM, SNS Reaal en AkzoNobel DC-regelingen ingevoerd voor groepen nieuwe werknemers. "Veel mensen, ook managers die verantwoordelijk zijn voor pensioenregelingen, realiseren zich onvoldoende dat *defined contribution* vrijwel onafwendbaar is."

Die trend is misschien niet te stoppen, maar pensioenmanagers kunnen er wel voor zorgen dat de schade voor de werknemers binnen hun bedrijf beperkt blijft. Bij DC moeten mensen zelf bepalen hoe ze hun premie beleggen, maar uit onderzoek blijkt dat 80 procent dat helemaal niet kan of wil. "In de VS heeft dat geleid tot dramatische beleggingsresultaten. Zorg daarom dat je als bedrijf een standaardbelegging voor pensioenen biedt waar werknemers weinig aan kunnen verknoeien."

Leestips van Roger Otten:

Unconventional Success - David Zwensen. De cio van het ongeslagen Yale-pensioenfonds raadt particuliere beleggers aan ver bij actieve beleggingsfondsen uit de buurt te blijven.

Van stille kracht tot stille macht - Harry Hummels & Rob Bouwer. Beschrijft de dilemma's van pensioenfondsen die verantwoord willen beleggen, maar hun rendementen daar niet onder willen laten lijden.

Against the Gods - Peter L. Bernstein. Geschiedenis door de eeuwen heen van de wijzigende opvattingen over risico.



ANGSTIGE MANAGER NEKT VOORUITGANG

Vak: Change Management
Opleiding: TiasNimbas Business School
Docent: John Goedee, universitair docent Strategie Implementatie aan de Universiteit van Tilburg en oprichter van adviesbureau Inflecto

Isomorfisme is een term die in de wiskunde wordt gebruikt om uit te drukken dat objecten of fenomenen wat betreft structuur identiek zijn, waarbij de isomorfismen de onbelangrijke details negeren en alleen de structuur beschrijven die het object heeft. Dat is erg prettig voor een onderzoeker die de veranderingspatronen van een groep isomorphe objecten wil vaststellen: hij hoeft er slechts één te bestuderen. Daarna kan hij de resultaten algemeen verbindend verklaren, ►

een papier tikken en de witte jas weer uittrekken.

Onderzoekers van veranderprocessen in het bedrijfsleven kunnen binnenkort misschien dezelfde methode toepassen. Door de druk van assertieve aandeelhouders komen tactische en strategische aanpassingen in een steeds strakker keurslijf van tijdspaden en harde doelstellingen terecht. Een angstvallige focus op de concurrentie versterkt die eenvormigheid. Goedee: "Neem bijvoorbeeld de banken. Het maakt niet uit of je voor ABN Amro of voor ING werkt. Personeel is volstrekt inwisselbaar."

Die eenheidsworst staat haaks op wat veel ondernemingen zeggen te beogen wanneer ze een reorganisatie of een strategische wending aankondigen, zoals zich onderscheiden in de markt of het centraal stellen van de klant. Die goede voornemens lopen vaak vast door het gebrek aan lef van managers die de ommezwaai moeten uitvoeren, vertelt de universitair docent: "Die komen dan met een stappenplan dat er kranig uitziet in de directiekamer. Maar een transitie is niet te plannen, er zijn te veel variabelen."

Het gevolg is dan dat het plan het veranderproces gaat dicteren, ongeacht of er wezenlijke verbeteringen in de organisatie worden behaald. "Er is geen ruimte voor creativiteit. Alles moet passen binnen de rationele structuur, ook werknemers worden in die mal gepropt. Dat werkt niet bepaald motiverend", aldus Goedee. Een onderneming die serieus wil veranderen, laat die structuur los. "Je moet accepteren dat het onduidelijk is waar je precies uitkomt."

Organisaties die de klant echt centraal willen stellen, moeten hun klanten nauw bij het proces betrekken en samenwerkingspartners zoeken om wensen die zij niet kunnen vervullen af te kunnen dekken. "Daar heb je geen fusies en overnames voor nodig, dat maakt je organisatie alleen maar log. Wat je wel nodig hebt, is een horizontale en wendbare keten die maatwerk kan leveren", aldus Goedee.

Het is opvallend wie er op dit gebied voorop loopt in Nederland: het is de overheid. Dat is bijvoorbeeld zo bij de keten rond veelplegers in de gemeente Rotterdam. Daar werken scholen, politie, justitie en hulpverlening intensief samen om potentiële veelplegers zo vroeg mogelijk te signaleren en preventie te starten, of om bestaande veelplegers weer op het goede pad te krijgen. "Ondernemingen doen vaak schamper over de overheid," vertelt Goedee, "maar ze kunnen wat dit betreft nog een hoop leren van het ambtenarenapparaat."

Leestips van John Goedee:

Logica van het gevoel - Arnold Cornelis. De auteur legt de latente rol bloot van gevoel, of juist het gebrek eraan, op het functioneren van organisaties.

Essence of Decision Making - Graham Allison &

'Als ondernemer had ik er pas echt wat aan'



Naam:

Dennis Grefkens (33)

Functie:

medeoprichter Ambitious People (werving & selectie)

Opleiding:

TiasNimbas Business School ('05/'07)

"Tijdens het vak entrepreneurship, dat werd gegeven door een bevlogen Australiër, viel alles op zijn plek. Ik dacht: dat wil ik ook. Ik wil me ook met alles bezighouden en niet alleen met een stukje van de bedrijfsvoering. Het paste in de drang me intellectueel te verbreden, de drang die er eerder toe leidde dat ik na vijf jaar als sales manager bij Graydon, had besloten naast mijn werk een parttime MBA te volgen. Uiteindelijk duurde het even voor ik de sprong waagde, maar dit jaar heb ik samen met een goede vriend en ervaren recruiter Ambitious People opgestart. Ons uitgangspunt-uitgangspunt: niet het cv, maar het ambitieniveau en het potentieel van kandidaten geeft de beste indicatie bij het vinden van gedreven personeel. In het voortraject van Ambitious People, kwam ik er pas achter hoeveel ik aan de MBA had. Bij Graydon merkte ik ook verschil. Zo kon ik de behoefte van klanten bijvoorbeeld beter inschatten. Maar als ik er was blijven werken, was ik misschien toch een beetje teleurgesteld geraakt over het effect van de opleiding. Bij het krijgen van de financiering van ons bedrijf was mijn MBA-achtergrond echter een zegen. De banken waren zeer onder de indruk van de goed onderbouwde prognoses in ons businessplan en ik had antwoord op al hun vragen. Ik merk het ook in de dagelijkse bedrijfsvoering. Dankzij vakken als *operations* en *business finance* overzie je het hele plaatje, de hele keten. Dat helpt je enorm bij het nemen van juiste beslissingen op de deelgebieden."

Philip Zelikow. De twee auteurs distilleren strategielessen uit de Cubaanse raketten crisis, waarbij president John F. Kennedy het militaire establishment trotseerde en zijn eigen plan besloot te trekken.

Marketing as strategy - Nirmalya Kumar.

De auteur breekt een lans voor marketing die losbreekt uit het traditionele patroon van prijs en promotie en zich richt op waarde voor de klant.



HET SCHAP MET BUSINESS-MODELLEN ZAKT DOOR

Vak:

Competitive Strategy

Opleiding:

Nyenrode Business School

Docent:

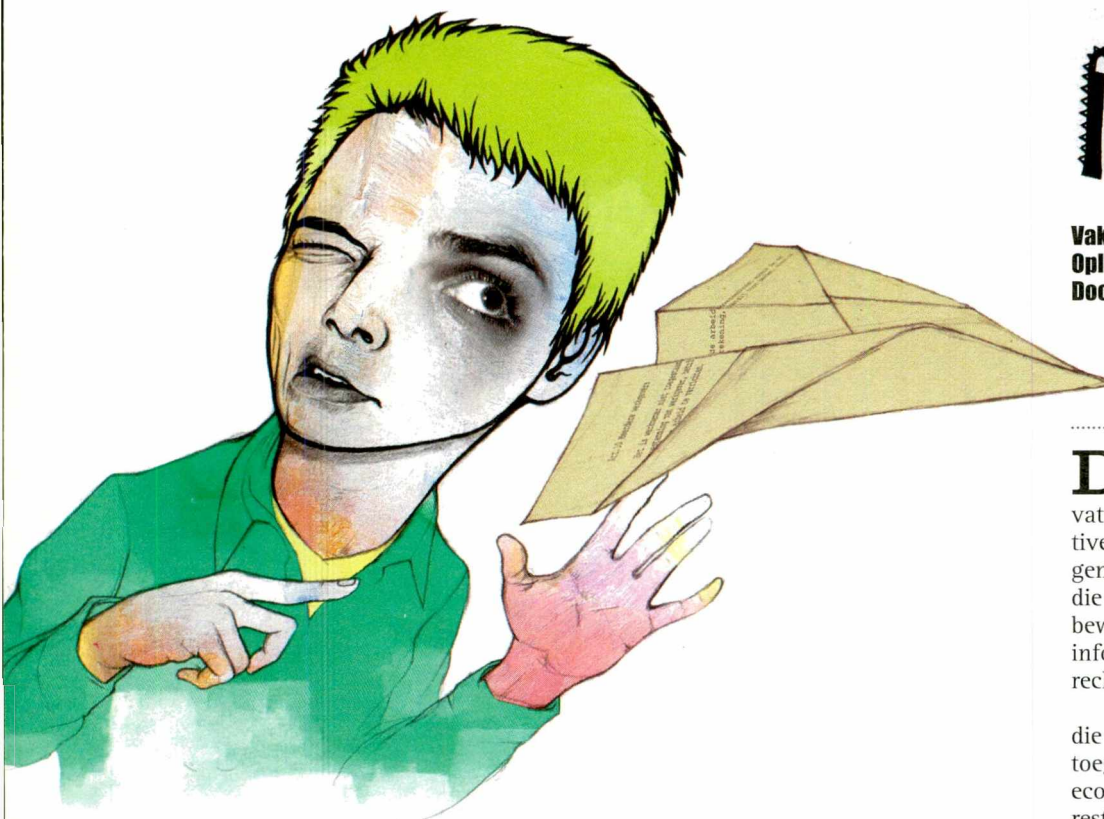
Fred van Eenennaam, hoogleraar Strategy & Dynamics of Strategy, en directeur van het Nyenrode Strategy Center

Beslissen als je omgeven bent door onzekerheden, voor iedere manager hét moment van de waarheid. Een van die onzekerheden is dat je bij het bepalen van de ondernemingsstrategie kunt kiezen uit een almaar uitwaaierend aantal businessmodellen. Deelnemen aan netwerken of clusters, met concurrenten de inkoop bundelen en goedkoop inkopen via internet, focussen op niches, enzovoort. Van Eenennaam: "Die toegenomen keuzevrijheid vergroot onzekerheid. Want heb je nou wel de juiste strategie gekozen?"

Vroeger was het allemaal een stuk overzichtelijker voor strategen aan de top. Henry Ford liet alleen maar zwarte T-Fords van de lopende band rollen en organisaties waren erg functioneel en taakgericht georganiseerd. De top had volledige controle. Na de wederopbouw volgde de periode van diversificatie, van de wild uitdijende conglomeraten. Denk aan Anton Dreesmann, die met Vendex een internationaal concern rond de V&D-warenhuizen opbouwde.

Ook de omslag in de jaren negentig hield zich weer keurig aan één overheersend model. Specialisatie was het toverwoord.

'WAT JE NODIG HEBT, IS EEN HORIZONTALE EN WENDBARE KETEN DIE MAATWERK KAN LEVEREN'



BEZIELING VERDRINGT KWARTAALCIJFERS

Vak: Organizational behaviour
Opleiding: TSM Business School
Docent: Joseph Kessels, hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente, dean TSM en oprichter van The Learning Company

De structuur van organisaties past zich voortdurend aan aan schuivende opvattingen over hoe je mensen bindt en motiveert. Er zijn vele tegenstrijdige stromingen, zoals de school voor scientific management, die hamerde op prestatienormen, en de HR-beweging, met haar nadruk op personeel en informele verbanden, die in de jaren dertig recht tegenover elkaar stonden.

Op dit moment is er een brede stroming die zich realiseert dat westerse landen hoge toegevoegde waarde moeten leveren om economisch te overleven. Kessels: "Voor de rest zijn we te duur." De innovatie en kennisontwikkeling die dat vergt, zijn echter niet op commando af te roepen, daar is een nieuw type organisatie voor nodig. Eén die is opgezet als een dynamische leeromgeving met kennisontwikkeling als sociaal product. In de praktijk is de overgang naar dit nieuwe paradigma een weerbarstig proces. Het oude model, waarin organisatiedoelen heilig zijn en loyaliteit en gehoorzaamheid wordt verwacht in ruil voor een fair salaris, geeft zich niet zonder slag of stoot gewonnen. "De generatie van 55 jaar en ouder, die bij veel bedrijven aan het roer staat, voelt zich als een vis in het water in dit model."

Aan de andere kant van het spectrum staan de werknemers van 25 tot 35 jaar voor wie de lerende organisatie niet snel genoeg kan komen. Hun drijfveer is betekenisvol werk. Kessels: "Zij stellen zichzelf de vraag: hoe kan ik een verschil maken in de wereld? De oude garde vindt dat arrogant. Maar als ze hun draai gevonden hebben, doen ze hun werk vol overgave en genereren ze enorm veel nieuwe ideeën. Werken voor kwartaalcijfers zegt de jonge generatie niets."

De middengroep van 35 tot 55 heeft een

Schoenmakers hielden zich bij hun leest door te focussen op hun corebusiness en *core competences*. Die rustige overgang van het ene naar het andere model is echter over: er bestaan er nu meerdere naast elkaar. "De laatste jaren zien we een verdere versneling, denk aan de netwerkorganisaties en de lerende organisatie. De houdbaarheid van modellen wordt ook steeds korter."

Nog geen tien jaar geleden was er veel begrip voor het feit dat KPN miljarden neertelde voor een UMTS-frequentie. Nu wordt het gezien als een klassieke misstap. Van Eenennaam: "En neem Yahoo. Twee jaar geleden dachten we dat dat het nieuwe General Electric zou worden. Nu denken we weer hetzelfde van Google, dat volgens een ander businessmodel werkt. Welk model is over twee jaar het rolmodel voor anderen?"

Het succesvolle bloemencluster, met de veiling in Aalsmeer als ankerpunt, bewijst dat het anders kan. Vier jaar geleden werd de Nederlandse handel in bloemen en bollen serieus bedreigd door de opkomst van goedkopere, buitenlandse aanbieders. Maar na spectaculaire productinnovaties, het opzetten van een elektronisch handelssysteem en vooral het uitwisselen van kennis, is Aalsmeer er weer helemaal bovenop.

Leiders moeten het hoofd koel houden bij de paradoxale afwegingen waarmee ze worden geconfronteerd. "Ze hebben keus uit steeds meer businessmodellen, terwijl ze

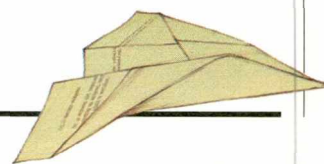
consistent moeten zijn in hun strategie. En er wordt ook verlangd dat ze aandacht geven aan ethiek, verantwoord ondernemen én dat ze de organisatie meekrijgen in hun strategische keuzes." Het laatste is het taaist. Geen model heeft nog een antwoord gevonden op de weerstand tegen verandering.

*Leestips van Fred van Eenennaam: **Managing beyond Control - Fred Lachotzky & Robert Noteboom.** Van bedrijfsstrategieën komt, door onbegrip en gebrek aan capaciteiten, vaak weinig terecht. Dit boek biedt een praktische uitweg uit het moeras.*

***Economics of Strategy - David Besanko.** Combineert economische theorie met de laatste inzichten over strategie. Helpt de lezer strategische activiteiten binnen het bedrijf in perspectief te plaatsen.*

***Strategy under uncertainty - Hugh Courtney e.a.** Lanceert een nieuwe benadering om een strategie te ontwerpen, rekeninghoudend met verschillende niveaus van onzekerheid.*

'GEEN MODEL HEEFT NOG EEN ANTWOORD GEVONDEN OP DE WEERSTAND TEGEN VERANDERING'



hybride karakter. Sommigen hebben het goed gedaan in het oude paradigma, anderen zetten zich er tegen af. Een strategie van pappen en nathouden om alle drie de groepen tevreden te houden is geen optie. Bij de omvorming van de organisatie moeten bedrijven radicaal kiezen voor de lerende omgeving waar de jonge generatie zich thuisvoelt, met kenmerken als vertrouwen, spontane samenwerking en vrijheid om te experimenteren. Als het een succes wordt, zal dat de middengroep aantrekken, evenals de 'verlichte' leden van de oude generatie. "Voor mensen die vasthouden aan rang, leaseauto en de grootte van hun kantoor, zie ik geen ruimte meer."

Leestips van Joseph Kessels:

Maverick - Ricardo Semler. De Braziliaan beschrijft hoe hij in de jaren tachtig als ceo van productiebedrijf Semco alle werknemers inspraak gaf in grote bedrijfsbeslissingen en hoe hij ze ruimhartig liet meedelen in de winst.

Hot Spots - Lynda Gratton. Auteur bestudeert plekken en tijden binnen bedrijven waar personeel samenkomt om ideeën uit te wisselen en initiatieven te laten opborrelen.

In Good Company - Don Cohen & Laurence Prusak. Auteurs ontleden de invloed van een prettig sociaal klimaat op het financiële succes van een onderneming.



TECHNOLOGIE GENOEG VOOR DUURZAAM GEDRAG

Vak: Corporate Social Responsibility & Sustainability
Opleiding: MBA, Nijmegen School of Management
Docent: Jan Jonker, associate professor Verantwoord Ondernemen aan de Nijmegen School of Management, en daarnaast verbonden aan de Universiteiten van Versailles en Toulouse

Duurzaam ondernemen, in welke bestuurskamer is hier nog niet over ge-

'Kritisch denken stond niet op het curriculum'

Naam: Jeroen van Roon (41)
Functie: partner bij Boer & Croon
Opleiding: Executive MBA London Business School (1998/1999)

"Ik kijk met een zekere humor terug op de tijd dat ik naar Londen heen en weer vloog. Ik had er acht jaar opzitten als consultant en was op zoek was naar een inspirerende omgeving, naar de frontlinie op het gebied van denken over business. Internet had ook net alles op zijn kop gezet. Ik was ervan overtuigd dat de hele wereld fundamenteel ging veranderen en een top businessschool leek me de aangevoelde plek hier grip op te krijgen. Achteraf moet je vaststellen dat businessschools geen bastions van kritisch denken zijn. Ik heb syllabi bewaard, gevuld met, achteraf onzinnig gebleken, theorieën die torenhoge waarderingen van internetbedrijven moesten verklaren. Die helpen me herinneren wat er gebeurt als iedereen in de ban is van een hype. Wall Street krijgt vaak de schuld van de bubbel, maar MBA's hebben een flink partijtje meegeblazen. Dat wil niet zeggen dat ik er niks aan heb gehad; zeker de strategische vakken waren goed. Wat een MBA ook absoluut de moeite waard maakt, is het intermenselijke spel met medestudenten: de praktijkgerichte cases, de energie die je van elkaar krijgt. Maar als je academische verdieping wilt, kun je beter gaan promoveren. In mijn werk merk ik dat ik steviger in mijn schoenen sta sinds de MBA. Als nu iemand met veel aplomb een verhaal probeert door te drukken dat ik niet kan volgen, zeg ik: leg het nog maar een keer uit. Ik heb het zelfvertrouwen dat het verhaal waarschijnlijk niet klopt. Vroeger dacht ik nog weleens: misschien snap ik het niet."



sproken? Het is ruim twintig jaar geleden dat de Noorse premier Gro Harlem Brundtland de wereld in haar rapport *Our Common Future* oprise tot duurzame ontwikkeling, maar de laatste paar jaar is er een duidelijke stroomversnelling te zien.

De opkomst van de duurzame producten in de behoudende financiële sector illustreert dit. Jonker: "Kleine spelers zoals Triodos en ASN Bank hebben duidelijk lef getoond. Rabobank is de koploper bij de grootbanken." De banken, van nature traditionele bolwerken, volgen braaf de trend. "Je kunt het gewoonweg niet meer maken om als aanbieder niet mee te doen. Surf een uur op internet: het wemelt van de duurzame producten." Maar een paar duurzame producten op het schap is iets anders dan duurzaam ondernemen. Veel bedrijven worstelen met de vertaling van duurzame principes naar de dagelijkse praktijk, stelt Jonker: "Hoe giet je je streven naar duurzaamheid in de ondernemingsstrategie? Hoe ontwerp je een concurrerende en toch maatschappelijk verantwoorde strategie?"

Bedrijven die daarin slagen, zoals Nuon, Zara, Danone en Gulpener, hebben allemaal dezelfde drietrapsraket doorlopen. "De eerste vraag is: hoe staan we als organisatie in de wereld? Dan: wat betekent dat voor onze businesspropositie? Tot slot: hoe vertaal je dat in je dagelijks handelen?"

Deze abstracte vragen zijn niet gemakkelijk te beantwoorden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hoewel maatschappelijk verantwoord ondernemen in veel boardrooms een serieuze zaak is, er in de praktijk vaak nog weinig aan wordt gedaan. Latent cynisme speelt ook een rol. "Je ziet vaak dat een organisatie pas echt in duurzame beweging komt, als ze persoonlijk en direct geraakt worden, denk aan een CO2-tax. Maar het aantal bedrijven dat alleen een lippen dienst bewijst, neemt wel af."

Duurzaam ondernemen wordt in elk geval niet afgeremd door gebrek aan technologische innovatie. "Het goede nieuws is dat veel van de vereiste technieken er zijn. Zo is *cradle to cradle* een briljant en inspirerend concept. Maar het basisidee stamt al uit 1980, dus het werkelijke probleem is dat de duurzame technieken vaak niet worden ingezet. Dan kom je toch weer uit bij de noodzakelijke gedragsverandering."

Leestips van Jan Jonker:

Duurzaam ontwikkelen ... een wereldkans - Anne-Marie Rakhorst. Aan de hand van visies, producten en technieken laat Rakhorst zien welke kentering zich afspeelt in de industrie, de energievoorziening, het consumentengedrag en de politieke arena.

Cradle to cradle - Michael Braungart & William McDonough. Zie leestips van Hans Bakker.

■ JACCO KROON

■ PAUL GROOTHENGEL

'VOOR MENSEN DIE VASTHOUDEN AAN RANG, LEASEAUTO EN GROOTTE VAN HUN KANTOOR, ZIE IK GEEN RUIMTE MEER'