

99 BUSINESSmodellen

Een praktisch overzicht van de meest gebruikte modellen en best practices



Tom Willem den Hoed

99 BUSINESSmodellen

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
CoBiT
e-CF
ISO 17799
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

99 BUSINESSmodellen

Een praktisch overzicht van de meest gebruikte modellen en best practices

Tom Willem den Hoed



Colofon

Titel:	99 BUSINESSmodellen
Ondertitel:	Een praktisch overzicht van de meest gebruikte modellen en best practices
Serie:	Best Practice
Auteur:	Tom Willem den Hoed
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
Reviewers:	Henry Franken, BiZZdesign Rob Hagen, Equim Advies, HES Asd Robert Wardenaar, Pymont Mills B.V
ISBN Hard copy:	978 90 8753 810 1
ISBN eBook:	978 90 8753 009 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2013
Vormgeving en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met de grootst mogelijk zorg is opgesteld, kan noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor schade voortvloeiend uit fouten of onvolkomenheden in de tekst.

TRADEMARK NOTICES

ASL® and BiSL® are registered trademarks of ASL BiSL Foundation.

COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) / IT Governance Institute (ITGI).

ITIL® is a registered trademark of the Cabinet Office.

MSP® is a registered trademark of the Cabinet Office.

PRINCE2® is a registered trademark of the Cabinet Office.

PMBOKGuide is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

Voorwoord

Dit boek beschrijft modellen voor bedrijfskundige analyse. Aan de hand van een bedrijfskundige analyse krijgen we een concreet inzicht in en gevoel voor de bedrijfssituatie. Wat zijn de drijvende krachten achter de business, wat zijn de voor- en nadelen van de organisatiestructuur en -cultuur, welke belangen hebben onze stakeholders en welke invloed heeft de omgeving op onze organisatie? De modellen leren ons om vanuit een bedrijfskundig en managementperspectief te kijken naar wat er zich in en rondom een organisatie afspeelt, en bieden ons de handvatten voor een gedegen analyse en het stellen van de juiste diagnoses. Dat laatste is de belangrijkste, en vaak moeilijkste, taak van de bedrijfskundige.

Wat dit boek duidelijk wil maken is dat een brede analyse noodzakelijk is om te bepalen waar je staat als organisatie en wat de (toekomst)mogelijkheden zijn. Vaak zien we dat er bedrijfsplannen ontwikkeld worden, zonder dat er een gedegen analyse aan vooraf gegaan is. Bedrijfsproblemen hebben zelden één enkele oorzaak. Bij het analyseren van problemen, hoort ook het onderzoek naar de historie – de ‘roots’ – van de organisatie. Waarom doen we dingen altijd op deze manier? En ook is het nodig om de aanwezige bekwaamheden en de voor- en nadelen van de bestaande organisatiestructuur onder de loep te nemen. Vaak wordt nagelaten om deze aspecten in de analyse mee te nemen. Het gevolg is dat er geen zinvolle diagnose te stellen is en dat het aantal oplossingsrichtingen beperkt is. Het management staat dan voor de moeilijke taak om een beslissing te nemen.

Dit boek is geschreven om managers en adviseurs die informatie te bieden die nodig is om de bedrijfssituatie op een zinvolle en diepgaande wijze te kunnen onderzoeken. Het boek stimuleert hen ook om hun businessgevoel en intuïtie aan te spreken en niet te aarzelen om een meerzijdige diagnose te stellen. Immers, een probleem heeft meestal meerdere oorzaken en daarmee zijn er ook meerdere keuzemogelijkheden om een probleem aan te pakken.

Tom Willem den Hoed

Zeist, april 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Over dit boek	XI

Deel 1: Aspecten van bedrijfskundig onderzoek 1

1 Bedrijfskundige analyse	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Ordening in de modellen	3
1.3 Een analyse	3
1.4 Creatieve spanning en paradoxen	4
2 Onderzoek en analyse	7
2.1 Historie	7
2.2 Wetenschapsrevoluties	7
2.3 Onderzoeksmethodologieën	8
2.4 Een bedrijfskundig onderzoek	9
2.5 Nadenken over de onderzoeksvraag	11
2.6 Een praktisch onderzoeksmodel	12
2.7 Reflectie op de managementvragen	12
2.8 Plaatsen en afbakenen onderzoek	14
2.9 Randvoorwaarden voor het onderzoek	14
2.10 Rapportage	15
2.11 De McKinsey-methode	17
2.12 Ter overdenking	19
2.13 Het Halo-effect	20
3 Soorten bedrijfskundige managementmodellen	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Doen modellen wel wat ze beloven?	23
3.3 Wat is een model?	24
3.4 Wat is een businessmodel?	25
3.5 De modellenklok	25
3.6 Soorten modellen	26
3.7 Reframing van modellen	27

Deel 2: De zes soorten modellen 29

4 Beschrijvende modellen	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Drie soorten beschrijvende modellen	31

4.3	Bedrijfsgeschiedenis	32
4.4	Bedrijfskolomanalyse	34
4.5	Bedrijfsmodellen	38
4.6	Generieke strategieën	42
4.7	Metaforen	49
4.8	Missie en Visie	51
4.9	Strategiescholen	58
4.10	Waardeketen	62
4.11	Business Definition Model	65
4.12	Het C4-model	68
4.13	Het familiebedrijf	69
4.14	Good to Great	71
4.15	Groeifasenmodel organisaties	78
4.16	Organisatiecultuur	82
4.17	Organisatieoriëntatie	85
4.18	Organisatiestructuren/-modellen	88
4.19	Rechtsvormen	101
4.20	Het 5-boxes-model	106
4.21	Kleurenmodel	109
4.22	De ongeschreven regels van het spel	115
4.23	Pareto-principe	119
5	Analysemodellen	123
5.1	Inleiding	123
5.2	Activity Based Costing	125
5.3	Externe marktanalyse/ABCD-analyse	128
5.4	Groeistrategieën	131
5.5	HR-cyclus	139
5.6	Klantorderontkoppelpunt	144
5.7	Marktanalysemodel	149
5.8	Marketingmix	150
5.9	Strategieformulering	154
5.10	Business-IT alignment	157
5.11	Het concurrerende-waardenmodel (OCAI)	160
5.12	Cultural Web	167
5.13	e-HRM	170
5.14	Financiële bedrijfsanalyse	175
5.15	Kenniskaart	180
5.16	Kerncompetenties	184
5.17	Leiderschapsstijlen	186
5.18	Oorzaak-gevolganalyse	199
5.19	Corporate Governance	203
5.20	Cultural framework	205
5.21	DESTEP-model	212
5.22	Dupont-analyse	215
5.23	Enterprise Architectuur	218

5.24	Ondernemingsmodel	223
5.25	Strategisch management	228
5.26	SWOT-analyse	235
5.27	Waarde-innovatie	244
5.28	BCG-matrix	249
5.29	CMMI	254
5.30	MABA-analyse	257
5.31	Product lifecycle	262
5.32	Scenarioanalyse	271
5.33	SERVQUAL	278
5.34	Strategisch Overzicht	280
6	Procesmodellen	285
6.1	Inleiding	285
6.2	Adopterscategorieën	286
6.3	Het vijfkrachtenmodel	289
6.4	Inkooplogistiek	294
6.5	Kwaliteitsmanagement	296
6.6	Lean manufacturing	298
6.7	Theory of Constraints	307
6.8	Procesmanagement	309
6.9	Procesrollen	317
6.10	Verandermanagement	321
6.11	De zes denkhoeden	325
6.12	Teamontwikkeling	332
7	Businessmodellen	335
7.1	Inleiding	335
7.2	Blauwe Oceaan-strategieën	337
7.3	Duurzaam ondernemen	345
7.4	MVO	348
7.5	Business Process Redesign / Re-engineering	352
7.6	Outsourcing	356
7.7	SPACE-matrix	361
7.8	Businessmodellen op internet	365
7.9	Waardeproposities/waardedisciplines	366
7.10	Winstmodellen	369
8	Bedrijfsmodellen	377
8.1	Inleiding	377
8.2	Het 7 S'en model	378
8.3	Generiek bedrijfsmodel	381
8.4	EFQM/INK-model	385
8.5	Growing Beyond/E&Y-model	392
8.6	Business Model Canvas	396
8.7	De matrixmethode	403

9 Prestatiemanagementmodellen	409
9.1 Inleiding	409
9.2 Appreciative Inquiry	411
9.3 Benaderen van veranderingen	416
9.4 Benchmarking	420
9.5 Krachtenveldanalyse	424
9.6 Veranderkwadranten	427
9.7 Balanced Score Card	430
9.8 Business-informatiemanagement	435
9.9 Good Governance	438
9.10 IT-governance / CoBIT	443
9.11 ITIL	446
9.12 Risicomanagement / COSO	447
9.13 De Ambitie-Realisatiematrix	454
9.14 Key Performance Indicatoren	457
9.15 Kritieke succesfactoren	460
9.16 SMART	462
9.17 PDCA-cirkel	465
9.18 Projectmanagement	470
9.19 Teamrolmanagement	476
9.20 Het uitvoeren van de Blauwe Oceaan-strategie	482
Appendix A – Literatuurbronnen	487
Index	507

Over dit boek

Dit boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel – de hoofdstukken 1 tot en met 3 – komen de verschillende aspecten van een bedrijfskundige analyse aan de orde, zoals een onderzoeksmethodologie, een praktisch onderzoeksmodel en randvoorwaarden voor onderzoek. En er wordt kort ingegaan op wat een model is, wat bedrijfskundige modellen zijn en onderscheiden we zes soorten bedrijfskundige managementmodellen.

In het tweede deel worden de meest bekende en gebruikte modellen binnen ieder van deze zes soorten modellen uitgebreid toegelicht.

Deel 1:

Aspecten van bedrijfskundig onderzoek

1 Bedrijfskundige analyse

1.1 Inleiding

Er bestaan vele meningen over wat een bedrijfskundige analyse moet inhouden, maar het is wel duidelijk dat een analyse wordt opgezet om iets te weten te komen en wat te bereiken. Vaak dient een analyse ter onderbouwing en voorbereiding van een plan.

1.2 Ordening in de modellen

Bij een analyse worden bedrijfskundige modellen gebruikt en daar zijn er heel veel van. Velen zien door de bomen het bos niet meer. Zou er een ordening aan te brengen zijn in de hedendaagse jungle van managementmodellen? Is er een logische en handzame volgorde te bedenken die leidt tot inzicht in organisaties en mogelijk tot verbeteringen of innovaties in de bedrijfsvoering of in het businessmodel? Deze vragen hebben mij geïnspireerd en aangezet om een praktisch onderscheid te maken naar zes soorten modellen. Deze modellen worden in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.6) kort toegelicht en in deel 2 uitgebreid beschreven.

1.3 Een analyse

Een analyse kunnen we op verschillende manieren opzetten en uitvoeren. In de Westerse literatuur worden globaal twee scholen onderscheiden: de Anglo-Amerikaanse of Angelsaksische school en de Duits/Europese school, ook wel de Rijnlandse school genoemd. In de Angelsaksische opvatting bestaan analyse en planning uit het opstellen van een gedetailleerd draaiboek door de directie, dat door de managers en medewerkers van A tot Z moet worden gevolgd. Zelfs indien een onverwachte kans of een gunstige omstandigheid een versnelling van de bedrijfsvoering toestaat of betere omzet- en winstmogelijkheden laten zien.

De Angelsaksische opvatting van analyse en planning is dus statisch, ‘van boven’ opgelegd en bindend. In de Rijnlandse cultuur daarentegen zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor wat betreft (de detaillering van) de analyse en de planning gedecentraliseerd. Met andere woorden, op een lager managementniveau in de organisatie belegd. Het Rijnlandse model is veel flexibeler – resulterend in een ‘sturende’ planning – en laat meer over aan het initiatief van de managers en medewerkers.

De oorzaken van de verschillen in opvatting zijn divers. Het managementconcept van de Rijnlandse cultuur kan bogen op een lange historie waarbij de ‘Auftragstaktik’ centraal staat met de nadruk op decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het globale karakter van de planningsopzet. Het Anglo-Amerikaanse concept is gebaseerd op verschillende factoren die tijdens de Tweede Wereldoorlog een rol speelden. Daar beschikten de Amerikanen over onvoldoende getrainde en ervaren officieren en soldaten. De problemen werden nog eens vergroot door het lage opleidingsniveau en de grote culturele verschillen. Bovendien streefde de Amerikaanse legerleiding ernaar om het aantal slachtoffers te beperken door zo veel mogelijk machines (lees: vuurkracht) in te zetten. Hierdoor werd de leiding gedwongen om de bevelvoering zo veel mogelijk te centraliseren en te werken met gedetailleerde analyses en plannen die door de betrokken eenheden nauwkeurig dienden te worden uitgevoerd. Dit, gecombineerd met een overmacht aan mensen en machines, bleek de enige manier te zijn om de Duitsers met hun superieure managementconcept de baas te blijven.

Dat het Duitse concept in een dynamische omgeving het meest effectief is gebleken, bewijzen diverse analyses van gevechten uit de Tweede Wereldoorlog (Dupuy, Montgomery, Montecuccoli). Ondanks het overweldigende overwicht van de geallieerden in manschappen, vliegtuigen, tanks, artillerie enzovoorts, waren de verliezen aan de Duitse zijde altijd lager, tot aan het einde van de oorlog toe.

De omgeving waarin organisaties opereren is zeer dynamisch. En succes wordt steeds vaker bepaald door operationele managers en de vakmensen aan de voet van de organisatie die initiatief durven te tonen en snel weten te reageren op veranderingen. In de huidige dynamiek lijkt daarom de Rijnlandse benadering het meest geschikt. Voorwaarde daarbij is wel dat het middenkader de kennis en de beheersing van overeengekomen strategische beginselen en planmethoden bijgebracht wordt, en hen te leren hoe zij een situatie snel kunnen beoordelen. Belangrijk is ook dat zij de (beslis)ruimte krijgen om die beginselen op het operationele niveau toe te passen.

Een organisatie bestaat om een (maatschappelijk) doel in te vullen en plannen worden opgezet om ervoor te zorgen dat zij dat doel realiseert. Elk real life-businessplan is dynamisch en complex. De vele aspecten die gezien moeten worden, maken eenvoudige oplossingen vaak tot een illusie.

1.4 Creatieve spanning en paradoxen

Er zijn verschillende 'aanvliegroutes' voor het opzetten van een bedrijfskundige analyse en, welke route we ook kiezen, de keuze zal altijd gepaard gaan met een verscheidenheid aan – hopelijk creatieve – spanningen. De bijdragen in dit boek dienen als 'olie op het vuur', het biedt een diversiteit aan inzichten en perspectieven om tot een zo rijk en krachtig mogelijke set van issues en argumenten te komen. Alleen zo kan een gericht debat ontstaan over de belangrijkste onderwerpen die aan de orde moeten komen in de businessanalyse, en over de aannames die daaraan ten grondslag liggen. Het boek biedt de lezer geen pasklare oplossingen en structuur aan over de uitkomst van het debat. Het debat en de creatieve spanning die het debat met zich meebrengt draagt bij aan de kleur, diepte en sterkte/gedegenheid van de uiteindelijke businessanalyse. Het is uiteraard aan de onderzoekers zelf om de inhoud en het proces vorm te geven. Maar is het mogelijk om ondanks de creatieve spanning toch enige structuur in dit proces aan te brengen? Er zijn globaal gesproken vier wegen om de creatieve spanning te benaderen en te leiden. We kunnen het beschouwen als een puzzel, een dilemma, een ruil/onderhandeling of als een paradox.

De meeste mensen weten hoe ze een puzzel moeten aanpakken. Een puzzel is een uitdagend probleem met een optimale oplossing. Denk aan een kruiswoordpuzzel die soms ingewikkeld en heel moeilijk te analyseren is, maar die wel een beste manier van oplossen kent.

Een dilemma is een moeilijk vraagstuk, het is kiezen tussen twee of meer onaangename zaken. Een dilemma confronteert een plannemaker met 'hetzij ... of' keuzes. Denk daarbij aan het 'prisoners dilemma' waarbij elke keuze voor- en nadelen en eigenlijk geen beste oplossing kent.

Bij een ruil of onderhandeling zijn er vele verschillende uitkomsten mogelijk, die elk een andere balans laten zien tussen de twee of meer tegengestelde krachten die spelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de balans tussen 'business as usual' ('steady state') en innovatie (veranderen); deze zal afhankelijk zijn van de situatie en de omstandigheden.

Een paradox is een situatie waarbij twee schijnbare tegengestelde, soms zelfs elkaar uitsluitende, factoren beide waar lijken te zijn. Een paradox is een probleem dat geen duidelijke oplossing kent. De consultants van McKinsey weten dit als geen ander te 'vertalen' in hun MECE-opzet. MECE staat voor 'mutual exclusive, collective exhaustive', ofwel wederzijds uitsluitend en gezamenlijk uitputtend. Waarom is het nuttig om het uitvoeren van een businessanalyse te beschouwen als het omgaan met paradoxen? Een belangrijke reden is om te voorkomen dat managers te snel conclusies gaan trekken ('jumping to conclusions'). En daarnaast zet het managers aan tot – een creatief – nadenken over schijnbare tegenstrijdigheden, mogelijke benaderingen en vernieuwende oplossingen, en tot een debat over hun aannames daarbij.

De lezer van dit boek wordt uitgedaagd om zelf na te denken over hoe hij of zij op een zinvolle en gedegen wijze een businessanalyse kan uitvoeren. Om te discussiëren, het debat aan te gaan met medeonderzoekers, managers en medewerkers en de durf te tonen om tegenstrijdige meningen en perspectieven naar voren te brengen en deze te verdedigen tijdens discussies met anderen. De ervaring leert dat daar goede en houdbare analyses en dito plannen uit voortkomen.

Ter overdenking

Clear thinking for Business analysis

Our business world is full of research and analysis that are comforting to managers: that success can be yours by following a formula, that specific actions will lead to predictable outcomes, and that greatness can be achieved no matter what rivals do. The truth is very different: the business world is not a place of clear causal relationships, where a given set of actions leads to predictable results, but one that is more tenuous and uncertain.

The task of strategic leadership is therefore not to follow a given formula or set of steps. Instead it is to gather appropriate information, evaluate it thoughtfully, and make choices that provide the best chance for the company to succeed, all the while recognizing the fundamental nature of business uncertainty. Paradoxically, a sober understanding of this risk—along with an appreciation of the relative nature of performance and the general tendency for performance to regress—may offer the best basis for guiding effective decisions. These complex decisions, made without any guarantee of success, are ultimately the main contribution of business strategists. If a set of steps that could guarantee success did exist, and if greatness were indeed simply a matter of will, then the value of clear thinking in business would be lower, not greater. (Bron citaat: onbekend.)

2 Onderzoek en analyse

2.1 Historie

In de traditionele wetenschap wordt in een bepaald wetenschapsdomein vooruitgang geboekt door – op basis van, en als vertrekpunt, de bestaande literatuur – nieuwe dingen te onderzoeken en de onderzoeksresultaten te toetsen aan de bestaande literatuur en theorie. Een theorie is daarbij ‘de conclusie uit heel veel andere onderzoeken’. Vaak heeft een conclusie de vorm van: ‘als A, dan B’. Bijvoorbeeld: als je een potlood uit je hand laat vallen, dan valt deze naar beneden. Deze conclusie heeft geleid tot de wet van de zwaartekracht (een theorie). En deze conclusie geldt te allen tijde. Een bepaald fenomeen kan onderzocht worden door een waarneming te doen en deze waarneming te toetsen aan deze theorie. Als we bijvoorbeeld waarnemen dat het potlood, als het los gelaten wordt, naar beneden valt, dan verklaart de theorie van de wet van de zwaartekracht waarom deze waarnemingen logisch op elkaar volgen. Je kunt je voorstellen dat daarmee de wetenschap een geheel gesloten – en in zichzelf opgesloten – wijze van denken en beredeneren werd. De klassieke wetenschap kende dan ook ‘abrupte omslagen’ in de theorievorming. Deze werden veroorzaakt door een teveel aan waarnemingen die niet door de op dat moment geldende theorie verklaard konden worden. Denk bijvoorbeeld aan de lang heersende theorie dat de aarde plat was. Als er geen waarnemingen zijn dat er een rand aan de aarde zit (geen bewijs voor handhaving van de theorie) en er geen (vanuit de theorie te verwachten) schepen van de aarde vallen, dan moet de theorie herzien worden. De theorie kan de waarnemingen niet meer verklaren. Of anders gezegd, de waarnemingen die je doet worden niet meer logisch verklaard door de theorie.

2.2 Wetenschapsrevoluties

Het aantal nieuwe inzichten dat ontstond en het besef dat de heersende theorieën niet meer geldig waren (of konden zijn) waren op een bepaald moment zo overweldigend dat er een ‘ommezwaai’ of revolutie in de wetenschap plaatsvond. Velen zullen het voorbeeld van Galileo kennen met zijn ‘idee’ dat de aarde om de zon draaide en niet andersom zoals de kerk ons in die tijd vertelde (volgens de toen heersende theorie was de aarde het middelpunt van het heelal). Galileo was de enige die de op dat moment heersende perceptie van de waarheid bestreed. En de ‘verdedigende partij’ van die perceptie (de Rooms Katholieke Kerk) had veel macht. Galileo moest dan ook zijn afwijkende ‘idee’ afzweren, op straffe dat hij anders ter dood veroordeeld zou worden.

Nu weten we dat Galileo gelijk had en vinden we zijn ‘idee’ heel gewoon en vanzelfsprekend. Het is onze nieuwe theorie geworden. We hebben een nieuwe perceptie van de waarheid aangenomen. En als iemand die waarheid komt uitdagen (bijvoorbeeld met beginselen uit de kwantumfysica) dan lachen we dat weg, of noemen het nieuwe standpunt ‘onwetenschappelijk’, ‘niet bewezen’ of ‘gebaseerd op verkeerde aannames of vooronderstellingen’. Semantisch correct, want het is nog niet volledig bewezen (en onzeker of dat ooit zal gebeuren) en dus niet wetenschappelijk. Gebaseerd op verkeerde assumpties, omdat die assumpties waar het wel aan moet voldoen, volgen uit het geaccepteerde waarheidskader. Wat we hiermee duidelijk proberen te maken is dat een onderzoek soms andere uitkomsten oplevert dan we in eerste instantie verwachten. Deze afwijkingen kunnen vele oorzaken hebben. Maar ook gevolgen, zo kan het nodig zijn om een wetenschappelijke theorie (geheel) te herzien. Binnen de wetenschapsfilosofie is het fenomeen van

‘sprongsgewijze veranderingen’ (vanwege paradigmawisselingen) uitgebreid onderzocht. Bekende wetenschapsfilosofen die hierover hebben gepubliceerd zijn onder andere Thomas Kuhn, Karl Popper en Paul Feyerabend.

2.3 Onderzoeksmethodologieën

In 1989 publiceerde Kathleen Eisenhardt het artikel ‘Building Theories from Case Studie Research’, waarin zij het aandurft een aanzet te doen om de gesloten werkwijze van de wetenschap te doorbreken. In dit destijds baanbrekende artikel maakt Eisenhardt een onderscheid tussen toetsend onderzoek en explorerend onderzoek. Bij het doen van wetenschappelijk onderzoek kun je volgens Eisenhardt de bestaande literatuur/theorie (toetsend onderzoek) als referentiepunt nemen, of vanuit jezelf werken (exploratief). Bij toetsend onderzoek toetsen we de onderzoeksresultaten (de waarnemingen) aan de conclusies en theorieën zoals die in de literatuur zijn beschreven. We toetsen dus of en hoe onze waarnemingen zijn te verklaren vanuit de bestaande theorie. Maar we kunnen natuurlijk ook toetsen of de bestaande theorie nog geldig is.

De mogelijkheid van toetsend onderzoek vervalt natuurlijk als je iets wilt onderzoeken wat nog niet eerder onderzocht is. In dit geval kom je uit op explorerend onderzoek. Je formuleert dan jouw idee of ‘jouw theorie’ over hoe iets ‘in elkaar zit’ en gaat dat verder onderzoeken, ofwel exploreren. Eisenhardt noemt dat een a priori ‘construct’.

Baarda beschrijft nog een derde onderzoeksmethodologie. Hij geeft aan dat zowel explorerend als toetsend onderzoek bijna altijd kwalitatieve onderzoeken zijn. Hij zet daar een ander soort onderzoek tegenover: een kwantitatief onderzoek. Dit is een onderzoekstechniek waarbij statistiek en statistische methoden en technieken een belangrijke rol spelen. Op basis van een representatief verantwoorde steekproef wordt geprobeerd een sluitende verklaring voor een bepaald fenomeen te vinden. Uitkomst van dit onderzoek is een nieuwe – of een toevoeging of verbijzondering van een – theorie, die voor nieuwe te onderzoeken situaties een voorspellende waarde heeft. Deze methodologie stoelt hoofdzakelijk op wetenschappelijke statistische afspraken en procedures voor het trekken van een representatieve, verantwoorde steekproef. Het voert te ver deze statistische procedures in dit boek te bespreken. We verwijzen hiervoor naar de literatuur van Baarda en Blumberg e.a.

2.3.1 Methoden en technieken

Als we het verband leggen tussen de methodologie en de methoden en technieken die daarbij horen, dan kunnen we in het algemeen stellen dat bij toetsend en explorerend onderzoek veel gebruik wordt gemaakt van cases en interviews. Het onderscheid tussen toetsend en explorerend onderzoek is met name dat toetsend onderzoek veel verder gaat in de verificatie van de resultaten en bevindingen. Er zijn dan ook hoogleraren die stellen dat explorerend onderzoek een voorbereidend wetenschappelijk onderzoek is, en dat het pas wetenschappelijk wordt als het onderzoek toetsend wordt en de onderzoeksresultaten getoetst kunnen worden aan de bestaande – bij voorkeur in uitbundige hoeveelheid aanwezige – literatuur en theorie. In de bedrijfskunde opleidingen wordt over het algemeen explorerend onderzoek ook als wetenschappelijk onderzoek aanvaard, indien deze aan de (internationale) eisen voldoet voor een onderzoek in het kader van een MBA thesis.

2.4 Een bedrijfskundig onderzoek

In dit boek onderscheiden we ten behoeve van de eenvoud en het inzicht twee aparte domeinen bij het bedrijfskundige onderzoek:

- een praktijkdomein,
- een wetenschappelijk domein.

We noemen deze domeinen ook wel het ‘normatieve’ en het ‘steriele’ domein of het warme en het koude domein. Daarmee willen we niets negatiefs zeggen over de werkwijze en persoonlijkheden van de onderzoekers die in deze domeinen opereren.

Het praktijkdomein gaat over wat managers in hun dagelijkse werkomgeving zien en beleven in de organisatie. Het praktijkdomein wordt wel eens omschreven als het ‘warme’ domein waar beslissingen worden genomen op het gevoel. Hierbij telt de eigen mening, het eigen gevoel en de intuïtie, vaak gebaseerd op praktijkervaring, kennis en skills. In dit domein worden ook de vragen gevormd waar managers – al dan niet via wetenschappelijk onderzoek – antwoorden op willen hebben.

In het wetenschappelijke domein wordt op een wetenschappelijke wijze gezocht naar antwoorden. De vragen zoals die in de managementpraktijk leven, worden vertaald in wetenschappelijk geformuleerde onderzoeksdoelen. Het wetenschappelijke domein wordt ook wel het ‘koude’ domein genoemd, omdat de rationaliteit hier overheerst. Hier is de afstandelijke onderzoeker aan het werk, die de eindresultaten ‘koudbloedig’ toetst aan de literatuur en de theorie. De conclusies worden dan wel eens aangeduid met ‘steriele conclusies van de wetenschappelijk afstandelijke onderzoeker’.

Het eindproduct van het onderzoek in het wetenschappelijke domein is een hypothese. Dit eindproduct heeft bij een toetsend onderzoek de vorm van een stelling. Een stelling die aangeeft: dit is zoals het is. Een bepaald fenomeen is beschreven en getoetst aan de wetenschappelijke literatuur en aan eerder uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek. Op basis daarvan kan een sluitende conclusie worden getrokken.

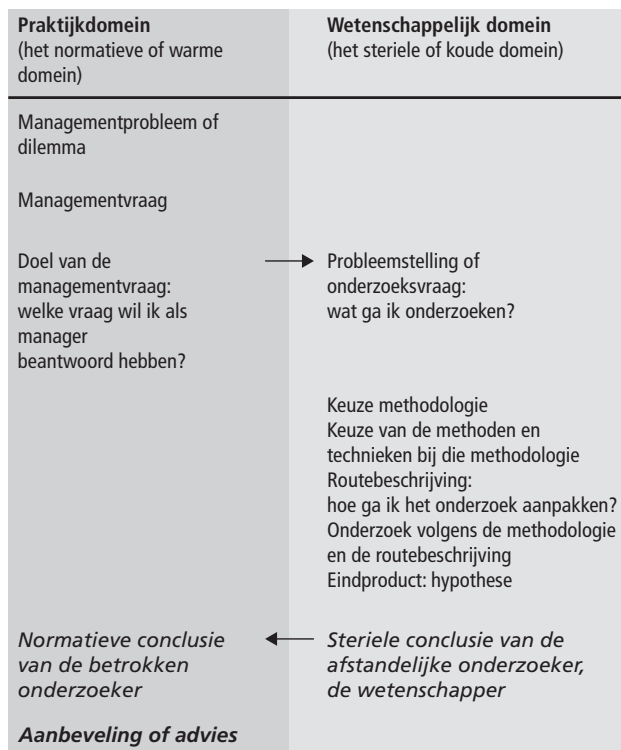
De hypothese, het eindproduct, van een explorerend onderzoek is een vraag. Omdat bij een explorerend onderzoek de onderzoeksresultaten meestal niet aan literatuur en theorieën getoetst kunnen worden (omdat er geen of onvoldoende literatuur en theorieën aanwezig zijn), blijft er altijd een bepaalde mate van onzekerheid over. Daarom moet de uitkomst van het explorerend onderzoek in de vraagvorm gesteld worden. Er is geen 100% zekerheid dat in een ander, soortgelijk, geval of situatie hetzelfde onderzoeksresultaat wordt gevonden. Aan het einde van de slotparagraaf vind je dan meestal ook een oproep tot vervolgonderzoek.

De conclusie van een onderzoek in het wetenschappelijke domein is een ‘steriele conclusie’ op basis van de onderzoeksresultaten. Het is met andere woorden een conclusie die gebaseerd is op puur logisch en rationeel denken en redeneren. De conclusie kan daarmee los staan van de concrete en directe aanleiding, de praktijkcase. In de meeste gevallen dienen deze resultaten nog ‘vertaald’ te worden naar de ‘warme’ praktijksituatie.

Dat neemt niet weg dat de wetenschappelijk afstandelijke onderzoeker – op basis van zijn onderzoek, zowel toetsend als explorerend – wel kan komen met aanbevelingen en adviezen, door

de eindresultaten van zijn onderzoek te verrijken met zijn eigen mening of praktijkervaring. Dan worden zijn conclusies ‘normatieve’ conclusies, waarin hij uiteraard ook kan en mag verwijzen naar de literatuur.

In figuur 2.1 zijn beide domeinen nader toegelicht. Dit schema geeft inzicht in hoe deze domeinen zich voor een (wetenschappelijk) onderzoek tot elkaar verhouden.



Figuur 2.1 Hoe het praktijkdomein zich verhoudt tot het wetenschappelijke domein

Bij figuur 2.1 moeten we wel een kanttekening plaatsen. Binnen het wetenschappelijke domein zijn er veel subdomeinen, de wetenschappelijke disciplines. Het bedrijfskundig wetenschappelijk domein is erg breed en heeft veel raakvlakken met andere wetenschappelijke disciplines, zoals de economie, de sociale wetenschappen, de technische wetenschappelijke en de psychologische wetenschappen. Zo is bijvoorbeeld over leiderschap en cultuur binnen het wetenschappelijke domein van de bedrijfskunde weinig literatuur en theorie beschikbaar, we kennen alleen veel verhalen en anekdotes. Binnen de sociale wetenschappen en de psychologie daarentegen kunnen we wel veel informatie over deze onderwerpen vinden.

2.4.1 Analyse op verschillende niveaus

Een bedrijfskundige analyse kan op verschillende abstractieniveaus plaatsvinden, bijvoorbeeld op:

- Organisatorisch niveau: het maken van strategische keuzes, het bepalen van een doel of een positionering.

- Management niveau: hoe gaan we doelstellingen bepalen, hoe gaan we de organisatie invullen?
- Operationeel niveau: welke activiteiten moeten we opstarten, hoe gaan we de processen inrichten?

Het eerste niveau is overkoepelend, het is het niveau waarop strategie en beleid worden gemaakt. De andere twee niveaus zijn meer instrumenteel en moeten invulling geven aan hetgeen op strategisch niveau besloten is.

Traditioneel wordt in de bedrijfskunde de volgende hiërarchische verdeling van vraagstukken gehanteerd:

- strategische vragen;
- tactische vragen,
- operationele vragen.

Bij de strategische vragen gaat het om het bepalen van het doel en de strategische keuzes die we moeten maken om dit doel (in grote lijnen) te bereiken. Bij tactische vraagstukken wordt een deel van het strategische pad dat naar het doel moet leiden verder/concreter ingevuld. Bij operationele vragen wordt per afdeling of eenheid gekeken hoe zij praktisch en daadwerkelijk kan bijdragen aan het bereiken van het (afgeleide) doel.

2.5 Nadenken over de onderzoeksvraag

De opzet en uitvoering van een bedrijfskundig onderzoek is afhankelijk van de probleemstelling of onderzoeksvraag die is geformuleerd. Immers, op die vraag moet het onderzoek een gericht antwoord geven. Hieronder volgen enkele aandachtspunten die van belang zijn bij het formuleren van de onderzoeksvraag en voor de uitvoering van een onderzoek.

1. Allereerst: betreft het een probleem, dilemma of vraag vanuit het management of vanuit de organisatie? Dit lijkt een vreemde vraag, maar we willen daarmee het onderscheid aanbrengen tussen (1) een vraag waar alleen het management een antwoord op wil hebben (bijvoorbeeld: 'moeten wij gaan internationaliseren?' of: 'willen we wel gaan outsourcen?') en (2) het geval dat de organisatie er als geheel belang bij heeft dat de vraag wordt beantwoord c.q. dat het probleem in en met de organisatie wordt opgelost. In het eerste geval is het niet nodig om de organisatie lastig te vallen en bij het onderzoek te betrekken. Misschien hoeft de organisatie ook niet te weten dat er een onderzoek uitgevoerd gaat worden. Zeker als het topmanagement wellicht toch gaat beslissen om geen gevolg te geven aan de onderzoeksresultaten. Bij een organisatieonderzoek wordt de organisatie wel betrokken wordt bij het onderzoek. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om innovatievraagstukken, het oplossen van logistieke problemen of het voornemen een verandering door te voeren. Betrokkenheid van de organisatie betekent dat er aan het voornemen om onderzoek te doen bekendheid wordt gegeven, dat het legitiem is en dat er organisatiebreed draagvlak en betrokkenheid wordt gecreëerd.
2. Ten tweede wordt een onderzoek geacht een doordacht proces te zijn met duidelijke opeenvolgende stappen. In schema en op papier is dit ook zo. Maar in de praktijk blijken de stappen nogal eens door elkaar te lopen en/of elkaar te overlappen. Vaak kan men een stap niet volledig afronden en begint men alvast met de volgende stap.

3. Een derde punt is dat gegevens meestal alleen worden geaccepteerd als ze ook in de beleveniswereld van de manager voorkomen of passen: 'wat de boer niet kent, eet die niet'. Het is dus zaak dat de onderzoeker 'nieuwe' of afwijkende gegevens ook – en tijdig – onder de aandacht en binnen de beleveniswereld van de manager brengt.
4. Het onderzoeksproces kent een natuurlijk rustpunt. Vlak voor de creatieve fase is het aan te bevelen om eens van een afstand – 'door de oogharen heen' – naar het onderzoek, de onderzoeksvraag en de onderzoekssituatie te kijken. En te kijken naar wat er ontbreekt, wat bijzonder is en of er bepaalde dingen zijn die om een breder of diepgaander onderzoek vragen.
5. Beperk je in je onderzoek niet tot één methode, of een gering aantal methodes. Gebruik er meerdere. Managers zijn in hun dadendrang, resultaatgerichtheid en opportunisme vaak geneigd om snel te grijpen naar modellen waarmee ze bekend – en die daarmee voor hen 'bevezen' zijn. Dit is een grote valkuil. Immers, als in verschillende organisaties een onderzoek met precies dezelfde methoden en technieken wordt uitgevoerd, dan levert dat, logischerwijs, voor die organisaties dezelfde uitkomsten op. Bijvoorbeeld bij een onderzoek naar een nieuwe strategie gaan die organisaties allemaal dezelfde strategie volgen. Het gevolg is dat ze elkaar in de 'rode zee' van heftige concurrentie tegenkomen (Kim en Mauborgne, 2005). Het is dus raadzaam om meerdere modellen en technieken naast elkaar te gebruiken om zo tot verschillende en onderscheidende uitkomsten te komen.
6. Tot slot is er de valkuil van de korte en lange termijn. De taak van managers is veelal om kortetermijnproblemen op te lossen. Hier dreigt de valkuil van wat de Engelsen zo mooi noemen: 'penny wise, pound foolish'. Van onderzoekers daarentegen wordt veeleer verwacht dat ze kijken naar de langere termijn en/of naar structurele (strategische) problemen. Zie hier het probleem van de korte- en langetermijnproblematiek: managers zien graag snelle oplossingen op korte termijn waar zij ook iets mee kunnen doen binnen hun invloedssfeer, hun 'circle of influence' (Covey).

Gedurende het onderzoek zal – bijvoorbeeld bij de 'midterm'-afstemming van (deel)conclusies naar de organisatie – bijna altijd nieuwe of aanvullende informatie boven tafel kunnen komen die effect kan hebben op het onderzoek. Een bijstelling van het onderzoek is dan op z'n plaats. Het onderzoek is en blijft steeds een 'open minded'-proces met een aandachtig afwegen van wat dan wel en wat niet mee moet worden genomen in het verdere onderzoek.

2.6 Een praktisch onderzoeksmodel

In figuur 2.2 is het globale schema voor een bedrijfskundig onderzoek weergegeven.

2.7 Reflectie op de managementvragen

Aan het begin van de bedrijfskundige analyse, als we langzaamaan zicht krijgen op de dilemma's en vragen die echt leven in de organisatie en gaan nadenken over de onderzoeksvraag, de onderzoeksopzet en -aanpak, is het goed om te reflecteren op de managementvraag. Op welk niveau speelt de vraag, wat is de kern van de vraag, tegen welke achtergrond is de vraag gesteld, welke (bedrijfskundige) dimensies kent de vraag en wat is de historie rond het oplossen van deze vraag? De vraag bestaat ongetwijfeld niet sinds 'gisteren of vandaag'. De onderzoeker doet er goed aan om na te gaan welke oplossingen of oplossingsrichtingen reeds onderzocht en geprobeerd zijn en welke niet succesvol bleken.



Figuur 2.2 Globaal schema voor bedrijfskundig onderzoek (gebaseerd op Blumberg, Cooper en Schindler)

2.8 Plaatsen en afbakenen onderzoek

Na de reflectie op de vraag moeten we volgende zaken nagaan:

- Zitten we voor het beantwoorden van deze vragen wel 'hoog' genoeg in de organisatie?
- Zitten we voor het beantwoorden van deze vraag wel bij het juiste organisatieonderdeel (bijvoorbeeld business unit of holding)?
- Welke mate van detaillering (bijvoorbeeld PMC, product, productiewijze, onderdeel product / dienst of activiteit) is nodig om de vraag te kunnen onderzoeken en te beantwoorden?
- Welke onderzoekszopzet en -aanpak ligt het meest voor de hand om de vraag te beantwoorden?
- Met welke afbakening(en) wordt het onderzoek kernachtig en gefocust, praktisch en kostenbewust gehouden?
- Welk deel van het onderzoek gaat een meerwaarde opleveren voor de organisatie?
- Dient het onderzoek vooral vernieuwend, creatief, organisatiebreed of juist efficiënt en effectief te zijn? Wat zijn de verwachtingen, ook wat betreft tijdsbestek en budget?
- Aan welke omvang moeten we denken qua breedte, diepte en dergelijke van het onderzoek. En qua benchmarking: internationaal, toekomstige trends in technologie en de afzetmarkten?
- Welke externe zaken – bijvoorbeeld stakeholders, toeleveranciers, sociaal-culturele omgeving en de lokale bevolking ('license to operate') – dienen we mee te nemen voor het onderzoeken en beantwoorden van de vraag?
- Vanuit welke vooronderstellingen en aannames dient het onderzoek uit te gaan?

2.9 Randvoorwaarden voor het onderzoek

Het zijn vaak de randvoorwaarden – de praktische en logistieke zaken – die het onderzoek dienen te versterken, ondersteunen dan wel geen belemmeringen mogen opleveren. Randvoorwaarden moeten bij voorkeur vooraf besproken en geregeld zijn. Voorbeelden van randvoorwaarden zijn:

- Samenstelling kernteam. Heeft het kernteam voldoende kennis, ervaring en de juiste breedte / diepte aan disciplines om het onderzoek uit te voeren?
- Beschikbaarheid informatie; Kan het team toegang krijgen tot de benodigde informatie en tot gegevens van voorgaande onderzoeken?
- Support en resources. Zit de opdrachtgever /sponsor op het juiste niveau in de organisatie? Deze dient ook daadwerkelijk zijn support aan het onderzoek te geven en moet ook de vereiste resources (mensen en middelen) beschikbaar kunnen stellen.
- Werkruimte en agenda's. Is er een ruimte waar gezamenlijk gewerkt kan worden? Heeft de 'opdrachtgever' (persoon met beslissingsbevoegdheid) voldoende ruimte in zijn agenda om bij overleg aanwezig te zijn?
- Budget. Is er voldoende budget beschikbaar en vastgelegd? Wellicht moeten we data inkopen of een externe bij het onderzoek betrekken.
- Medewerking. Toegang tot en medewerking van sleutelfiguren in en buiten de organisatie. Welk mandaat krijgt het kernteam mee?

Het van tevoren benoemen/aangeven van de randvoorwaarden is belangrijk. We maken daarmee de randvoorwaarden ook bespreekbaar met de organisatie. We hoeven de randvoorwaarden dan niet tijdens het onderzoek te 'bevechten'.

Op basis van een 'quick scan' en de terugkoppeling daarvan, weet de manager in de regel wel wat hij aan randvoorwaarden van het onderzoek mag verwachten. Als er beperkingen aan de randvoorwaarden worden gesteld, dan weet de manager dat de uitkomst van het onderzoek- en daarmee het antwoord op de vraag dientengevolge ook bepaalde beperkingen zal kennen.

2.10 Rapportage

Als het onderzoek en de analyse zijn afgesloten, gaan we de onderzoeksresultaten en onze bevindingen rapporteren. In de literatuur (Jaspers en Van Weeren Braaksma, 2005) worden verschillende soorten onderzoeksrapportages onderscheiden. In een conclusierapportage onderbouwt de onderzoeker – op basis van zijn onderzoek en analyse – een mening of oordeel. Dat is de conclusie van het rapport, de focus- of kernboodschap. Er zijn drie mogelijke conclusies:

1. Een evaluerende conclusie (waardering): *iets is goed, slecht, bruikbaar of juist niet.*
2. Een verklarende conclusie (oorzaak): *situatie XYZ is ontstaan doordat*
3. Een voorspellende conclusie (te verwachten gevolg of vervolg): *ABC leidt tot de situatie dat*

Het eindresultaat van deze rapportages is in essentie dat we de lezer een zo groot mogelijke mate van zekerheid geven inzake de management- en onderzoeksvraag die de lezer ons gesteld heeft. Het kan daarbij voorkomen dat we voor twee lezersgroepen, bijvoorbeeld voor het management en voor de stakeholders, twee verschillende conclusierapportages dienen op te stellen.

2.10.1 De vijf stappen in een conclusierapportage

Hoewel de drie soorten conclusierapportages heel verschillend van opzet kunnen zijn, dienen we in de onderbouwing van alle drie in principe dezelfde stappen voor de lezer duidelijk maken, willen we hem de gewenste zekerheid kunnen bieden. Die stappen illustreren we hier aan de hand van een evaluatierapport.

Een opdrachtgever wil weten wat de beste organisatievorm is voor de nieuwe product-marktcombinatie (PMC). In de rapportage kunnen we de onzekerheid van de opdrachtgever wegnemen door een keuze naar (sub)vragen te maken en die te onderbouwen. We zullen daarvoor in die onderbouwing bijvoorbeeld de volgende gekozen vijf (sub)vragen dienen te beantwoorden:

1. Situatie: wat is de huidige situatie (IST-situatie) en waar wil het bedrijf heen (SOLL-situatie)?
2. Alternatieven: welke alternatieven staan er open voor het bedrijf?
3. Criteria: welke criteria worden er gesteld aan de nieuwe organisatievorm (inclusief het proces om deze te bereiken)?
4. Toetsing: in hoeverre voldoen de alternatieven aan die criteria?
5. Oordeel (conclusie): wat is dus de ‘beste oplossing’?

Voor de opbouw van een verklarende of een voorspellende boodschap moeten we dezelfde vragen beantwoorden, alleen met een andere inhoud. Voor een verklarende boodschap geldt:

- de alternatieven zijn hier de mogelijke verklaringen of hypothesen over de oorzaak;
- de criteria zijn heel specifiek, de gekozen hypothese (focusboodschap) moet voldoen aan criteria zoals juistheid, waarschijnlijkheid et cetera.

Bij de voorspellende boodschap vormen de alternatieven nu de mogelijke toekomstscenario's, waarvan we dienen aan te geven welke het meest waarschijnlijk is. Ook daarvoor zijn criteria te bedenken.

2.10.2 Rapportageopzet

Bij het opzetten van een rapportage worden gewoonlijk drie stappen ondernomen:

1. Bepalen van het ‘publiek’ waaraan gerapporteerd wordt.
2. De samenstelling en structuur van de rapportage.
3. Het volgen van een zekere procedure (bijvoorbeeld het laten lezen van het rapport door geïnterviewden en betrokken medewerkers).

We adviseren om al in de beginfase aandacht te besteden aan de rapportagevorm. Het is altijd verstandig om met de vormgeving van het rapport te beginnen nog voordat het verzamelen van gegevens, het onderzoek en de analyse zijn beëindigd. Maak al in een vroegtijdig stadium de benodigde en beschikbare delen van het onderzoek – zoals de bibliografie, en de onderzoeksopzet – geschikt voor rapportage. Vaak vergeten onderzoekers om hier aandacht aan te besteden en lopen ze aan het eind van hun onderzoek tegen het bekende ‘writers block’ aan. Dan is een terugkeer naar de oorspronkelijke managementvraag en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvraag een ‘must’.

2.10.3 Presentatie – no go / go

Als je, als onderzoeker, de vraag krijgt om een presentatie te verzorgen van de onderzoeksresultaten, zul je meestal geneigd zijn om daar met ‘ja’ op te antwoorden. Jij hebt immers het onderzoek gedaan. Maar ben jij daar wel de juiste persoon voor? Die vraag zou je jezelf moeten stellen voordat je ‘ja’ zegt. Misschien twijfel je of jij daar wel de aangewezen persoon voor bent. Het is verstandig om je dit van te voren te realiseren, want je kunt beter vooraf tot de conclusie komen dat een presentatie van jou niet past bij de context en/of het publiek, dan dat je die conclusie trekt op het moment dat je aan de presentatie begint. Hulpvragen om tot een juiste keuze te komen, zijn:

- Is een presentatie wenselijk en haalbaar?
- Moet je kiezen voor een presentatie, of zijn andere vormen van rapportage, mediagebruik of contactmomenten wenselijk, nodig of geschikter?
- Is jouw doel – het bericht overbrengen – zinvol en haalbaar?

Als je ervoor kiest de presentatie te verzorgen, bereid je dan goed voor. Maak eerst een tijdsplan; een tip is om van achteren naar voren te plannen. Bepaal ook waar je bedenktijd, rusttijd en reservetijd in je presentatie inbouwt. Denk goed na over de bewoordingen waarin je jouw boodschap brengt en doe een ‘audience-analyse’ – met welk publiek heb ik te maken? Dit helpt je om de vorm en inhoud van de presentatie te bepalen. Welke vorm en inhoud zullen, gegeven het publiek, het doel en je eigen mogelijkheden, leiden tot het beste en gewenste resultaat?

Er zijn verschillende manieren om een presentatie vorm te geven: een forumbijeenkomst, workshop, rondetafel-meeting, virtueel (internet) enzovoort. Het is belangrijk die presentatievorm te kiezen die het best bij de context en bij jou past. Welke vorm je ook kiest, zorg ervoor dat je contact houdt / interactie hebt met je publiek, tracht hun aandacht vast te houden. Stel bijvoorbeeld af en toe een vraag of vraag hen te reageren op een bepaalde stelling. Je moet het voor elkaar zien te krijgen dat het publiek jouw verhaal interessant genoeg vindt om aan te horen en – zo nodig – tot nadenken en actie verleid wordt.

Wat betreft de inhoud van de presentatie, zorg ervoor dat je de toehoorders in duidelijke, gemakkelijk te volgen stappen meevoert langs het pad van jouw logica: niet het eindresultaat van jouw denken neerleggen, maar juist het denkproces weergeven.

Enkele regels die voor presentaties altijd gelden:

- Een goede ‘boodschap’ heeft drie eigenschappen: beknoptheid, grondigheid en structuur. Zorg dat deze deel uitmaken van jouw presentatie.
- Niet wat jij weet is van belang, maar vooral wat er gezien de vraag en het publiek nodig is om het doel te bereiken. Wat zal – in de context – het meest verduidelijken, aanspreken en het begrip of de acceptatie van jouw boodschap ten goede komen?

- Het publiek is belangrijker dan jouw persoon of jouw programma. Ga dus in de eerste plaats uit van wat het publiek interessant en relevant zal vinden om te horen of om mee te maken.
- Houd het simpel. Gebruik één grafiek of slide per boodschap. Houd de illustraties simpel en overzichtelijk. Complexe grafieken of slides zijn niet geschikt voor het effectief overbrengen van informatie.
- Vertel liever veel over weinig dan weinig over veel. Je publiek heeft slechts een beperkt opnamevermogen. Hier gelden KISS ('keep it simple, stupid') en de 20-secondenregel ('elevator pitch'). Stel dat je jouw publiek in de lift tegenkomt en je hebt slechts 20 seconden om te vertellen waar jouw presentatie om gaat, wat vertel je dan?
- Zorg voor een rode draad in je verhaal, die voor het publiek eenvoudig te volgen is. Hiervoor geldt de VVV- formule, vertel wat je gaat vertellen, vertel het en vertel wat je verteld hebt.
- Zorg ervoor dat jouw boodschap begrijpelijk is. De boodschap zelf moet duidelijk en concreet zijn, zodat het publiek de informatie en de boodschap kunnen bevatten.
- Maak gebruik van visueel (overhead, beamer, video) en auditief materiaal om de presentatie te verlevendigen. Door het onderwerp te visualiseren en door het gebruik van toepasselijke geluidsfragmenten houd je de aandacht van het publiek vast.
- Wees altijd alert. Weet wanneer je vrijuit kunt spreken en wanneer je geheimhouding moet betrachten. Je kunt hier gerust een beetje paranoia in zijn.

2.11 De McKinsey-methode

Het proces van probleemoplossing volgens de McKinsey-methode kent drie belangrijke kenmerken (Rasiel, 2002). Als een onderzoeksteam voor het eerst bij elkaar komt om het probleem met de opdrachtgever te bespreken, weten ze dat hun oplossing de volgende kenmerken moet hebben. De oplossing moet:

- uitgaan van feiten;
- streng gestructureerd zijn;
- gebaseerd op een hypothese.

'Feiten zijn de stenen waarmee u de weg naar uw oplossing plaveit en waarmee u de pijlers bouwt om uw oplossing te ondersteunen'. (Een oude filosofische uitspraak.)

Waarom zijn feiten zo belangrijk voor de werkwijze van McKinsey? In de eerste plaats compenseren feiten een gebrek aan intuïtie (bedrijfsblindheid) die bedrijfsmensen door hun jarenlange ervaring in de business hebben opgebouwd. In de tweede plaats zorgen feiten voor geloofwaardigheid. Een grote hoeveelheid feiten ondersteunt vaak het verhaal van McKinsey. En misschien wel dankzij de macht die feiten hebben, hebben veel mensen in het bedrijfsleven er respect voor en zijn ze er soms zelfs bang voor.

Om het denken tijdens het oplossen van bedrijfsproblemen te structureren, mogen we niets overslaan, maar tegelijkertijd moeten we verwarring en overlapping vermijden. Het codewoord bij McKinsey is MECE ('mie-sie') dat staat voor 'mutually exclusive, collectively exhaustive' ofwel wederzijds uitsluitend, gezamenlijk uitputtend. Met MECE structureren we ons denken tot maximale helderheid, minimale verwarring en maximale volledigheid. MECE begint op het hoogste niveau van onze oplossing: een opsomming van de componenten waaruit het probleem dat we moeten oplossen, bestaat. Als we eenmaal een opsomming hebben waar alle punten op zichzelf staan – wederzijds uitsluitend zijn –, dan moeten we controleren of het ook

echt alle onderdelen bevat die relevant zijn voor het probleem (gezamenlijk uitputtend). Een goede opsomming volgens de McKinsey-methode bevat niet minder dan twee en niet meer dan vijf hoofdonderwerpen. Bij de vraag: 'hoe kunnen we meer "abc" verkopen?' zou een MECE-opsomming er als volgt uit kunnen zien:

- verandering van de wijze waarop we abc aan de detailhandel verkopen;
- verbetering van de manier waarop abc aan de cliënt wordt vermarkt (met als subonderwerp: reorganisatie van het productieproces om de kwaliteit van abc te verhogen);
- beperking van de kosten van abc per stuk (met als subonderwerp: een reorganisatie van het productieproces om de kosten per stuk te verminderen).

De derde pijler van de McKinsey-methode, is de zogeheten werkhypothese. Dit is een lastig begrip om uit te leggen. Laten we daarom een metafoor gebruiken: het ondernemen van een lange, verre reis. De lange, verre reis is het oplossen van het probleem. Een werkhypothese is dan te beschouwen als een landkaart die inzicht biedt in de mogelijkheden hoe we van 'A naar B' kunnen reizen. De werkhypothese is onze kaart voor het oplossen van het probleem. Om het begrip werkhypothese verder te verduidelijken, delen we dit onderwerp in drie stukken op:

1. Het definiëren van de werkhypothese.
2. Het genereren van de werkhypothese.
3. Het testen van de werkhypothese.

De essentie van het vinden van een werkhypothese is het vinden van de oplossing van het probleem voordat we aan het eigenlijke probleemoplossingsproces beginnen. Dit klinkt onlogisch, maar het is wel wat veel mensen voortdurend doen. Laten we nog eens kijken naar de vraag: 'hoe kunnen we meer abc verkopen?' We moeten een manier vinden om de omzet van dit bedrijfs-onderdeel te verhogen. Nadat we hebben gebrainstormd – met alle beschikbare kennis van de branche, maar voordat we veel tijd hebben gestoken in het verzamelen en analyseren van feiten – zouden we met de volgende hypothese kunnen komen. De verkoop van abc zou hypothetisch vergroot kunnen worden door:

- de wijze waarop abc aan de detailhandel wordt verkocht, te veranderen;
- de wijze waarop abc aan klanten wordt vermarkt, te veranderen;
- de kosten per stuk te beperken.

Vergeet niet dat een hypothese niets anders is dan een veronderstelling (theorie)- die bewezen of verworpen kan worden. Een hypothese is nog geen antwoord op de vraag. Door onze werkhypothese op papier te zetten en te bepalen hoe we deze kunnen bewijzen of verworpen, hebben we een plattegrond in handen die ons de weg kan wijzen naar een bewezen oplossing.

Het genereren van een werkhypothese bestaat uit het combineren van feiten en structuur. We willen niet te veel zoekwerk verrichten voordat we weten waar we precies moeten zoeken. Om een werkhypothese te generen hoeven we niet over alle feiten te beschikken, zolang het er maar genoeg zijn om een goed overzicht te verkrijgen van zowel het probleem als het bedrijf en de branche of bedrijfstak. Om de werkhypothese te structureren moeten we eerst het probleem in verschillende componenten opdelen, de belangrijke factoren. Voor het zoeken naar kernfactoren kunnen we onder andere de volgende methodes gebruiken: PAP (probleem-achter-probleem), ga in gesprek met medewerkers, houdt brainstormsessies met het team en branche-experts en pas de Pareto-regel toe. Het eindproduct van deze oefening is wat McKinsey de probleemstructuur-

boom noemt. Met andere woorden, we beginnen met onze werkhypothese en vertakken deze tot de afzonderlijke problemen. We vertakken net zo ver totdat we naar onze mening de kern van het probleem te pakken hebben. Als onze structuurboom is voltooid, hebben we de plattegrond – onze werkhypothese – voor het oplossen van het probleem.

Voordat we met onze werkhypothese ‘op stap gaan’, moeten we deze eerst testen. Is dit de best mogelijke hypothese, in het licht van wat we over het bedrijf en de bedrijfstak weten? Hebben we aan alle problemen gedacht, ook aan de problemen achter het probleem? Zijn alle facetten van het probleem meegenomen in onze overweging? Zijn al onze aanbevelingen uitvoerbaar en bewijsbaar?

De ervaring leert dat werkhypothesen en oplossingen die door teams zijn ontwikkeld, veel sterker zijn dan de hypothesen ontwikkeld door één individu. De meesten van ons zijn slecht in het bekritisieren van ons eigen denkwerk. We hebben anderen nodig om onze ideeën te ontrafelen en een team van vier tot zeven mensen is daar uitstekend toe geschikt.

2.12 Ter overdenking

Wat als ...? In elke analyse lopen de zaken wel eens anders dan van tevoren overdacht of voorzien. Bepaalde informatie blijkt toch niet beschikbaar te zijn. Een bepaalde sleutelfiguur kan niet gesproken worden binnen de tijdstermijn van de analyse. De markt verandert sneller dan was voorzien. Enzovoort. Om de analyse door dit soort ‘verrassingen’ niet geheel uit de tijd, budget of doelstellingen te laten lopen, is het goed van tevoren te bedenken wat er allemaal kan gebeuren.

We kunnen drie groepen ‘verrassingen’ onderscheiden:

1. Verrassingen van het type ‘heel vervelend, maar we kunnen ermee leven’. Als je van tevoren hebt bedacht wat je kunt doen als bijvoorbeeld bepaalde bronnen niet toegankelijk zijn, kun je ook nadenken over wat dan het beste is. Alternatieve analyses, of wellicht minder ‘essentiële’ maar wel beschikbare personen die samen de informatie kunnen geven van de gemiste sleutelfiguur. Het is goed om een plan B te hebben, indien plan A niet volgens schema verloopt.
2. Show stoppers. Dit zijn de verrassingen die ervoor zorgen dat het team niet verder kan gaan met het uitvoeren van de analyse. Bijvoorbeeld de markt verandert zo snel dat de vraag hoe de PMC in de markt is te zetten, niet meer relevant is. Het is goed te beseffen dat zo’n punt kan komen. En om, als het gebeurt, dat punt ook echt te benoemen (voorkomt sleuren aan een dood paard). Het is ook belangrijk om met het team van tevoren te bespreken hoe zij op zo’n moment ‘uit elkaar gaat’.
3. Change of scope. Tijdens het onderzoek blijkt het probleem anders te zijn dan aangenomen of het blijkt geheel ergens anders te liggen. Het onderzoek richt zich bijvoorbeeld op hoe de organisatie het innovatieproces kan verbeteren om voldoende groei te realiseren. Tijdens het onderzoek blijkt dat zowel de huidige producten als het productieproces van de organisatie hopeloos verouderd te zijn en dat nieuwe technologieën door het ontbreken van de juiste competenties niet opgepakt kunnen worden. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag lost het dilemma of de managementvraag die gesteld is, niet op. Om deze organisatie daadwerkelijk te kunnen helpen is een andere scope van onderzoek vereist.

De Wall Street Journal-test

Behoud bij uw onderzoek, analyse en conclusies te allen tijde uw integriteit. U zult in het bedrijfsleven een aantal grijze gebieden aantreffen – bewandel altijd de koninklijke weg. Doe de Wall Street Journal-test. Als u er geen problemen mee heeft om uw gedragingen op de voorpagina van een voor-aanstaande krant of magazine terug te vinden, dan is het goed. Zo niet, dan balanceert u – ethisch gesproken – op het randje. Doe het dan niet.

2.13 Het Halo-effect

Veel analyses van ondernemingen worden ondermijnd door een probleem dat bekend staat als het Halo-effect, genoemd naar de ontdekker Edward Thorndike. In 1920 beschrijft deze Amerikaanse psycholoog de tendens om specifieke – gelijksoortige – gevolgtrekkingen te maken op basis van een algemene impressie.

Hoe manifesteert het Halo-effect zich in bedrijfskundige onderzoeken? Denk aan een onderneming die het goed doet. De verkopen stijgen, de winstmarges zijn hoog, en de beurs laat een sterk oplopende koers zien. De tendens is om te veronderstellen dat de onderneming een gezonde strategie heeft, een visionaire leider, gemotiveerde medewerkers, een uitstekende klantoriëntatie, een bezielende cultuur enzovoort. Maar wanneer dezelfde onderneming een terugval heeft – als de verkoopresultaten tegenvallen en de winst verschrompelt – dan concluderen veel mensen al snel dat de strategie van de onderneming verkeerd uitpakte, de medewerkers te zelfvoldaan zijn geworden, het bedrijf haar klanten heeft verwaarloosd, de cultuur taai en stroperig is geworden et cetera. In feite hoeven de zaken niet eens zoveel veranderd te zijn, indien ze al veranderd zijn. Wat veel meer speelt is dat de prestaties van een onderneming, goed of slecht, een overalindruck creëert – een halo – die vorm geeft aan de wijze waarop we de strategie, leiders, medewerkers en dergelijke waarnemen.

Het Halo-effect is bijzonder schadelijk omdat het vaak de kwaliteit van gegevens die in de analyses worden gebruikt, compromiteert (Phil Rosenzweig, 2007). En inderdaad, veel studies van prestaties van ondernemingen – en sommige artikelen die zijn verschenen in de Harvard Business Review en The McKinsey Quarterly en in andere academische Journals – zijn gebaseerd op gegevens die ‘vervuild’ zijn door het Halo-effect.

Deze ‘vervuide’ gegevens hebben in sommige gevallen aanleiding gegeven tot een aantal – logischerwijze daaruit voortkomende – vergissingen. Twee misleidingen in het bijzonder – die omtrent de absolute prestatie en over duurzaam succes bij ondernemingen – hebben een ernstige terugslag opgeleverd bij de businessstrategen. Denk aan de ‘misleiding’ die is voortgekomen uit het onderzoek naar ‘excellente’ bedrijven (Peters en Waterman, 2004) waarvan er binnen een klein aantal jaren maar een enkele is overgebleven. Zoals Pfizer wat jarenlang als één van de meest succesvolle – lees ‘duurzame’ – farmaceutische bedrijven werd gezien totdat bekend werd dat Pfizer één van de meest milieuvervuilende en slecht op de toekomst voorbereide (patenten lopen af en er zijn geen ‘opvolgers’) bedrijven in de USA was.

Eén van de meest verleidelijke claims van business bestsellers is dat een onderneming succes verkrijgt, indien zij bepaalde specifieke stappen volgt. Sommige – vooral Angelsaksische – boeken zijn zeer expliciet op dit punt, dat als een onderneming zich strikt houdt aan een bepaalde formule, dan kan zij er in feite verzekerd van zijn dat succes en grote prestaties volgen. Bij nader onderzoek blijken deze studies gebaseerd te zijn op bronnen – zoals interviews met een terugblik op de business, artikelen van de businesspers en business school case studies – die alle te lijden

hebben onder het Halo-effect. Zelfs indien bepaalde factoren op een voorspelbare wijze zouden hebben geleid tot succes, dan nog is het omgekeerde meer waarschijnlijk. Het is waarschijnlijker dat succesvolle ondernemingen beschreven worden aan de hand van die factoren. Oorzaak en gevolg worden hier omgedraaid.

Het volgen van een 'receptuur' garandeert natuurlijk nooit een grote prestatie, en wel om de eenvoudige reden dat in een sterk competitieve en dynamische markt de economische en financiële prestaties altijd relatief zijn. Succes en falen van een onderneming zijn niet alleen afhankelijk van haar acties, maar ook van die van de concurrenten en de economische omstandigheden. Een onderneming kan haar processen op vele wijzen verbeteren – betere productkwaliteit, lagere kosten, snellere leveringen, beter beheer van de bedrijfsmiddelen et cetera -, maar als concurrenten in een hoger tempo verbeteren / veranderen of de economie snel en sterk verslechtert, zal de onderneming qua prestatie schade leiden.

Het Halo-effect leidt tot een tweede misvatting over prestaties van ondernemingen, namelijk dat ze duurzaam kunnen overleven op een voorspelbare wijze. Dit soort studies beginnen in de regel met de selectie van een groep van bedrijven die boven verwachting hebben gepresteerd en dat gedurende vele jaren. In de studie worden gegevens verzameld om te onderzoeken wat heeft geleid tot die bovenmatige prestatie. Helaas en triest genoeg komen die gegevens uit bronnen die gewoonlijk besmet zijn door het Halo-effect. Wat de auteurs vervolgens claimen als de reden van een langdurige prestatie dient – meer nauwkeurig bekeken – gezien te worden als kenmerken die toegeschreven worden aan ondernemingen die juist voor hun langetermijnprestaties geselecteerd waren. Oorzaak en gevolg worden hier eveneens door elkaar gehaald.

In feite is langdurig succes, zoals Richard Foster en Sarah Kaplan hebben aangetoond, een illusie, een statistische afwijking. Een lange levensduur van een onderneming is in de regel niet erg waarschijnlijk, noch wordt deze, als we ze al aantreffen, geassocieerd met buitengewone prestaties. Over het algemeen genomen – als we de gehele populatie aan ondernemingen over de laatste decennia overzien – dan valt er een sterke tendens op waarbij uitmuntende prestaties in een bepaalde periode altijd worden afgewisseld met periodes waarin de prestaties minder zijn. Suggesties dat ondernemingen een simpele blauwdruk of stappenplan kunnen volgen dat leidt naar eclatant succes, lijken aantrekkelijk en uitdagend, maar deze suggesties worden niet ondersteund door enig historisch of wetenschappelijk bewijs.

3 Soorten bedrijfskundige managementmodellen

3.1 Inleiding

Er zijn heel veel bedrijfskundige, management-, business- en organisatiemodellen in omloop. Er zijn modellen die als een ‘bril’ fungeren waarmee we naar de werkelijkheid van een organisatie kijken. Zo zijn er bijvoorbeeld ‘strategische brillen’, ‘financiële brillen’, ‘HR-brillen’ om naar medewerkers te kijken en ‘logistieke brillen’ om onze opslag- en distributieprocessen eens nader onder de loep te nemen. Modellen kunnen ook dienen als een metafoor waarmee we de bedrijfs-situatie kunnen omschrijven, als een analyse-instrument of als een eenvoudige methode om gegevens te verzamelen. Modellen kunnen ook dienen om de onderzoeker stapsgewijs door een proces heen te leiden, als een checklist om te na gaan of er geen issues, aspecten, factoren, facetten of disciplines worden vergeten. Modellen kunnen de onderzoeker ook uitdagen om alomvattend, beschrijvend, schetsend en beeldend bezig te zijn, of juist dwingen om heel rationeel, analytisch, methodisch en gedetailleerd te werken.

In dit hoofdstuk bespreken we wat we onder een model verstaan en plaatsen we enkele kritische kanttekeningen bij het gebruik van modellen zoals we dat in de praktijk vaak zien voorkomen. Ook maken we een begin met het aanbrengen van enige ordening en structuur in het oerwoud aan modellen. We maken daartoe een onderscheid naar zes soorten modellen. In deel 2 van dit boek gaan we dieper in op deze zes soorten.

3.2 Doen modellen wel wat ze beloven?

Een studie uitgevoerd door de Harvard Business School naar de management- en bedrijfskundige modellen die de laatste decennia het meest gehanteerd worden, laat zien dat met name wetenschappers en consultants ervoor zorgen dat modellen bekendheid krijgen en vaak gebruikt gaan worden. Het helpt buitengewoon indien het nieuwe model op een gebruiksvriendelijke manier in de markt wordt gezet. Een aansprekende afkorting of titel en/of een simpel te onthouden naam spelen hierbij een belangrijke rol. Denk maar eens aan het 7 S-en model van McKinsey, de Boston Consultancy Group (BCG) matrix, het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) model, de Balanced Score Card (BSC) van Kaplan en Norton, de Value Chain (Waardeketen) en het vijfkrachtenmodel van Porter, Structures in Fives van Mintzberg, Business Process Redesign en Re-engineering (BPR), de Metaforen van Morgan, de Lerende Organisatie, de ‘Big Aha’ van Jack Welch enzovoort.

Maar het is in de meeste gevallen de vraag of deze modellen wel valide en ter zake geschikt zijn. Of het niet meer zijn dan handig in de markt gezette producten, die wellicht niet valide, maar wel ‘nice to know’ zijn, makkelijk in het gebruik en herkenbaar voor elke manager. De validiteit van modellen wordt meestal bepaald aan de hand van vijf criteria: de MECE criteria van McKinsey (volledig en uitsluitend), het theoretisch-praktisch kader van het model (op welke bedrijven getoetst), de Modellenklok van Weick, de complexiteit en het ‘frame’ van het model en het ‘soort’ model (ordening van Den Hoed).

Veel modellen bieden de manager niet meer dan een handige checklist, of het zijn in wezen niet meer dan positieanalysemethoden, zoals de S-curve, de SWOT-analyse, de 7-S methode, de BCG-matrix, de Value Chain; dit zijn allemaal gegevensgroeperingsmethoden. Neem bijvoorbeeld de Balanced Scorecard. Hele volksstammen zijn meegegaan in deze, op zichzelf heldere en herkenbare methode, zonder zich afdoende af te vragen en te vergewissen van de validiteit en hanteerbaarheid van de Scorecard. In het succesboek van Kaplan en Norton wordt weliswaar vermeld dat de resultaten zijn gebaseerd op een beperkt aantal bijeenkomsten met vertegenwoordigers van twaalf, veelal productiegerichte, Amerikaanse en Canadese bedrijven. Tevens wordt gesteld dat het boek als een 'progress-report' gezien moet worden. Maar wie heeft deze (waarschuwend) woorden gelezen in het boek of gehoord tijdens presentaties over de Scorecard? Willen wij dergelijke kritische geluiden eigenlijk wel horen? Liever horen wij toch succesverhalen waarbij bedrijven direct groot voordeel behaalden na invoering van een theorie en een hiervan afgeleid product?

Feit is dat in veel managementboeken – zeker de Amerikaanse – de resultaten worden toegeschreven naar de nieuwe aanpak of theorie. Het verhaal klopt daardoor vaak wonderwel. Iedereen kent deze verhalen wel: 'na invoering van het systeem steeg de klanttevredenheid met 50%', of: 'dankzij deze nieuwe aanpak steeg omzet binnen drie maanden met 15% en daalden de kosten met ruim 10%'.

Met geen woord wordt gerept over mogelijke andere bronnen van succes. Een consultant voelt er natuurlijk niets voor om de groeiende winst van een door hem/haar geadviseerde onderneming toe te wijzen aan bijvoorbeeld een forse rentestijging of aan valutavoordelen!

3.2.1 Praktische bruikbaarheid van modellen

Voor bovengenoemde kritiekpunten blijkt men in de praktijk niet zo gevoelig. Belangrijker vindt men 'prestatie-indicatoren', ofwel: is het model toepasbaar en wordt deze succesvol gehanteerd binnen organisaties en de branche? Toepasbaarheid en hanteerbaarheid zijn voor managers belangrijker dan juistheid of validiteit. Wetenschap wordt tenslotte ergens anders bedreven en voor gedegen en langdurig onderzoek is geen tijd en geen budget. De dynamiek van de markt en de snelle technologische veranderingen houden dit veelal ook tegen. Snelle besluitvorming en implementatie zijn noodzakelijk. Sluit het model niet aan bij de dagelijkse praktijk? ... een kniesoor die daar op let. Liever een actie die voor 80% goed is, dan helemaal geen actie.

Praktische bruikbaarheid lijkt veel belangrijker dan een goede theorievorming. Goeroes spelen hier als geen ander op in. Managers moeten zich herkennen in de geschetste methodieken en gedachten. Het voordeel dient direct helder te zijn. Na het lezen van hun boek of een bezoek aan een van hun dagseminars wordt u vanzelf 'highly effective', krijgt u een hoger inkomen, wordt u een succesvolle 'one minute manager' en soms bent u zelfs na een dag al MBA-waardig. Met andere woorden: u bereikt meesterschap. De organisatie wordt natuurlijk excellent, lerend, innoverend en zeer profijtelijk. Let wel, met de geschetste praktische bruikbaarheid van veel modellen, trends en hypes hoeft niets mis te zijn, mits ze maar niet als exacte wetenschap worden gepresenteerd.

3.3 Wat is een model?

Een model is een versimpelde weergave van de werkelijkheid (Hayes, 2010). Het is een hulpmiddel om over de werkelijkheid met elkaar in gesprek te gaan. De werkelijkheid is vaak zo veelzijdig, complex en dynamisch dat het onmogelijk is deze in een enkelvoudig model of concept te van-

gen. Dat geldt zeker voor organisaties en hun omgevingen. Daarnaast dient een model ook om aan te geven hoe men naar de werkelijkheid kijkt, om die werkelijkheid structuur te geven of om dieper in te kunnen zoomen om die werkelijkheid te ‘vangen’, te onderzoeken en te bespreken. En dat zijn ook precies de redenen dat er zo veel modellen zijn ontwikkeld. We kennen ook modellen die wat meer beschrijvend en algemeen van karakter zijn. Modellen zijn er dus in allerlei soorten en maten en het is aan de onderzoeker te bepalen hoe en waarvoor ze toegepast worden. Dit boek biedt daartoe een handzaam overzicht.

3.4 Wat is een businessmodel?

De term businessmodel doet zijn intrede aan het eind van de jaren '90 van de vorige eeuw. Het opslaan en delen van informatie tussen verschillende partijen werd toen zo gemakkelijk en goedkoop, dat er nieuwe businessmogelijkheden ontstonden. Er werden nieuwe en innovatieve informatiediensten gecreëerd, een groter aantal klanten werd bereikt en de Waardeketen van Porter werd opgebroken en opnieuw samengesteld. Deze ontwikkeling heeft mede gezorgd voor de globalisering en voor veel meer concurrentie.

De term businessmodel wordt vaak verward met de term verdienenmodel. Een verdienenmodel gaat in op de vraag hoe een organisatie meerwaarde creëert, hoe zij bijvoorbeeld geld verdient of andere ruilmogelijkheden creëert. Een businessmodel daarentegen beschrijft alle facetten die invloed hebben op het creëren van die meerwaarde. De term businessmodel heeft daarmee een veel ruimere betekenis. Osterwalder bijvoorbeeld geeft de volgende definitie: ‘een business model beschrijft de waarde die een organisatie aan verschillende klanten aanbiedt. En het model omschrijft de vereiste capabilities/skills en partners om deze waarde te creëren, te vermarkten en te leveren. En het omschrijft de onderlinge, waardetoevoegende relaties om te komen tot profijtelijke, duurzame inkomstenstromen’.

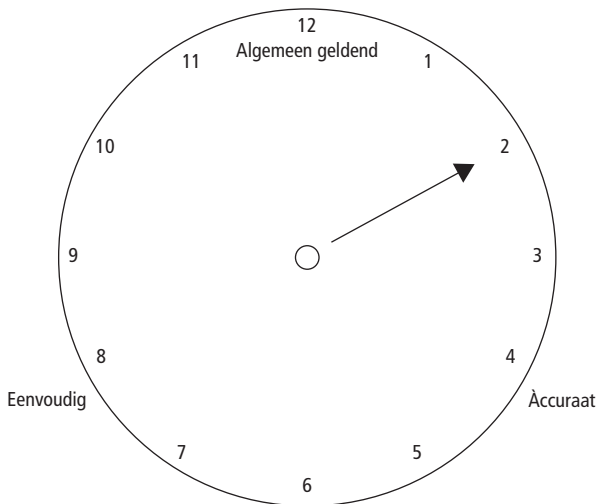
Een businessmodel is zodoende een afbeelding van hoe een organisatie haar meerwaarde wil creëren en daaraan geld wil verdienen. Een businessmodel beschrijft de grondgedachten van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt (Osterwalder en Pigneur, 2010). Een businessmodel is het recept voor het goed functioneren van een organisatie (Baden-Fuller, 2007; Morgan, 2006). Het biedt daarvoor de benodigde ingrediënten. Het businessmodel-recept kan worden geïnnoveerd door ingrediënten aan te passen of toe te voegen. Businessmodellen bieden ook een analyse van de samenhang tussen de belangrijkste bedrijfsfuncties (Porter). Binnen deze context is het businessmodel een bijzonder nuttig onderdeel van een strategische analyse op maat van de hedendaagse competitieve bedrijfsomgeving. Het helpt managers de organisatie en haar capabilities te beheren en om continue en voortdurend aanpassingen en veranderingen aan te brengen – vanwege de snel veranderende zakelijke omgevingen – door het injecteren van nieuwe ideeën in hun businessmodel.

3.5 De modellenklok

Als we kritisch naar de toepassing van modellen kijken, dan is een woord van waarschuwing op zijn plaats. In de jaren '80 van de vorige eeuw was al bekend (Thorngate, Weick) dat een model of theorie onmogelijk tegelijkertijd algemeen geldend, accuraat en eenvoudig kan zijn. Hoe eenvoudiger en algemeen geldend een model is, hoe minder accuraat deze zal zijn.

Het feit is echter dat mensen meestal geneigd zijn te kiezen voor eenvoud en niet voor complexiteit. Zo ook organisaties. Zij zoeken naar mogelijkheden om complexiteit en diversiteit te

reduceren. Ze reduceren de diversiteit van klanten tot een beperkt aantal zinvolle klantsegmenten, stroomlijnen ingewikkelde productieketens en reduceren de structuur van de organisatie bij voorkeur tot een Powerpoint-plaatje.



Figuur 3.1 Weick's klok

Complexiteit roept allerlei associaties op met iets wat moeilijk is, met veel complicaties en met een gebrek aan controle. De angst voor en de weerzin tegen complexiteit heeft meer te maken met hoe we complexiteit ervaren. We zouden kunnen stellen dat deze reacties ontstaan omdat we niet beschikken over de modellen en concepten om de eenvoudige principes achter de complexiteit waar te nemen.

Organisaties gaan er expliciet van uit dat complexe verschijnselen ook complexe oorzaken hebben. En daar zit de kern van het probleem, want we kunnen niet goed omgaan met complexe zaken. De afgelopen decennia is de wetenschap evenwel steeds beter gaan begrijpen hoe eenvoudige principes ook kunnen leiden tot complexe verschijnselen en hoe orde kan ontstaan in complexiteit.

En juist met de modellen willen we teruggaan naar de eenvoudige principes of de kern achter de verschijnselen. Het gaat erom – al doende en onderzoekende – met de juiste modellen de complexiteit van organisaties en van verschijnselen 'te lijf te gaan' om de eenvoud te 'achterhalen'. En om het benodigde inzicht en overzicht te verkrijgen in de materie en de situatie om daarna handelend te kunnen optreden.

3.6 Soorten modellen

Gezien de overvloed aan bedrijfskundige managementmodellen lijkt het zinvol om er een logische, handzame ordening in aan te brengen. Een ordening van die modellen die we kunnen gebruiken voor het beschrijven van de situatie en voor specifieke analysedoeleinden. Denk bijvoorbeeld aan modellen die inzicht verschaffen in onze overalbedrijfsvoering, aan modellen waarmee we specifiek bepaalde organisatieonderdelen kunnen onderzoeken om te zien waar verbeter- en innovatiemogelijkheden liggen et cetera. Dit heeft mij geïnspireerd en aangezet om een praktisch en voor iedereen begrijpbaar onderscheid te maken naar zes soorten modellen:

1. Beschrijvende modellen (Morgan, Collins, Greiner, Mintzberg, De Caluwé, Pareto e.a.). Dit zijn modellen die een algehele, omschrijvende indruk en beeld opleveren en zijn met name geschikt voor een eerste ‘quick scan’ van de organisatie.

2. Analysemodellen (Ansoff, Andrews, Abell, Porter, Kotler, Ishikawa, Levitt, Johnson en Scholes e.a.).

Dit zijn modellen voor een nadere analyse van een organisatieonderdeel. Denk hierbij aan ‘losse’ elementen zoals de strategie, het management, de innovatie, de markt, de productietechnologie of aan aspecten zoals informatie, mensen of geld.

3. Procesmodellen (Goldratt, Kraljic, Tuckman, Kotter en Cohen, Kaizen e.d.).

Procesmodellen worden expliciet gebruikt om bedrijfsprocessen nader te analyseren. Denk aan flowschema's van producten, het inkoopproces, het informatieproces, de bedrijfstakketen, het (management) besluitvormingsproces, kwaliteitsprocessen enzovoort.

4. Businessmodellen (Kim en Mauborgne, Hammer en Champy, Slywotsky, Rappa, Treacy en Wiersema, MVO, Porter e.d.).

Businessmodellen zijn bedoeld om na te gaan hoe en waar het geld nu feitelijk verdiend wordt, waar de toegevoegde waarde daadwerkelijk gerealiseerd wordt en waar kosten vandaan komen.

5. Bedrijfsmodellen (INK en het 7S-en model, Business Model Canvas van Osterwalder, Growing Beyond model van E&Y e.d.).

Bedrijfsmodellen hebben een meer overal karakter zodat met een helikopterview naar de belangrijkste onderdelen van de organisatie gekeken kan worden.

6. Prestatiemanagementmodellen

Op het gebied van prestatie management is een aantal hulpmiddelen ontwikkeld, zoals de Balanced Scorecard, CoBIT®, BiSL®, maar ook Good Governance, Benchmarking, Storytelling en Mindfull Leiderschap. Onder de prestatie management modellen worden ook de modellen gerekend die we binnen projectmanagement, risicomanagement en procesmanagement gebruiken.

3.7 Reframing van modellen

Watzlawick heeft in zijn baanbrekende werk over communicatie opgemerkt dat woorden betekenis krijgen binnen de context waarin ze geplaatst worden. In een andere context – in een ander frame – krijgen woorden een andere betekenis. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor een schilderij. Omlijst door een ander frame zien we opeens een ‘ander’ schilderij. En zo is het ook bij modellen. Modellen kunnen in een andere context, een ander gebruik of toepassing, een ander soort model worden. Sommige modellen zijn gestart als een methode om gegevens te groeperen of als analysemodel en hebben zich ontwikkeld tot een strategisch of tot een prestatie management model. Het 7 S-en model van McKinsey, de BCG-matrix, het INK-model, de Balanced Scorecard, de Waardeketen en het vijf-krachtenmodel van Porter zijn hier voorbeelden van.

Het kan dus voorkomen dat we in het modellenoverzicht hetzelfde model op meerdere plaatsen, bij andere modelsoorten, terugvinden omdat er een andere (praktische) toepassing aan het model gegeven is.

