

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	Groefasenmodel 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	Risicomangement / 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, Montgommery, Montecucoli). 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 plannenmaker 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.

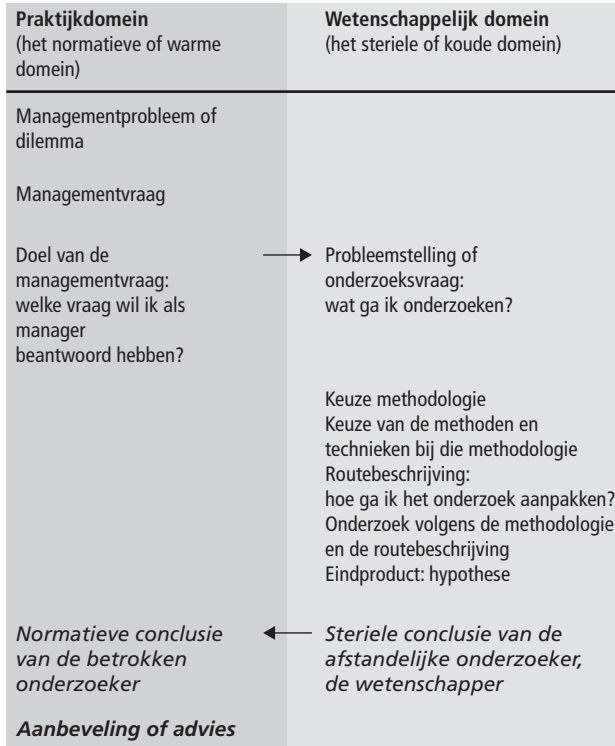
De hypothese, het eindproduct, van een explorerend onderzoek is een vraag. Omdat bij een explorerend onderzoek de onderzoeksresultaten meestal niet aan literatuur en theorieën getoetst kunnen worden (omdat er geen of onvoldoende literatuur en theorieën aanwezig zijn), blijft er altijd een bepaalde mate 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 aanbrengeen 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 ‘be-wezen’ 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 langzaam 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)