



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Integratives Wertemanagement : eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen**

Kinne, P.

### **Citation**

Kinne, P. (2009, February 18). *Integratives Wertemanagement : eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/13500>

Version: Corrected Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/13500>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

## Samenvatting

In deze dissertatie worden ontwikkeling en onderzoek beschreven van een methode die ten doel heeft leidinggevenden van kleine en middelgrote ondernemingen strategische oriëntatie te leveren en het sturen van immateriële hulpmiddelen te vergemakkelijken.

In de huidige economie is het vermogen van ondernemingen om op lange termijn rendement te behalen, in hoge mate afhankelijk van immateriële hulpmiddelen: eigenschappen van de mensen in het bedrijf (vaardigheden, kennis, motivatie etc.), niet-fysieke eigenschappen van de organisatie (kerncompetenties, processen, cultuur etc.) en de relaties van het bedrijf met externe zakenrelaties (klanten, leveranciers, strategische relaties etc.) Aangezien de gewenste kwaliteit van immateriële hulpmiddelen contextafhankelijk is en hun invloed op de financiële resultaten gewoonlijk indirect is, is het onmogelijk algemeen erkende maatregelen te geven waarmee hun kwaliteit kan worden aangeduid. Daarom worden in de management-omgangstaal immateriële hulpmiddelen vaak “zachte factoren” genoemd, die buiten het kader van systematische geleiding vallen. Wanneer immateriële hulpmiddelen echter niet naar behoren worden beheerd, hebben ondernemingen in een concurrerende omgeving minder mogelijkheden voor toegevoegde waarde en groei.

Kleine en middelgrote bedrijven worden vaak niet volgens een weloverwogen strategie geleid. Het leidinggeven gebeurt in vele gevallen *intuïtief* of als een snelle reactie op gebeurtenissen binnen en buiten het bedrijf. Als gevolg van dit fenomeen is de onderneming sterker afhankelijk van leidinggevenden die hun beslissingen alleen nemen, waardoor het risicoprofiel van de onderneming op zijn beurt hoger wordt. Er ontstaat meer en meer vraag naar een “strategisch oriënteringspunt”, waarmee leidinggevenden strategische oriëntatie bij hun dagelijks werk krijgen. Bovendien heeft het bedrijf er groot belang bij zijn immateriële hulpmiddelen goed te ontwikkelen om op lange termijn te kunnen overleven.

De huidige strategische managementconcepten vertonen in dit opzicht zwakke plekken doordat zij eenzijdig of onnodig ingewikkeld zijn, te weinig gerichtheid vertonen of een effectief sturingssysteem missen. Voor zuiver op de markt gebaseerde benaderingen zijn analytische inspanningen vereist die ontoereikend zijn voor kleinere bedrijven en die geen rekening houden met het individuele potentieel van een onderneming. Zelfs instrumenten die zijn voorgesteld door auteurs van de *intellectuele kapitaalgemeenschap*, die volgens de aanpak op basis van hulpmiddelen te werk gaan, kunnen niet alle zwakke punten helemaal overwinnen.

Een nieuwe methode dient drie functies te omvatten: de *contextweergave-functie*, de *strategie-functie* en de *prestatiebeheersings-functie*. Gebruikelijke kwaliteitscriteria voor strategieën en

prestatiebeheersingssystemen zijn aan de literatuur ontleend. Bij nadere overweging blijkt echter dat deze criteria met andere vereisten dienen te worden aangevuld:

- Uiteenlopende patronen van strategisch denken en handelen aanspreken
- Voorhanden hulpmiddelen met eisen en mogelijkheden van de markt in evenwicht brengen
- Ondersteuning van *uniciteit, duidelijkheid en betrouwbaarheid*, de typische kenmerken van succesvol geleide merken
- Overwegen dat de inspanningen voor implementatie voor kleine ondernemingen financieel haalbaar moeten zijn
- Beproefde systemen voor kwaliteitsbeheersing ondersteunen, doch tegelijkertijd onafhankelijk zijn van die systemen

Het “strategische oriënteringspunt” van de methode is *waarden*. Aangezien waarden het resultaat zijn van positieve, individuele *e-valuatie*, brengen zij tot uitdrukking wat er belangrijk is voor personen of groepen. Belang veroorzaakt *preferentie*, een effect waar het bij concurrentie om gaat. Een onderneming die met zorg een uniek pakket eigenschappen heeft samengesteld die door haar zakenrelaties als *waardevol* worden beschouwd, mag verwachten dat deze relaties de *voorkeur* aan haar geven, wat een directe of indirecte invloed op de boekwinst heeft. Door borg te staan voor waarden die emotioneel worden waargenomen, kan een onderneming haar concurrentiepositie aanzienlijk versterken dankzij eigenschappen die bij elkaar genomen veel moeilijker te imiteren zijn dan alleen verstandelijk waargenomen, op het product gebaseerde eigenschappen. Het concept van waarden omvat veel meer aantrekkelijke eigenschappen dan het concept van *voordelen*, die door de doelgroepen min of meer *rationeel* worden beoordeeld. Om het concept echter ten volle te kunnen benutten dient de kwaliteit van emotioneel waargenomen waarden even systematisch te worden beheerd als dit bij de kwaliteitbeheersing van fysieke producten gebeurt.

Om de optimale doelwaarden te vinden wordt het *waarde-evenwichts-model* voorgesteld, dat de *theoretisch optimale situatie* beschrijft bij uitwisselingsrelaties die op prestatie zijn gebaseerd. Een belangrijke bron van duidelijke waarden zijn eigenschappen die voortkomen uit de *identiteit* van de onderneming, die in de interne contextanalyse is bepaald. Het gaat erom eigenschappen te vinden die *potentieel waardevol* zijn voor de zakenrelaties. Aangezien op identiteit gebaseerde eigenschappen organisatiespecifiek zijn, is het moeilijk voor de concurrenten om ze te imiteren. De gevonden eigenschappen moeten worden geëvalueerd door actuele klanten, die in de regel de waardevolste bron van inkomsten vormen voor de onderneming. De *waarde-evenwicht-status* toont het relatieve belang van de waarden alsmede de door de klanten ervaren

kwaliteit. Door *prestatietekorten* en *prestatie-overschotten* te laten zien kan de actuele concurrentiepositie van de onderneming worden getoond.

Op basis van deze gegevens vormt de waarde-evenwicht-status een stevige kennisbasis voor de synthese van de optimale doelwaarden voor het bedrijf. Samen gaan zij deel uitmaken van de *nieuwe merkboodschap*, die later kan worden gecommuniceerd om klanten en andere zakenrelaties aan te trekken die aantrekkelijk zijn voor het bedrijf. De doelwaarden vormen samen met andere doelstellingen de *nieuwe ondernemingsstrategie van het bedrijf*.

Volgens het proces van *omgekeerde waardeconversie* kunnen hulpmiddelen worden bepaald waarmee de doelwaarden doorgegeven moeten worden, en kunnen duidelijke eisen worden verspreid die met de doelwaarden overeenkomen. Hulpmiddelen die toegevoegde waarde opleveren kunnen zowel *immaterieel* (mensen, processen, regels) als *materieel* (producten, machines, ondersteuning) zijn. De hulpmiddelen kunnen met gebruikmaking van een hulpmiddel-specifiek evaluatie- en besturingssysteem worden gestuurd.

De methode wordt getest door middel van een ontwerpstudie met twee gevallen, en wel in twee organisaties die in vele opzichten van elkaar verschillen: een medische praktijk en een fabriek van knopen en gespen in de mode-industrie. De test laat zien dat niet alleen voor de medische praktijk, een relatie-intensieve branche, maar ook voor de fabriek immateriële hulpmiddelen aanzienlijk belangrijker zijn dan materiële hulpmiddelen als het erom gaat duidelijke waarden te leveren. Uit de resultaten blijkt dat bij de bedrijven die aan de test hebben meegedaan, de nieuwe methode voor strategische oriëntatie zorgt en het aansturen van immateriële hulpmiddelen vergemakkelijkt. Hij schijnt in het bijzonder geschikt te zijn voor ondernemingen met een participatieve cultuur die een duidelijke, concurrerende positie willen bereiken en houden en klaar zijn voor verandering, vooral met betrekking tot de communicatie en het richtinggevend gedrag van de leidinggevende.

Door nader onderzoek te verrichten kan diepergaande kennis worden verkregen over de bedrijven en zakenmilieus waar de methode de beste resultaten oplevert. Er wordt verwacht dat de methode ook aan de eisen van grote ondernemingen of organisaties zonder winstoogmerk voldoet.

