

VOSEIKO magazine

Een publicatie
van de Faculteit
Economie en Bedrijfskunde



we link economic thinking

Dossier: Ondernemen [8]



Alex Verbaere

De filmindustrie
combineert het artistieke
en het financiële.

PLECHTIGE PROCLAMATIES 2016

Elk academiejaar levert de faculteit Economie en Bedrijfskunde een nieuwe lichting masters af. De jonge wolven verlaten de schoolbanken en gaan – gewapend met hun economische kennis – een boeiende professionele carrière tegemoet. Afgestudeerden met de beste resultaten krijgen prijzen uitgereikt van verschillende partners en bedrijven.



*Mail naar Gregory.Maes@UGent.be
of bel naar 09 264 33 08 voor meer info.*

Geeft uw bedrijf
**economisch
talent** graag
een duwtje
in de rug?



INHOUD

WOORD VOORAF	3
<i>Prof. dr. Marc De Clercq, decaan</i>	
ALUMNI	4
<i>Alex Verbaere, BNP Paribas Fortis Film Finance</i>	
ALUMNI	6
<i>Ludwig Van den Meersschaut, Huisstijl Vlaanderen</i>	
DOSSIER	8
<i>Ondernemen</i>	
OPINIE	11
<i>Wat met de Brexit?</i>	
ONDERZOEK	12
<i>Bert George en prof. dr. Amy Van Looy</i>	
TERUGBLIK	14
STUDENT	16
<i>Viktor Mussche importeert duurzame lijkkisten</i>	
STUDENT	17
<i>Jolien Boumkwo: kogelstoten en hamerslingeren</i>	
DE FACULTEIT EN HAAR ONDERWIJS	18
<i>Master TEW wordt modulair</i>	
STUDENT	19
<i>Daan De Meyer over het nut van een verplichte stage</i>	
PARTNERSHIPS	20
<i>Randstad Young Talents</i>	
FEB Faits divers	22
TELEX & ACTIVITEITENKALENDER	23

PARTNERS



COLOFON

Viermaandelijks tijdschrift van Universiteit Gent
Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Nr. 3 van jaargang 2016

REDACTIERAAD

Brecht Boone, Kenzo De Sutter, Fleur Lievevrouw,
Grégory Maes, Brent Meersman,
Felix Peeters, Lies Vermeesch

EINDREDACTIE

Lies Vermeesch

Met uitdrukkelijke dank aan

Marc De Clercq, Katrien De Kegel.

Lay-out ► Marc Popelier - www.cluster-graphics.be

Drukwerk ► Publiprinting

Verantwoordelijke uitgever ►

Faculteit Economie en Bedrijfskunde,
Lies Vermeesch,

Tweakerkenstraat 2, 9000 Gent

Lies.Vermeesch@UGent.be

*Overname van artikels is mogelijk mits schriftelijke
toestemming van de redactie en bronvermelding.*

Op de coverfoto ► Alex Verbaere, BNP Paribas Fortis Film Finance

Woord vooraf



In dit nummer van Voseko magazine laten we opnieuw twee alumni aan het woord. Vooreerst maken we kennis met **Alex Verbaere** van BNP Paribas Fortis Film Finance. Die nam zijn economische bagage mee naar de filmwereld. Alumnus **Ludwig Van den Meersschaut** bouwde een carrière uit in de communicatiewereld en begeleidde onder andere de nieuwe huisstijl van Vlaanderen. Collega's prof. dr. **Mirjam Knockaert**, prof. dr. **Petra Andries** en **Jolien Roelandt** stelden een nuttig dossier op over ondernemen. Ze kaarten aan waarom ondernemers zo onmisbaar zijn voor onze maatschappij en geven relevante, praktische tips voor wie een eigen zaak wil starten. Ook op het vlak van onderzoek blijft onze faculteit niet stilzitten. **Bert George** geeft tekst en uitleg bij zijn doctoraatsonderzoek over strategisch management en prof. dr. **Amy Van Looy** licht haar onderzoek rond bedrijfsprocessen toe.

Onze studenten verdienen ook de nodige aandacht. We hebben het over het Randstad Young Talents-initiatief, waarbij onze FEB-studenten via een studierelevante bijbaan een centje kunnen bijverdienen én terwijl werkervaring opdoen. We zoomen in op twee bijzondere studenten: Zo startte student **Viktor Mussche** een wel heel bijzondere onderneming op: hij produceert eco-coffins. **Jolien Boumkwo** is naast haar studies tevens Europees kampioene kogelstoten en hamerslingeren. Voor hen, en veel andere FEB-studenten, ligt er nog een boeiende toekomst in het verschiet.

Dit nummer van het Voseko magazine is het laatste dat onder mijn decanaat verschijnt. Per 1 oktober word ik met emeritaat gestuurd en neem ik dus als personeelslid afscheid van de faculteit Economie en Bedrijfskunde na 43 jaar dienst. Ik maakte er een enorme groeicurve door, vanaf oktober 1973 toen ik als kersvers licentiaat in de Economische Wetenschappen in dienst trad bij prof. MA.G. van Meerhaeghe. In 1980 behaalde ik de titel van doctor, doorliep daarna al de trappen van de academische carrière tot ik mij vanaf 1998 'gewoon hoogleraar' mocht noemen. Vlak voor mijn eerste ambtstermijn als decaan (van 1998-2001) was ik nog een jaar academisch secretaris. Van 2001-2005 was ik de vice-rector van de Universiteit Gent om daarna vanaf 2008 tot op heden opnieuw decaan van de faculteit Economie en Bedrijfskunde te worden. De faculteit van mijn studentenjaren lijkt op niets met die van nu. Ze telde bv. toen nauwelijks 1500 studenten; nu zijn er dat meer dan 6000! Vanaf 1 oktober 2016 geef ik met veel vertrouwen de fakkel als decaan door aan de huidige academisch secretaris, prof. dr. **Patrick Van Kenhove**. Prof. dr. **Frank Naert** volgt hem op. Ik wens hen beiden en de faculteit alle succes toe voor de toekomst! Bij dit afscheid past ook een woord van dank aan allen met wie ik de afgelopen jaren op een constructieve manier mocht samenwerken. In de eerste plaats de vele generaties studenten die van mij les kregen en mij door hun enthousiasme 'jong hielden'. Uiteraard draag ik de faculteit en de universiteit voor altijd een warm hart toe. Op verzoek van de Rector zal ik mij voortaan inzetten voor de (internationale) alumniwerking van de UGent. Binnen onze faculteit word ik voorzitter van de Raad van Bestuur van onze alumnivereniging Voseko. We blijven dus in contact!

Prof. dr. **Marc De Clercq**, decaan

Van de Hoveniersberg tot de filmwereld:

een gesprek met Alex Verbaere



Alex Verbaere is alumnus van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Met zijn bedrijf Witebox levert hij allerhande diensten aan de filmindustrie. Verder stond hij aan de wieg van het BNP Paribas Film Fund, waarin hij nog altijd actief is. Voseko magazine sprak hem over toevallige keuzes en de link tussen de filmindustrie en de financiële wereld. En ... Actie!

Hoe voelt het om (even) terug te zijn op de faculteit?

Het is al even geleden en voelt daarom toch wat vreemd aan: er is intussen erg veel veranderd. Het nieuwe gebouw in de Tweekenstraat had ik bijvoorbeeld nog niet gezien.

Terugdenkend aan uw studentenperiode: zijn er momenten die er voor u uitspringen of misschien anekdotes die u later nog zal doorvertellen?

Ik heb eerlijk gezegd weinig herinneringen aan mijn studentenperiode. Dat komt vooral omdat ik niet zo'n actieve student was. Ik zat tijdens mijn studentenperiode ook niet op kot. Mijn intentie was vooral om te slagen, het liefst zelfs in eerste zit, want ik had in die tijd nog enkele andere activiteiten naast het studentenleven waar ik mij veel mee bezig hield. Zo speelde ik toen nog intensief volleybal en kluste ik regelmatig wat bij.

Destijds koos u voor een economische opleiding. Zou u opnieuw dezelfde keuze maken?

Ik denk het wel, hoewel die interesse er zeker niet van bij het begin was. Indertijd ben ik zelfs met de opleiding Economie begonnen zonder echt te weten wat economie juist inhield.

Er waren een aantal opleidingen waar ik veel meer interesse voor had, zoals aardrijkskunde, maar waar ik mezelf weinig kans gaf tot slagen omwille van bijvoorbeeld de wetenschapsvakken binnen deze opleidingen. Na eliminatie kwam ik bij economie uit. Gaandeweg is mijn interesse voor de opleiding wel gegroeid en soms weer ontmoedigd ... na het volgen van bepaalde vakken (lacht).

Achteraf bekeken, ben ik ongelooflijk blij dat ik die keuze maakte. Economie is een opleiding die een student op heel veel uiteenlopende situaties voorbereidt. Of je het nu wil of niet, door economie te volgen, krijg je als student een bepaalde manier van denken. Zo ben ik altijd zeer geïnteresseerd geweest in maatschappelijke vraagstukken. Het neoliberalisme, de opkomst van politieke partijen, de Brexit, ... Zoveel jaar later bekijk ik – vaak zonder het te beseffen – deze fenomenen nog altijd door de bril die ik toen opzette. Het is ook een opleiding die veel mogelijkheden biedt achteraf. Als je bijvoorbeeld voor Geneeskunde kiest, zal je wellicht arts worden. Wanneer je de opleiding Dierengeneeskunde volgt, kan je bijna alleen maar dierenarts worden. Een opleiding Economie is een pak veelzijdiger.

Met uw bedrijf Witebox bent u actief binnen de filmindustrie. Hoe is dit gegroeid?

In het tweede middelbaar kreeg onze klas één uur film per week. Ik ben er nog steeds van overtuigd dat ik toen de minst geïnteresseerde leerling was die dat vak volgde (lacht). Om maar te zeggen dat ik niet altijd geboeid was door film. Ik kom wel uit een relatief artistieke

familie, vooral schilderen en muziek was er belangrijk. Vroeger ging ik ook nog naar de academie, maar toen ik afstudeerde, had ik nog geen flauw idee dat ik later in de filmindustrie zou terechtkomen.

Ik werkte eerst als investment banker, maar wel op mijn eigen manier. Tijdens die periode kreeg ik per toeval de mogelijkheid om actief mee te werken aan een internationaal filmproject. Dat was niet zozeer uit interesse, maar puur omwille van de uitdaging en uit persoonlijke affiniteit met de personen die er toen bij betrokken waren. Het project was de film 'Molokai', waarbij onder meer Oscarwinnaar John Briley betrokken was. En door omstandigheden kreeg ik toen de bevoegdheid om de finale beslissingen te maken. Dit was een nieuwe situatie met grote verantwoordelijkheid, en daar leerde ik enorm veel uit. Toen ik terug in België arriveerde, raakte ik geïntrigeerd door de filmindustrie omdat het een combinatie is van het artistieke en het financiële. Het maken van films draait in een eerste fase vooral rond het financiële. Films kosten doorgaans handenvol geld en het is niet evident om dat bij elkaar te krijgen. In tegenstelling tot sommige andere ondernemingen of projecten die klein beginnen en systematisch groeien, is een filmproject doorgaans groot en is het succes meestal niet echt voorspelbaar. Dat intrigeerde me, waardoor ik besloot me hierin te specialiseren. Fortis gaf mij toen de kans om binnen investment banking een internationale entertainment groep uit te bouwen die zich specialiseerde in film, muziek, televisie, voetbal, media, ... Maar van



al deze activiteiten trok film mij het meeste aan. Zo ging de bal aan het rollen ...

U stond destijds aan de wieg van het BNP Paribas Film Fund, nu gekend onder de naam BNP Paribas Fortis Film Finance. Hoe is de idee hierachter ontstaan?

Meer dan tien jaar geleden kwam er in België een wetgeving die fiscale voordelen bood aan bedrijven die in film investeerden, de zogenaamde 'Tax Shelter'. Samen met een collega die mijn interesse voor film deelde, begon ik na te denken over wat we samen uit de grond zouden stampen in België. Ik was namelijk eerder betrokken bij soortgelijke fondsen in het buitenland en ik moet eerlijk toegeven: de Belgische Tax Shelter kende lange tijd veel kinderziektes. Er waren goede intenties, maar de wetgeving was moeilijk en onduidelijk. Sommige marktpartijen zagen de Tax Shelter veel te lokaal, andere spelers waren dan weer te opportunistisch. Wij besloten toen om met de hulp van Fortis en later BNP Paribas ons idee uit te bouwen. Een manier van werken die in onze ogen veel efficiënter was dan hoe andere partijen er mee omgingen. Wij zijn er later ook in geslaagd om grote buitenlandse projecten naar België te halen. Denk maar aan de BBC series, de Deense series, ... Zonder ons werd dit waarschijnlijk een veel moeilijker proces.

U begeleidt ook jongeren met een creatief (business)idee. Hoe moeilijk is het voor jonge mensen om hun idee uit te bouwen en hoe belangrijk vindt u het dat jongeren een degelijke ondersteuning krijgen?

Ik richt mij voornamelijk op jongeren die geen

financiële opleiding genoten en die binnen de 'traditionele sectoren' iets willen uitbouwen met een innovatieve insteek. Hoewel ik hen uiteraard wat wegwijs maak in de financiële aspecten, probeer ik hen vooral te helpen bij de vele andere valkuilen en opportuniteiten die onvermijdelijk op hun pad komen. Excel is bv. een fantastische uitvinding, maar soms hecht men te veel waarde aan wat uit een spreadsheet komt. Er zijn tal van andere aspecten die een grote impact hebben, die niet in een spreadsheet te integreren zijn. Dit gezegd zijnde, ik ben dit wat aan het afbouwen omdat het erg tijdrovend is en ik tijd wil maken voor een nieuw eigen project.

Welke raad heeft u nog voor onze pas-afgestudeerden?

Het zijn zeer boeiende – maar moeilijke – tijden voor jonge ondernemers. Iets opstarten leidt niet noodzakelijk tot succes, en dat bedoel ik niet alleen financieel. Ondernemer willen worden, is een beetje zoals voetballer willen zijn in mijn ogen. Niet iedereen slaagt. Je kan enkel een succesvol ondernemer worden door talent

te hebben en hard te werken. Maar dat volstaat niet. Het concept of het idee dat de jonge ondernemer heeft, moet ook een sterk én goed idee zijn. En natuurlijk moet je ook wat geluk hebben en kansen durven grijpen. Indien dit niet zo is, kan je nog zo hard werken, een succesvolle onderneming uitbouwen wordt moeilijk. Mijn raad is dan om ofwel het businessmodel radicaal te veranderen óf om de moed te hebben om ermee te stoppen. Je moet fouten durven maken, eruit leren en opnieuw beginnen als ondernemer. Of zelfs iets totaal anders gaan doen.

BRECHT BOONE

.....

**HARD WERKEN IS NIET VOLDOENDE
OM EEN SUCCESVOLLE ONDERNEMING
UIT TE BOUWEN, EEN INNOVATIEF IDEE
IS MINSTENS EVEN BELANGRIJK!**

.....

Alumnus Ludwig Van den Meersschaut

Huisstijl Vlaanderen: de zoektocht naar een aaibare leeuw



Een nieuwe huisstijl creëren voor Vlaanderen is een kolfje naar de hand van alumnus en BBDO-veteraan Ludwig Van den Meersschaut. Politieke inmenging vraagt een langzame en diplomatische implementatie van het nieuwe Vlaamse merkbeleid dat in oktober 2012 startte.

Een nieuwe huisstijl, een nieuw begin? Waarom was er nood aan een nieuwe corporate identity?

De Vlaamse Overheid telt meer dan 70 entiteiten (departementen en agentschappen) en strategische adviesraden met elk een eigen logo of huisstijl. Alle entiteiten samen hebben zo'n achthonderd websites. Het entiteitsdenken moet veranderen naar publieksdenken. Hoe kan je de burger het best dienen?

De nieuwe Vlaamse corporate identity biedt een antwoord op die versnippering. Zo maakte het departement Onderwijs een oefening om van 82 websites naar 1 nieuwe website te gaan. Deze coherente aanpak is eenduidig en herkenbaar voor de burger die tot op vandaag niet altijd weet wat de Vlaamse overheid doet. De nieuwe huisstijl is slechts één van de negen actiepunten in het merkbeleid Vlaanderen 2012-2020.

Hoe creëer je een merk dat breed gedragen wordt door een heterogene organisatie?

Zonder regeringsbesluit en de goedkeuring van alle ministers kon ik niet starten. Het nieuwe Vlaamse merkbeleid werd vastgelegd in het regeringsbeleid van de vorige legislatuur. Het merkbeleid bestaat uit negen

actiepunten die gebaseerd zijn op het werk van Simon Anholt, wereldexpert op vlak van place - en nation branding. De huisstijl geeft letterlijk vorm aan dat merkbeleid, de acht andere actiepunten gaan over de inhoud en beeldvorming van Vlaanderen, zoals de creatie van een volwaardig platform in functie van een betere beeldvorming in de pers of het faciliteren van innovatie in Vlaanderen door de permanente ontdekking en ondersteuning van baanbrekend talent.

Een wereldwijd imago draait niet om een logo, maar wel om o.a. persaadacht en cultuur. De overheid probeert met mediacampagnes zoals 'Share your smile' en 'Sprout to be Brussels' het imago van België recht te trekken, maar overschat de waarde van die imagocampagne t.o.v. het onbevooroordeeld perspectief van de pers.

Door meer dan tweehonderd workshops te organiseren voor communicatiecoördinatoren, ministers, leidende ambtenaren, ... maakten we het nieuwe merkbeleid tastbaar en faciliteerden we de implementatie over alle Vlaamse entiteiten heen.

Welke waarden weerspiegelt de nieuwe Vlaamse Leeuw?

Een voorafgaande studie uitgevoerd door BBDO zocht naar gemeenschappelijke inhoud voor de Vlaamse overheid en de regio Vlaanderen. Wat maakt Vlaanderen m.a.w. uniek? O.a. VOKA, Unizo, toenmalig minister-president Kris Peeters, Jan Callebaut, Toerisme Vlaanderen en Flanders Investment and Trade participeerden aan het grootschalig onderzoek. Het werd een

schitterend verhaal: sinds de Middeleeuwen wordt Vlaanderen geroemd om zijn baanbrekend vakmanschap, maar we pakken er niet mee uit. Nederlanders daarentegen zijn vakkundig minder sterk, maar krijgen de zaken beter verkocht. Zo is Heineken wereldberoemd, maar kwalitatief geen hoogstandje.

Tegelijkertijd hebben we alle bestaande heraldische leeuwen onderzocht. De 'Vlaamse' leeuw vind je ook terug in Nederland, Schotland, Luik, ... Van oudsher is de leeuw de verdediger van het volk en dus eigenlijk geen typisch Vlaams verhaal. Daarom zocht ik een nieuwe leeuw die de brug maakte tussen het baanbrekende heden en het heraldische verleden. Een leeuw die je recht in het aangezicht aankijkt.

Hoewel ik initieel niet de intentie had om zelf een logo te ontwerpen, heb ik mijn verhaal – dat samen ontwikkeld werd met de interne cel grafici – toegevoegd aan de voorstellen van de negen oorspronkelijk aangeschreven ontwerpbureau's. Alle beelden werden geanonimiseerd en voorgesteld aan een neutrale jury in meerdere rondes. Elke keer opnieuw stak het verhaal met de leeuw er met kop en schouders bovenuit.

Jan Callebaut liet onbewust uitschijnen in de pers dat we een aaibare leeuw zochten. Ik zocht eerder een leeuw die te vergelijken was met een 'Flandrien': een doordruwer in voor- en tegenspoed, een echte karakterkop. Tom Impe van innovatiebureau The Upside suggereerde om de leeuw in twee te snijden. Een briljant idee zo bleek. Een gediversifieerde



Vlaanderen

verbeelding werkt

jury, meerdere straatinterviews en herkenbaarheidsonderzoek bevestigden onze ultieme wens: een moderne, warme, strakke leeuw met een 'hoek af'. Onze leeuw werd in de vergelijkende studie zelfs vaker herkend dan het logo van Apple of stad Antwerpen. Op vlak van herkenbaarheid hebben we dus een zeer sterk verhaal.

De nieuwe huisstijl werd goedgekeurd in 2014 door de vorige legislatuur. Volgt de nieuwe regering de keuze van haar voorgangers?

Hoewel het nieuwe merkbeleid Vlaanderen ingebed was in het regeringsbeleid van de vorige legislatuur hypothekeert de nieuwe regering enigszins de verdere ontwikkeling ervan. Ik bots op verdragingsmanoeuvres, gebrek aan vertrouwen of moed om dingen te willen veranderen. Vlaanderens imago wordt gevormd door beelden in het hoofd van de mensen. *Place branding* draait om het beïnvloeden van die beelden. Ons merkenbeleid is daarop gericht, maar we slagen er door de politieke inmenging niet in om daar werk van te maken en dus die acht andere actiepunten uit te voeren. We missen hierdoor een unieke kans.

De politieke wereld was me nochtans niet onbekend. Ik had met mijn eigen bureau destijds alle digitale applicaties ontwikkeld voor CD&V waarbij ik gewoon was om te gaan met een grote heterogene organisatie. De wensen van lokale bestuursleden zijn anders dan die vanuit het centrale bestuursorgaan.

Vandaag passen reeds 70% van de Vlaamse entiteiten de nieuwe huisstijl toe waardoor ze steeds meer zichtbaar wordt, maar er is nog veel werk aan de winkel: slechts 30% past de huisstijl correct toe. Zo worden o.a. de groottes van het logo op verschillende dragers nog niet gerespecteerd. Opvallender is dat slechts 75% van de Nederlanders de term Vlaanderen kent en slechts 2,4 op 10 personen wereldwijd. Alle troeven van Vlaanderen worden vandaag geassocieerd met België.



Flanders State of the Art



Wie is Ludwig Van den Meererschaut?

- Alumnus Economische Wetenschappen (1994).
- Brand Director Flanders (Vlaamse Overheid).
- Voorheen Account Director bij Proximity BBDO.
- Eigenaar van Atelier 44 (corporate branding en brand strategy).
- Inhoud, creativiteit en esthetiek primeren volgens hem boven het commerciële.

DOSSIER ONDERNEMEN

Het is algemeen bekend dat onze universiteit zich sterk inzet om het ondernemerschap bij haar studenten te stimuleren. Zo is er de leerlijn ondernemerschap, met vier keuzevakken rond ondernemerschap voor studenten uit alle afstudeerrichtingen. Ook werd het statuut student-ondernemer in het leven geroepen, wat de combinatie van studeren en ondernemen vergemakkelijkt, en begeleidt het 'Durf Ondernemen'-team studenten bij de uitwerking van hun idee en bij het effectief opzetten van een bedrijf. Maar waarom is ondernemerschap eigenlijk zo belangrijk, en welke factoren kunnen de slaagkansen van onze ondernemers verhogen? Tijd om hier even bij stil te staan.

Belang van ondernemers voor onze samenleving

Ondernemers worden vaak gezien als de motor van de samenleving. Via hun innovaties creëren zij niet alleen nieuwe bedrijven en economische activiteit, maar vervullen ze vaak ook sociale doelstellingen.

Enerzijds creëren ondernemers economische groei door innovatie. Waar gevestigde bedrijven zich vaak tot hun bestaande markten beperken, kunnen ondernemers met nieuwe technologieën, producten of diensten nieuwe markten aanboren. Dit levert niet alleen werkgelegenheid op in de desbetreffende bedrijven, maar ook in de bedrijven die deze ondernemingen toeleveren. Een voorbeeld hiervan is de Indische programmers' hub die in de jaren '90 opgericht werd door enkele IT-bedrijven. Niet alleen groeide de knowhow inzake programmeren en de bijhorende industrie heel snel, veel belangrijker waren de miljoenen bedrijven uit verschillende sectoren die hiervan mee profiteerden. Call Centers, bedrijven actief in het onderhoud van netwerken, hardware providers ... ontstonden. Er werd geïnvesteerd in opleiding en training en zelfs de vastgoedsector rond de hub profiteerde van deze groei.

De economische gevolgen van ondernemerschap blijven niet beperkt tot de ondersteunende sectoren. Het watervaleffect van werkgelegenheid en hogere inkomsten draagt bij tot onze algemene welvaart, onder de vorm van hogere belastinginkomsten. Deze inkomsten kunnen door de overheid geïnvesteerd worden in sectoren die het moeilijker hebben. Naast de economische welvaart die ze met hun innovaties creëren, zorgen ondernemers ook voor sociale verandering, een economische vrijheid en een verbeterde levenskwaliteit. Zij maken komaf met bepaalde tradities en reduceren zo de afhankelijkheid van verouderde systemen en technologieën. Een voorbeeld hiervan is de verspreiding van smartphones en smart apps over de hele wereld, waardoor geboorteregistratie – en dus een betere opvolging – van kinderen in afgelegen gebieden mogelijk wordt. Ook dichterbij huis werken sociale ondernemers aan oplossingen voor onze maatschappelijke uitdagingen op vlak van armoede, sociale uitsluiting, vergrijzing, en milieu.

Succesfactoren voor startende ondernemingen

Alhoewel ondernemers dus een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan onze samenleving, slagen ze er niet altijd in dit potentieel ook effectief te realiseren. Het merendeel van de startende ondernemingen overleeft de eerste vijf jaren niet, en heeft dus slechts een kortstondige impact.



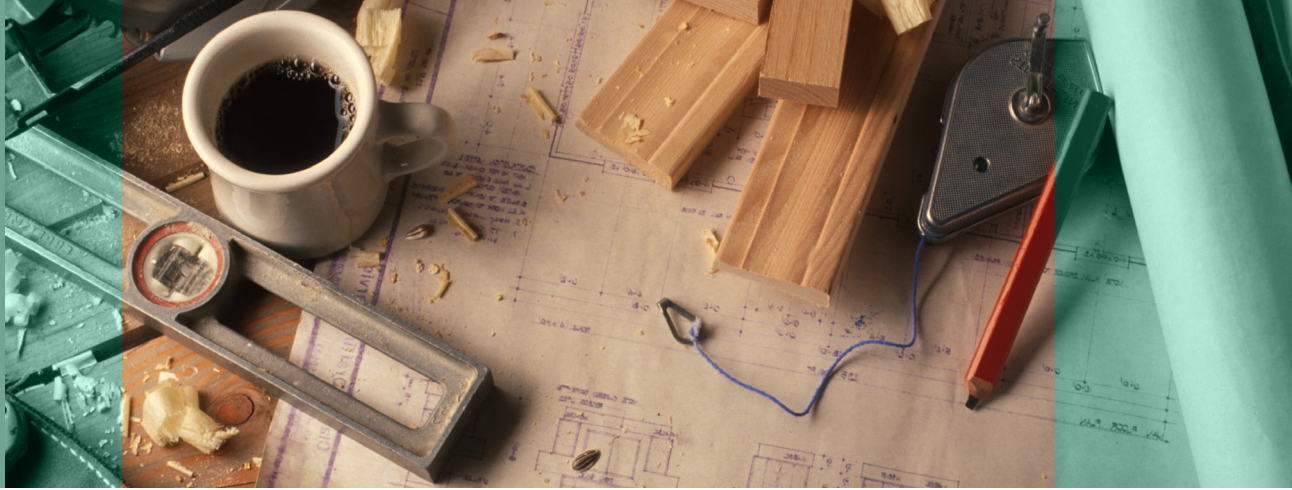
De vraag die zich dan ook stelt, is hoe ondernemers hun overlevings- en groeikansen kunnen verbeteren.

Onderzoek toont aan dat veel afhangt van de ondernemer zelf. Meer bepaald hebben betrokken, gepassioneerde ondernemers een hogere kans op succes. Ondernemers hebben veel energie nodig. Ze werken beduidend meer uren dan werknemers, gemiddeld voor een lager inkomen. Bovendien maken deze betrokkenheid en passie het ook mogelijk om partners, investeerders en klanten te overtuigen. Verder is ook de achtergrond van de ondernemer belangrijk. De kennis en ervaring van de ondernemer in een specifieke sector hebben een belangrijke impact op de slaagkansen van het startend bedrijf. Ondernemers die starten in een sector waarin ze vroeger als werknemer actief waren, doen het merklijk beter. Ook blijkt het professionele en privé-netwerk van de ondernemer cruciaal. Een betere toegang tot mogelijke leveranciers, klanten, partners, financiers, werknemers, maar ook familie en vrienden, verhoogt de kans op succes. Zoals aangetoond in verschillende studies, is passie en 'drive' een noodzakelijke, maar onvoldoende factor voor succes. De onderneming valt of staat met de beslissingen die worden genomen. Ten eerste is de keuze van de sector cruciaal. Sommige sectoren bieden, omwille van hun structuur, nu eenmaal betere opportuniteiten dan andere. Van alle computerfabrikanten die 30 jaar geleden werden opgericht, stootte 4% door naar de Inc. 500. Voor horecabedrijven bleek dit nog geen 0,005% (Shane, 2008). De kans op succes was dus 800 keer hoger voor een computerbedrijf dan voor een ondernemer die een hotel opstartte. Ten tweede speelt de strategie die de ondernemer kiest, een grote rol. Wil je als ondernemer de goedkoopste zijn op de markt, of wil je juist differentiëren van je concurrentie door een ander of kwaliteitsvoller aanbod te lanceren? Verder dient de ondernemer de juiste competenties en middelen op te bouwen en deze te beschermen. Dit impliceert belangrijke beslissingen met betrekking tot de uitbouw van het team, het beschermen van de intellectuele eigendom, en het opzetten van samenwerkingsverbanden.

Sectorkeuze, strategie, en marketing

Als ondernemer moet je de aantrekkelijkheid van een sector proberen in te schatten. Is het moeilijk of eerder makkelijk om in deze sector actief te worden? Welke investeringen zijn er vereist? Hoe zullen bestaande spelers reageren op jouw intrede? Zal het als startend bedrijf moeilijk of makkelijk zijn om contracten aan te gaan met de nodige leveranciers en distributeurs? En hoe groot is de kans dat andere spelers op de kar springen en je imiteren als jouw idee plots een groot succes blijkt te zijn? Voorafgaande werkervaring in een sector, maakt het vaak gemakkelijker om deze inschattingen te maken en om een meer aantrekkelijke sector te kiezen.

Verder rijst de vraag hoe je je kan differentiëren van je concurrentie. Een consequente keuze is hier cruciaal. Ofwel ga je als ondernemer



voluit voor een lage-kostenoplossing, ofwel kies je consequent voor een aanbod dat net iets anders, beter, of meer divers is dan dat van je concurrenten. Een tussenoplossing blijkt in de praktijk zelden winstgevend, met uitzondering van een (beperkt) aantal ondernemers die erin slagen kosten te besparen én zich tegelijkertijd waardevolle eigenschappen toe te eigenen. Denk maar aan Anita Roddick, die met The Body Shop inging tegen de hoge uitgaven voor Onderzoek & Ontwikkeling en marketing in de sector en zich differentieerde door de ethische kenmerken van het productaanbod.

Het marketingluik mag hierbij niet vergeten worden: ga na wat de noden van je klanten zijn en hoe je daar zo goed mogelijk kan aan voldoen. Heel wat starters spenderen maanden aan het op punt stellen van hun product of dienst, om daarna te ontdekken dat de markt totaal andere noden heeft. Je idee zo vroeg mogelijk voorstellen aan mogelijke klanten, is dan ook de boodschap.

Uitbouwen en beschermen van competenties en middelen

Als je als ondernemer een goed idee meent te hebben, sta dan ook stil bij de bescherming ervan. Voor een technologiebedrijf kan het zinvol zijn je idee te octrooieren, maar ook niet-technologische bedrijven kunnen baat hebben bij intellectuele bescherming. Denk maar aan je merknaam, je logo, de vorm en zelfs de kleur van je product. Hoe meer verschillende types van bescherming je combineert, hoe moeilijker het voor je concurrenten wordt om jouw idee te kopiëren. Ook moet je bij aanvang nagaan of je idee al niet door een andere onderneming of individu werd beschermd. Als dat zo is, betekent het niet noodzakelijk het einde van je onderneming. Wel moet je onderzoeken of je je idee dient aan te passen om inbreuk op andermans rechten te voorkomen, of eventueel een licentie kan verkrijgen op reeds beschermde technologie, producten of diensten.

De uitbouw van het team en samenwerkingsverbanden

Veel uitdagingen dus, maar je staat er als ondernemer niet per definitie alleen voor. Veel ondernemers nemen beslissingen samen met anderen, waardoor een ondernemersteam ontstaat. Bedrijven gerund door teams blijken het vaak beter te doen dan bedrijven die bouwen op één ondernemer. Dat is ook logisch: meer mensen brengen meer kennis en ervaring die het bedrijf vooruit kunnen helpen. Ook hier is er veel discussie over hoe je dat team het beste samenstelt; kies je voor mensen met een gelijkaardige achtergrond of ervaring, of probeer je net een divers team samen te stellen? Het is alvast duidelijk dat homogeniteit in achtergrond en ervaring leidt tot een groter vertrouwen. Heterogeniteit daarentegen leidt tot meer innovatie, die ontstaat door de kruisbestuiving van verschillende kennis en ervaring, maar zorgt ook voor meer inhoudelijke conflicten. Het is duidelijk dat, aangezien

ondernemerschap vereist dat je van vele markten thuis bent, je maar beter een team samenstelt dat divers is en mensen samenbrengt met kennis in technologie en/of productie en mensen met affiniteit voor marketing en verkoop. Eens de onderneming groeit, kan het aangewezen zijn je team verder uit te bouwen, bijvoorbeeld door een verantwoordelijke voor het financieel beheer aan te trekken.

Veel ondernemingen proberen om samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en organisaties uit te bouwen, die de onzekerheid die gepaard gaat met het ondernemen moet reduceren. Deze samenwerkingsverbanden kunnen verschillende vormen aannemen, zoals het afsluiten van licentieovereenkomsten, of het opzetten van een joint venture. Lossere manieren van samenwerken zijn dan weer klanten-leveranciers relaties. In ieder geval probeer je er als ondernemer het best over te waken dat je die elementen die cruciaal zijn voor het slagen van je onderneming zoveel mogelijk in handen houdt. Bestaat jouw competitief voordeel bijvoorbeeld uit een nieuwe productiemethode, besteed je productie dan niet uit.

Zin en onzin van plannen

Business plan

Veel ondernemers stellen voor de opstart van hun onderneming een business plan op. Veel ondernemers doen dat ook helemaal niet. Amerikaans onderzoek van Shane in 2003 toonde bijvoorbeeld aan dat 42% van alle ondernemers in de Verenigde Staten opstarten zonder bedrijfsidee, laat staan een business plan. Toch zijn er zeker verhalen van ondernemers die succesvol geworden zijn zonder een uitgeschreven business plan. Het lijkt heel onwaarschijnlijk dat Mark Zuckerberg, toen hij een website opzette voor zijn medestudenten op Harvard, een plan heeft gemaakt om dit bedrijfsidee te laten uitgroeien tot een beursgenoteerd bedrijf met meer dan 1,5 miljard gebruikers. Is het dan eigenlijk wel nuttig om zo'n plan op te stellen? Ook hierover zijn de meningen verdeeld: onderzoek (bv. door Matthews en co-auteurs in 2009) wees uit dat ondernemers die een business plan maken vaker hun bedrijf niet opstartten of sneller na opstart stopten dan hun collega-ondernemers die geen business plan opstelden. Dergelijke bevindingen duiden dus aan dat het zelfs beter is om niet te plannen, zullen sommigen beweren. Maar anderzijds is het uiteraard beter om een weinig levensvatbaar bedrijf dan maar niet op te starten (of snel weer stop te zetten) dankzij een goede planning, dan door tijd en middelen te verliezen aan een bedrijf zonder overlevingskansen.

Uit deze discussie ontstonden overigens twee grote theoretische stromingen: die van 'causation' en 'effectuation'. Waar ondernemers volgens de eerste stroming moeten plannen en daarna middelen verzamelen om hun plannen waar te kunnen maken, stelt de tweede stroming dat je als ondernemer vertrekt vanuit je middelen, en kansen die zich onderweg voordoen grijpt. Je kan het vergelijken met afstuderen: sommige

studenten weten al bij aanvang van hun eerste masterjaar in welke richting ze hun professionele leven willen sturen en gaan na afstuderen een specifieke opleiding of stage volgen. Anderen weten het niet zo goed, en gaan van start bij de eerste werkaanbieding die ze krijgen, maar houden nieuwe opportuniteiten en kansen goed in de gaten. Of je kan het vergelijken met koken: als je vanavond thuiskomt kan je (volgens de eerste stroming) nadenken over wat je gaat eten, en dan doen wat nodig om dat doel te bereiken (gaan winkelen, aankloppen bij de burens voor een ingrediënt dat je niet in huis hebt), of je kan je voorraadkasten inspecteren en op basis daarvan een gerecht maken. Ook hier is de discussie ontstaan over wat nu de beste route naar succes is voor de ondernemer. Een combinatie van beide stromingen lijkt ons hier de meest ideale: weet waar je naartoe wil, wat je als ondernemer wil bereiken, maar verlies ook je middelen (Wie ken je? Wat kan je? Over welke financiële middelen beschik je?) niet uit het oog, en durf voor nieuwe opportuniteiten te gaan wanneer die zich voordoen.

Maak dat plan dus toch maar op ... het stelt je ook in staat op te volgen hoe het met je bedrijf gaat ten opzichte van dat originele plan. In zo'n business plan schrijf je uit wat je idee of technologie is, waar je markt is, en hoe aantrekkelijk die is, of je het plan alleen of met anderen wil realiseren, en hoe je het financiële plaatje ziet. Op financieel vlak is het belangrijk om liquiditeit en rendabiliteit in de gaten te houden. Waar het



laatste aangeeft of je kosten de opbrengsten niet overschrijden, geeft liquiditeit aan of je nog aan je schuldeisers (leveranciers, banken, ...) kan voldoen. Een illiquide bedrijf gaat nu eenmaal overkop, en daar kan een goede rendabiliteit niets aan verhelpen. Bijgevolg is het dus raadzaam om zowel een kasplanning, resultatenrekening als balans op te stellen. Maar even belangrijk is het dat je dit als ondernemer zelf doet, of minstens volledig begrijpt wat dit financieel plan je vertelt ... een goede kans immers dat je dit plan ooit zal moeten gebruiken om een nieuwe partner, bankier of kapitaalverschaffer te overtuigen van je bedrijfsidee!

PROF. DR. PETRA ANDRIES, PROF. DR. MIRJAM KNOCKAERT, JOLIE ROELANDT



Checklist voor een geslaagd business plan

Structuur van het business plan

1 Executive Summary

- Hierbij vat je in 1 pagina samen waar je business plan over gaat

2 Idee of technologie

- Oorsprong van het idee
 - Wetenschappelijk onderzoek? Door wie? Hoelang?
 - Probleemdetectie
 - Andere?
- Product
 - Wat is het product of dienst dat op basis van het idee ontstaan is? Zie je maar één product of is het uitbreidbaar naar meerdere? Zie je dit gefaseerd?
 - Tekening/beschrijving van het product
 - Beschrijving van uniciteit, sterkte van het product, en relatieve voordeel voor de klant
- Bescherming en beschermbaarheid
 - Is het idee momenteel beschermd? Hoe? Patent? Andere?
 - Is het in de toekomst beschermbaar?
 - Andere mogelijkheden om exploitatie van het idee/technologie door anderen tegen te gaan?
 - Is er nagedacht over merkenrecht? Copyright? Etc.

3 Business model

- Wat is het bedrijfsmodel dat gebruikt wordt om de dienst/het product aan te bieden? Maatwerk, pakketverkoop etc. Hoe evolueert dit over de tijd?
- Hoe is de prijszetting bepaald?

4 Markt

- Bespreek de waardeketting. Waar situeert jouw idee zich in de waardeketting?
- Waar ligt de markt? Segmentering naar publiek (jeugd, 60+ etc), lokatie (nationaal, je eigen dorp, internationaal)
- Hoe groot is de markt? Hoe heb je dit bepaald? Welke bronnen heb je gebruikt? Marktonderzoeksrapporten of eerder actief marktonderzoek?
- Hoe zie je de markt roll-out? Welke stappen? (bv. eerst in eigen dorp, dan regionaal?)
- Marketing: hoe ga je ruchtbaarheid geven aan je product/dienst?

5 Team

- Wie zijn de mensen die momenteel deel uitmaken van het team? Wat is hun achtergrond/ervaring?
- Wie neemt welke functie op zich?
- Welke mensen denk je aan te trekken binnen het team? Op welke termijn?

6 Finance

- Hoeveel financiering heb je nodig?
- Financieel plan bespreken: waarop heb je je assumpties gebaseerd?
- Wanneer heb je de financiering nodig? Ga je in stappen werken?
- Welke financiële partijen kunnen volgens jou mogelijk geïnteresseerd zijn?
- Wat is jouw aanbod naar die financiële partijen? Waardering.

gebaseerd op Knockaert, Andries & Delbeke, 2015

Wat met de Brexit?

Op donderdag 23 juni 2016 hebben de Britse kiezers in een volksraadpleging met 52% van de stemmen voor een 'Brexit' gestemd of het zij om de Europese Unie te verlaten. Het is de allereerste keer dat een effectief lid van de Europese Unie (EU), tijdens zijn lidmaatschap, een referendum houdt over dit onderwerp. In het verre verleden was er Groenland, dat in 1985, de EU verliet. Maar dit Atlantisch eiland is nog steeds een deel van een effectieve EU-lidstaat, namelijk: Denemarken. In het geval van het Verenigd Koninkrijk is het wel de allereerste keer dat een volledige lidstaat het voor bekeken houdt met zijn EU-lidmaatschap.

Referendum

De Britse stemming van juni jongstleden heeft betrekking op een volksraadpleging. Dit houdt dus in dat de uitslag niet bindend is voor de politieke beleidsmakers. Maar de conservatieve regeringen, onder leiding van David Cameron en Theresa May, maakten onmiddellijk duidelijk dat men zich houdt aan de keuze van de Britse kiezers. Het Parlement dient daar nog over te stemmen, maar ook daar gaan de 'verkozenen des volks' zich niet afzetten tegen de keuze van de kiesgerechtigden. Vervolgens is het aan Prime Minister May om een officieel schrijven te richten aan de EU-instellingen te Brussel met de melding dat het Verenigd Koninkrijk de EU wenst te verlaten. Daarna treedt het artikel 50 VEU in werking waarin de uitredingsprocedure is voorzien. Alleen roept dit artikel meer vragen op dan antwoorden! Theoretisch kunnen die onderhandelingen twee jaar duren. Maar ze kunnen verlengd worden. Gezien het feit dat vele EU-lidstaten op het vasteland de volgende maanden naar de stembus moeten, is er niet direct veel schot te verwachten in deze onderhandelingen. Inderdaad de Bondsrepubliek, Frankrijk, Italië, Nederland e.a. kennen allemaal verkiezingen tijdens de aankomende maanden. Uiteraard gaan deze regeringen geen posities innemen over de bedoelde onderhandelingen, die electoraal zuur kunnen opbreken in het thuisland. Want laat ons eerlijk zijn, indien men een dergelijke volksraadpleging of referendum zou houden in andere lidstaten dan zal de uitslag zal niet echt veel afwijken van het Britse resultaat. Bij

het kiespubliek is de EU heden niet bepaald het meest populaire thema om voor te ijveren.

De waarde

Het Verenigd Koninkrijk heeft zeker nog een economische en politieke waarde. Vooreerst moet opgemerkt worden dat de economische parameters van het VK een stuk beter zijn dan in de eurozone. Dat blijkt uit de werkloosheid (2015: 5%) en de economische groei (2015: + 2,5%). Trouwens met een BBP van 2.222 miljoen euro is het VK de tweede belangrijkste economie van de EU en dit na de Bondsrepubliek. Op mondiaal vlak geeft dat een vijfde plaats en dat na de Verenigde Staten, China, Japan en Duitsland. Maar de toestand van de Britse openbare financiën is wel een stuk slechter te situeren met een tekort van 5% BBP en een schuldgraad van 90% BBP. Na de bancaire mondiale crisis van 2008 heeft de regering Cameron ervoor gekozen om eerst de economie terug op dreef te krijgen en daarna pas de begroting te saneren. Het land is een belangrijke handelspartner voor ons land met een jaarlijks volume van rond de 30 miljard euro. Daarnaast is het VK een netto betaler aan de EU met een bijdrage van 19,8 miljard euro (2016) aan de EU begroting en dit op een totaal van 142,2 miljard. Daardoor is het VK de derde belangrijkste betaler aan de EU, na Duitsland en Frankrijk. Het weggaan van het VK betekent ook een gat in deze EU begroting van minstens 5 à 6 miljard euro.

Op financieel vlak bezit de 'Bank of England' 13,67% van het kapitaal in de ECB. Vervolgens is er het feit dat de Londense 'city' het belangrijkste financiële- en goud centrum van Europa is. Ondanks het bestaan van de euro sinds 2002 is dat centrum nooit verhuisd naar het Europese continent.

Internationaal

Op internationaal vlak heeft het VK ook nog een rol met zijn vaste zetel in de VN veiligheidsraad. Deze zetel gaan ze niet verliezen als ze de EU verlaten. Daarnaast heeft het land ook een vaste zetel in het directiecomité van het IMF en de bank der banken: 'Bank for International Settlements'.

Het VK is ook de belangrijkste Europese



militaire macht. Londen heeft een kernmacht en een jaarlijkse defensiebegroting van zo wat 50 miljard euro. Daarna volgen Frankrijk (39 miljard), Duitsland (35 miljard) etc. Met andere woorden een Europese defensie zonder het VK is onbegonnen werk. Tenslotte, is dit land de EU lidstaat met de meest performante inlichtingsdiensten (MI 5 en 6 etc.). Het Europese veiligheidssysteem stelt zonder de Britten veel minder voor.

Schotland

Het grootste probleem voor het VK in dit Brexit dossier in een intern gegeven, namelijk: de band met Schotland. Want als de Schotten het VK verlaten, dan wordt de waarde van het Koninkrijk der Windsors wel erg zwaar aangetast.

De uitweg

Indien het VK de EU verlaat, dan zal het lid worden van de EFTA. Deze Europese Vrijhandels- Associatie van IJsland, Liechtenstein, Noorwegen en de Zwitserse confederatie vormt tezamen met de EU de EER (Europese Economische Ruimte). Deze 32 landen van de EER hebben dezelfde interne markt. Alleen die EFTA is financieel veel goedkoper door het feit dat men niet meedoet aan de landbouw- en visserijpolitiek, de politieke instellingen, het gemeenschappelijk buitenlandsbeleid, de douane unie, het gemeenschappelijk handelsbeleid en het gemeenschappelijk beleid inzake justitie. Wel doen deze EFTA landen mee aan de Schengenzone.

Conclusie

De aankomende talrijke verkiezingen zullen de Brexit-onderhandelingen over de zomer van 2017 tillen. Vervolgens is het de vraag hoe snel men wil gaan met dit dossier, dat geen precedenten kent. Maar het VK zal op economisch- en veiligheidsvlak wel gerelateerd blijven met de huidige EU-lidstaten. Wel zal de EU der 27 even verdeeld blijven.

PROF. DR. HERMAN MATTHIJS

Doctorandus in de kijker

Bio Bert George

+ **Diploma's** ▶ Master in de Handelswetenschappen (HoGent, 2011 - Grootste Onderscheiding)

+ **Doctoraat** ▶ *Unravelling the Determinants of Strategic Planning Effectiveness in Public Organizations: A Strategic Decision-Making Perspective at the Individual and Organizational Level* (Promotor: Prof. dr. Sebastian Desmidt)

+ **Positie** ▶ Tot 31 juli 2016: Doctoraal Onderzoeker UGent. Vanaf 1 augustus 2016: Universitair Docent (Assistant Professor) Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam



PUBLIEKE ORGANISATIES DIE PLANNEN PRESTEREN BETER

Strategische planning in de publieke sector

Verplichte invuloefening of strategisch besluitvormingsproces?

Strategische planning is één van de meest gebruikte managementinstrumenten in publieke organisaties. De assumptie is dat strategische planning wérkt. Publieke organisaties die plannen, presteren beter. Deze assumptie heeft er toe geleid dat overheden wereldwijd een vorm van strategische planning hebben opgelegd aan publieke organisaties. Voorbeelden zijn de Beleids- en Beheercyclus in Vlaanderen en de 'Local Government Act' in het VK. Hebben deze beleidsmakers het bij het rechte eind? Empirisch onderzoek toont inderdaad aan dat strategische planning positief geassocieerd wordt met verschillende prestatie-indicatoren in publieke organisaties. Dit onderzoek is echter bijna unilateraal gebaseerd op publieke organisaties uit de VS en het VK en biedt weinig inzicht in hoé strategische planning kan bijdragen.

In mijn doctoraat bied ik een antwoord op deze bemerking. Mijn focus ligt op de effectiviteit van strategische planning als besluitvormingsinstrument. Mijn interesse is dus de 'strategische' dimensie van het plan: Wat bepaalt dat het plan een kwalitatief strategisch document is, dat besluitvorming in de organisatie gunstig beïnvloedt en dat breed gedragen wordt? Data om deze vragen te beantwoorden werden verzameld in Vlaamse steden en gemeenten. De achterliggende reden is dat Vlaamse steden en gemeenten door de Vlaamse Overheid verplicht werden om een strategisch plan

te produceren. Is dit plan dus daadwerkelijk 'strategisch' of is het een invuloefening om de Vlaamse Overheid te plezieren? Hieronder lichten we alvast een tip van de sluier.

Proces

Participatie en systematiek lijken twee sleutels tot succes

Twee elementen zijn belangrijk om te komen tot een kwalitatief strategisch plan. Ten eerste is het aangewezen om vóór de initiatie van het planningsproces een 'plan het planningsproces'-sessie te organiseren. Tijdens zo'n sessie dienen alle betrokken individuen akkoord te gaan met de vooropgestelde stappen van het planningsproces alsook met de beoogde output (d.i. een formeel strategisch plan). Dit lijkt triviaal, maar de neuzen van bij het begin in dezelfde richting laten wijzen, draagt bij aan de kwaliteit van het plan en zorgt voor focus tijdens het planningsproces. Ten tweede is participatie tijdens planning belangrijk. Breed gedragen planningsprocessen dragen bij aan de kwaliteit van het plan. Dergelijk breed gedragen proces betekent heus niet enkel de 'usual suspects' (bv. burgemeester, secretaris). Ook het betrekken van externe stakeholders en medewerkers die in contact komen met inwoners is belangrijk, aangezien deze groepen informatie injecteren in het plan over verwachtingen rond de gemeentelijke dienstverlening.

Gedrag

'Creators' en politieke logica

Ook de planningsteamleden, diegene die het

plan formuleren, spelen een belangrijke rol. Planningsteamleden in Vlaamse steden en gemeenten met een creatieve cognitieve stijl (typisch de 'early adopters', de creatievelingen die houden van intuïtie en 'gut-feeling') aanvaarden strategische planning sneller en vertonen een hoge betrokkenheid om het plan te implementeren. Deze 'creators' zijn de kampioenen die het plan verkopen doorheen de organisatie. Maar zijn het ook deze individuen die het proces trekken? Of laten we dit eerder over aan de analytische, planmatige profielen? Hoe zit het ten slotte met de impact van planning op politieke besluitvorming? Besluitvorming door lokale politici wordt beïnvloed door informatie uit het planningsproces. Zo blijkt dat prestatie-indicatoren (typisch onderdeel van een planningscyclus) perverse effecten meebrengen. Vlaamse lokale politici alloceren méér budget aan beleidsdomeinen die slecht scoren. Bovendien staan ze weigerachtig tegenover hervorming van beleidsdomeinen die goed scoren. Zijn beide reacties echter te plaatsen binnen een 'managerial' logica?

Wenst u meer informatie over dit onderzoek?
Stuur een mailtje naar Bert.George@UGent.be

Onderzoeker aan het woord

Bio Prof. dr. Amy Van Looy

- + Diploma's ► *Doctor in Toegepaste Economische Wetenschappen (Universiteit Gent, 2012)* ► *Master in Politieke Wetenschappen (Universiteit Antwerpen, 2006)*
- + Professioneel ► *Docent Beleidsinformatica (EB08)*
► *Onderzoek naar Business Process Management en beleidsinformatica* ► *Voorheen IT-consultant bij CSC Computer Sciences Corporation (2006-2009)*



.....
BEDRIJFSPROCESSEN
ZIJN CRUCIAAL BIJ HET
ONDERNEMERSCHAP
.....

Bedrijfsprocessen, ofwel hoe organisaties handelen

Business Process Management (BPM) beoogt het verbeteren en beheren van de bedrijfsprocessen – ofwel werkprocessen – van een organisatie, om alzo de algemene prestaties en zaken cijfers te bevorderen. Bedrijfsprocessen beschrijven de gestandaardiseerde werkwijze die werknemers dienen te volgen, en zijn aanwezig in elk type van bedrijf. Zowel in de private als publieke sector en in grote als in kleinere ondernemingen. Vaak worden ze niet benoemd als bedrijfsprocessen, maar spreekt men eerder van 'procedures' of zelfs 'werkinstructies' die worden uitgevoerd om een bepaald doel te bereiken (bv. om een product te vervaardigen en te verkopen of om een dienst te leveren). Bedrijfsprocessen worden vaak bekeken vanuit een waardeketen die gaat vanaf de leveranciers (input), doorheen de verschillende departementen van een organisatie tot aan de eindconsument (output). Naast deze zogenaamde kernprocessen, beschikt een organisatie ook over ondersteunende processen (bv. binnen het HR- of IT-departement) en management processen (bv. het proces om een bedrijfsstrategie te bepalen).

Business Process Management (BPM) versus Business Process Orientation (BPO)

BPM bestudeert alle fasen van een typische proceslevenscyclus (Plan-Do-Check-Act cyclus), gaande van bedrijfsprocessen modelleren (namelijk stap-voor-stap uitschrijven en/of visueel weergeven), dan deze processen uitvoeren (manueel en/of geautomatiseerd) om deze vervolgens continu te evalueren en te verbeteren. Sinds de jaren 2000 gaan er steeds meer stemmen op dat de proceslevenscyclus onvoldoende is en pas succesvol kan zijn als deze complementair is aan andere organisatiekenmerken. Zo dienen de organisatiecultuur en -structuur afgestemd te zijn op bedrijfsprocessen die horizontaal over verschillende departementen heen werken, wat in sterk contrast staat met de traditionele, verticale silo's of eilanden. Bij dit ruimere, organisatiebrede perspectief spreekt men ook wel over het begrip van Business Process Oriëntatie (BPO).

Multidisciplinariteit

Hoewel de link tussen organisatiekenmerken en BPM nog in de kinderschoenen staat, wordt hiermee het interdisciplinaire karakter van BPM des te zichtbaarder. Daar waar de traditionele kijk op BPM al nauw verwant was met andere operationele vakgebieden zoals logistiek, innovatiebeleid en beleidsinformatica, is BPO onderzoek ook sterk gelinkt aan management, arbeidssociologie, HRM en psychologie. Tevens kunnen nieuwe media en technologische trends triggers opleveren om bedrijfsprocessen te optimaliseren, zoals de rol van B2B en B2C communicatie en sociale Customer Relationship Management (CRM). Denk bv. aan de laagdrempeligheid van sociale media waarmee werknemers sneller communiceren en kennis delen, alsook waarmee klanten of stakeholders hun mening verspreiden (al dan niet positief) over het handelen van organisaties en diens producten of diensten. Ook dergelijke stimuli, vragen en klachten moeten in rekening worden gebracht om bedrijfsprocessen accurater te laten werken en te verbeteren, en om sociaal mediagebruik strategisch in te zetten en te beheren.

Kortom, bedrijfsprocessen zijn cruciaal bij het ondernemerschap.

(1) -----

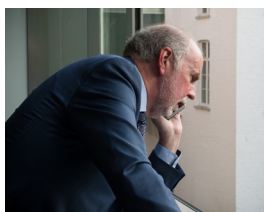
**Een nieuwe alumnus van het jaar
in de bloemetjes gezet**

Voseko ontving **Jan Smets** op donderdag 12 mei op de faculteit Economie en Bedrijfskunde. De gouverneur van de Nationale Bank werd gevierd als kersvers 'Alumnus van het Jaar 2016'. De prijsuitreiking werd voorafgegaan door een debat waarbij Jan Smets vergezeld werd door Luc Versele, CEO van Crelan en prof. dr. Gert Peersman. Het debat werd in goede banen geleid door Karel Volckaert van Riverrun. Tijdens de uiteenzetting was er vooral aandacht voor het huidige, onconventionele, monetaire beleid. Vanuit de rest van het panel, als ook van uit het publiek, klonk zowel lof als kritiek.

Decaan prof. dr. Marc De Clercq gaf een overzicht van de lange carrière en verwezenlijkingen van Jan Smets. Hij ontving de trofee uit handen van Voseko-voorzitter Bregt, in het bijzijn van zijn vrouw en dochters.

ERELIJST

2016	Jan Smets - <i>Gouverneur Nationale Bank van België</i>
2015	Wilson De Pril - <i>Directeur-generaal Agoria</i>
2014	Kristof De Wulf & Niels Schillewaert - <i>Managing partners InSites Consulting</i>
2013	Luc Versele - <i>CEO Landbouwkrediet (Crelan)</i>



(2) -----

Cities of the Future

Op donderdag 2 juni vond het laatste Voseko-evenement voor het academiejaar 2015-2016 plaats. Tijdens 'Cities of the Future' stonden de zogenaamde 'Smart Cities' centraal. In dergelijke 'slimme steden' wil men de levenskwaliteit verhogen door middelen zoals gebouwen, energie, weginfrastructuur, enz. efficiënter te managen aan de hand van geïntegreerde ICT-oplossingen.

Tijdens deze avond verwelkomde Voseko **Emanuel Marreel** (*Siemens*) en **Gino Dehullu** (*Stad Roeselare*). In eerste instantie schetste Emanuel Marreel een bondig overzicht van bestaande Smart City-technologieën en van de manier waarop deze ons leven aanzienlijk kunnen veranderen. Vervolgens concretiseerde Gino Dehullu het Smart City-verhaal aan de hand van Stad Roeselare. In deze West-Vlaamse stad beschikt men over een mobiele Smart City-applicatie, een nieuw kennis- en leercentrum dat diverse Smart City-aspecten integreert en een warmtenet waarbij de lokale verbrandingsoven onder meer het zwembad verwarmt. Emanuel Marreel sloot de avond af met een toelichting over het Aspern-project, waarbij een joint venture van verscheidene organisaties (waaronder Siemens) een stadsdeel van Wenen als een Smart City ontwikkelt.

Hoewel er al diverse Smart City-technologieën bestaan en verscheidene steden al enkele concrete initiatieven doorvoeren, bleek aan het einde van deze boeiende avond dat het Smart City-verhaal in België – en bij uitbreiding in vele andere landen – nog in haar kinderschoenen staat. Er mag dan ook verwacht worden dat de komende jaren bijzonder interessante bewegingen op het vlak van stedelijke ontwikkeling in petto hebben.



(3) -----

Master BBQ Thesis OUT, examens IN!

De jaarlijkse traditie werd ook dit jaar voortgezet: de master barbecue op de terrassen van de faculteit Economie en Bedrijfskunde. Voseko nodigde alle laatstejaarsstudenten uit om samen te genieten van een gezellige barbecue. De timing van dit evenement is het perfecte intermezzo: de thesis is net ingediend en er is nog tijd voor een korte adempauze voor de allerlaatste beginnen.

Met de master barbecue vieren alle masterstudenten dat ze bijna afgestudeerd zijn en tellen ze af naar hun status als alumnus. Zo'n 130 studenten schoven hun voeten onder tafel, deelden herinneringen van de afgelopen jaren en genoten op deze zomerse dag van een goed gevuld bord, met dank aan de chef van dienst! De vele blij gezichten zetten hun avond verder in de Yucca voor het 'Thesis-it' feestje georganiseerd door het VEK.



Student-ondernemer Viktor Mussche specialiseert zich in duurzame lijkkasten

Viktor Mussche, 22 jaar en student Handelswetenschappen aan de UGent, richtte anderhalf jaar geleden zijn eigen onderneming op. Als zaakvoerder van Belgolog importeert hij duurzame en gepersonaliseerde lijkkasten van Vademus.

Hoe komt het dat een jonge student een onderneming start in de uitvaartsector?

Tussen mijn 16e en mijn 20e werkte ik mee in het uitvaartbedrijf van mijn vader. Ik studeerde zelf niet voor begrafenisondernemer, maar leerde wel hoe die wereld in elkaar zit. Het is een zeer traditionele sector die ook onderhevig is aan veranderingen. Zo merk ik dat mensen vandaag steeds vaker op zoek zijn naar een persoonlijke aanpak voor de uitvaart van een overledene. Ik had nooit gedacht dat ik op basis van die ervaringen een onderneming zou oprichten.

Wanneer rijpte het idee om je eigen zaak, Belgolog, uit de grond te stampen?

Naast mijn studies was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging. Toen ik hoorde van Vademus, een bedrijf dat oorspronkelijk in Australië werd opgericht en gepersonaliseerde lijkkasten produceert uit duurzame materialen, kon ik mezelf meteen vinden in dat verhaal. De kisten worden voor 97% vervaardigd uit natuurlijke materialen, wat een enorme vooruitgang is in vergelijking met traditionele kisten. Verder is het mogelijk om de kisten te personaliseren, wat tegemoetkomt aan de huidige behoefte in de sector. Deze unieke combinatie wordt momenteel enkel door Vademus aangeboden. De kisten worden geproduceerd in Nederland en ik verdeel ze hier onder de naam Vademus België.

Hoe maak je een lijkstip persoonlijk?

Door het ontwerp af te stemmen op de verlangens van de betrokken familie. We luisteren naar de verhalen van familieleden en ontdekken zo hoe de overledene leefde. Vervolgens geven we een persoonlijke invulling aan de kist met afbeeldingen van bv. bloemen of landschappen. Dierbaren bepalen zelf het ontwerp en kiezen welke foto's op de kist komen. Op die manier wordt niet enkel de plichtigheid een meer persoonlijke en intieme aangelegenheid, het kan ook helpen bij het rouwproces. We merken dat een persoonlijke aanpak helpt bij het verwerken van verdriet.

Er zijn veel uitdagingen verbonden aan het opstarten van een onderneming, zeker als student. Waar kon je terecht met je ideeën?

Het eerste platform waar ik terecht kon was 'Durf Ondernemen' van de UGent. Ze helpen je met al je vragen rond ondernemen. Hierdoor kon in ik een vroeg stadium mijn ideeën bijschaven. Op die manier kwam ik meteen in contact met de juiste personen. Je wordt meteen opgenomen in het netwerk van Gentse student-ondernemers. Ook

thuis werden mijn ideeën gesteund. Mijn vader was op dat moment de enige begrafenisondernemer in België die Vademus-kisten verdeelde. In dat opzicht kon ik dus veel leren van zijn ervaringen.

Welke hindernissen heb je moeten overwinnen om je droom waar te maken?

Eigenlijk overwin je elke dag nieuwe hindernissen wanneer je een eigen zaak leidt. Dat maakt ondernemen net zo leuk. Elke dag een nieuw probleem, elke dag een nieuwe les om van te leren. Maar die obstakels wegen niet op tegen de verrijking en de vreugde bij het schrijven van je eigen verhaal. Ik besepte al snel dat niets vanzelf gaat: in het begin was het bijvoorbeeld even puzzelen om de start van mijn bedrijf af te stemmen op mijn examens. Op jonge leeftijd in de bedrijfswereld terecht komen, is zoals in diep water springen en dan blijven drijven. Dat is spannend, maar als het lukt, geeft het veel voldoening.

Je nam deel aan het televisieprogramma 'De Ondernemers 2016', een format van AVS Oost-Vlaamse Televisie. Op dat moment was je zaak reeds opgestart, vanwaar dan toch deze beslissing?

Ik sta altijd open voor nieuwe ervaringen en deelnemen aan een wedstrijd op televisie was helemaal nieuw voor mij. Verder probeer ik potentiële klanten te bereiken via verschillende kanalen, dus mijn deelname was gunstig voor de naambekendheid van de lijkkasten onder Belgische begrafenisondernemers. Ik leerde enorm veel van de coaching tijdens het programma en uiteindelijk belandde ik zelfs in de finale. Een ander fijn aspect was dat ik er interessante mensen ontmoette.

Werd je geïnspireerd door je studies om te ondernemen? Werd je voldoende begeleid vanuit de faculteit?

De richting Handelswetenschappen stoomt je klaar voor een managementfunctie of het opstarten van een bedrijf. Helaas leer je niet alles in een academische context en groei je volgens mij vooral door eigen ervaringen en praktijksituaties. De theoretische aspecten kon ik uiteraard toepassen binnen de praktijk van mijn bedrijf. In Gent kan je ook altijd terecht bij 'Ghentpreneur', de overkoepelende organisatie waar ook 'Durf Ondernemen' onder valt. Ze organiseren events en brengen ondernemers samen om ideeën uit te wisselen.

Heb je nog tips voor toekomstige student-ondernemers?

Als je een droom hebt, moet je ervoor gaan. Het is niet altijd eenvoudig, maar er zijn genoeg opvangnetten voor mensen met een idee. Omdat ik zelf ook vertegenwoordiger ben voor student-ondernemers aan de UGent, sta ik altijd open voor vragen van studenten.

FELIX PEETERS



Interview met FEB-talent Jolien Boumkwo: Belgisch kampioene kogelstoten en hamerslingeren

Jolien Boumkwo is naast laatstejaarsstudente Accountancy & Fiscaliteit aan de FEB ook Belgisch kampioene kogelstoten en hamerslingeren. Hoewel ze nog maar 23 jaar is, bouwde ze al een indrukwekkend palmares op. De combinatie studeren en sporten op hoog niveau lijkt niet evident. Jolien vertelt er ons meer over ...

Kogelstoten en hamerslingeren zijn niet meteen de populairste atletieksporten. Van waar je keuze voor deze sporten?

Toen ik jonger was, beoefende ik alle atletieksporten wat. Dat was de normale gang van zaken, zo kon ik te weten komen welk atletieksportnummer me het beste lag. Al gauw bleek dat ik goed was in de combinatie snelheid en kracht, daarom besloot ik verder te gaan in het kogelstoten. Als cadet deed ik ook eens mee aan het provinciaal kampioenschap hamerslingeren. Tot mijn grote verbazing werd ik tweede. Het leek me een verstandige keuze om mezelf ook in deze discipline verder te bekwamen. Zo ging de bal aan het rollen en ben ik gekomen tot waar ik nu sta.

Kan je je sport en je studies goed combineren? Is er ook nog tijd voor ontspanning?

Momenteel zit ik in mijn laatste jaar Accountancy & Fiscaliteit, daardoor had ik nog maar twee examens. De leerstof heb ik zelfstandig verwerkt, omdat mijn razend drukke schema het niet toeliet de lessen bij te wonen. Door mijn topsportstatuut aan de UGent, kon ik de examens al in maart afleggen. Zo kon ik me daarna volledig focussen op trainingen en wedstrijden. Naast het verschuiven van examens, biedt de UGent ook de mogelijkheid om het GUSB en andere trainingsfaciliteiten te gebruiken. Bovendien krijgen sporters als stimulans een premie voor deelnames aan kampioenschappen. Dankzij deze uitstekende begeleiding kan ik mijn sport en studies goed combineren. Ondanks alle drukte kan ik toch nog genieten van het studentenleven. Een bezoekje aan de Overpoort zit er niet in, omdat dit mijn trainingen teniet zou doen, maar ik

probeer mijn vrienden minstens een keer per week te zien. Ik zou mijn sociaal leven niet kunnen opofferen voor mijn sport.

Welke kosten heb je als topsporter? Moet je deze kosten zelf dragen of zijn er sponsors?

Er zijn natuurlijk enkele noodzakelijke kosten om mijn sport te kunnen beoefenen. Ten eerste zijn er verplaatsingskosten naar Leuven en Maldegem, waar respectievelijk de hamerslinger- en kogelstoottrainingen doorgaan. Bovendien moet ik in Leuven elke tien dagen mijn trainingspasje laten vernieuwen dat 14 euro kost. Er is wel iemand die mijn tankkaart sponsort, wat de kostprijs toch wat drukt. Daarnaast moet ik sportkledij en -materiaal aankopen. Atletiek Vlaanderen is mijn grootste sponsor, die sponsoren mijn materiaal-kosten. Uiteraard is er wel een limietbedrag. Verder springen mijn ouders bij. Het is zeker niet evident om sponsors te vinden, omdat kogelstoten en hamerslingeren sporten zijn die minder voor de hand liggen.

Krijgt de Belgische atletiek te weinig aandacht volgens jou?

Atletiek is vaak individueler en daarom minder populair dan een collectieve sport zoals pakweg voetbal. Dat is jammer, want ook atletieksporten zijn mooi om naar te kijken en kunnen beter in beeld gebracht worden. Maar er is verbetering op komst: er worden mooie initiatieven op poten gezet, zoals een verspringwedstrijd in het centrum van Gent. Op die manier brengt atletiek mensen dicht bij elkaar en dat is ook nodig om sponsors en investeerders aan te trekken. Er gaat al veel budget naar grote wedstrijden zoals bijvoorbeeld de Olympische Spelen en de Memorial Van Damme, maar er zijn nog andere wedstrijden die meer aandacht verdienen.

Wat zijn je sportieve en professionele ambities voor de toekomst?

Door de stress focuste ik me dit jaar te veel op de korte termijn, maar bij hamerslingeren en

kogelstoten moet je meer langetermijndenken. In mijn sporten bereik je een hoogtepunt éénmaal je 27 bent, dus binnen vier jaar moet ik top zijn. Dat is de ideale timing om in 2020 naar de Olympische Spelen te gaan in Tokio. Volgend jaar volg ik ook elf weken stage bij Deloitte. Daarna zou ik graag in een bedrijf terecht komen dat aandacht schenkt aan mijn sport. Na mijn sportieve carrière wil ik mijn ervaring in de sport combineren met mijn economische kennis. Ik droom ervan om ondernemer te worden en ik hoop later gebruik te kunnen maken van mijn naam bekendheid.

BRENT MEERSMAN

Hoe ziet een trainingsweek eruit?

↓
MAANDAG
stabilisatie- en snelheidstrainingen
DINSDAG
kracht- en hamerslingertraining in Leuven
WOENSDAG
stabilisatie- en kogelstoottraining in Maldegem
DONDERDAG
kracht- en hamerslingertraining in Leuven
VRIJDAG
rustdag
WEEKEND
wedstrijd

Master TEW wordt modulair



De opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) kiest resoluut voor een bloksge-
wijze manier van lesgeven. Concreet betekent dit dat per vier weken één vak wordt gedoceerd.
De evaluatie van de vakken vindt zoveel mogelijk in die vier weken plaats. Dit blokkensysteem
gaat van start bij de hervorming van de master TEW vanaf academiejaar 2016-2017.

Niets dan voordelen

De lesgever ervaart vaak meer voldoening bij het modulair systeem, aangezien hij onmiddellijk
de resultaten van zijn voorbereidingswerk opmerkt. De lesweken zijn intensiever, maar hierdoor
ook efficiënter. Na de drukke lesperiode volgt een periode voor onderzoek of andere activiteiten.
Ook de afstand tussen lesgever en student wordt kleiner waardoor een nauwere opvolging en
begeleiding van de student mogelijk wordt.

Daarnaast schept het modulaire karakter gunstige condities voor studenten die zich regelmatig
inspannen. Studenten houden de leerstof beter bij, verdienen punten voor hun inzet in de les
en er is minder uitval.

Onderzoek staft dit met hogere slaagpercentages. Dit komt doordat studenten diepgaander
kunnen werken dan bij een klassieke manier van doceren en zich zo op één vak weten te focus-
sen. Tot slot heeft de modulaire master TEW nog een praktisch voordeel: er komt meer tijd vrij in
de examenperiode ten voordele van de masterproef en de vakken die voorbereiden op de latere
carrière van de student.



Het nut van de verplichte stage bij Handelswetenschappen volgens student Daan De Meyer

Daan De Meyer was masterstudent Handelswetenschappen in het academiejaar 2015-2016 en kijkt terug op zijn stage bij Belfius Investment Strategy. Daar gaf hij o.m. beleggingstips aan de klanten van Belfius.

Wat houdt een stage in de master Handelswetenschappen in?

Wanneer je Handelswetenschappen studeert aan de UGent, hoort daar een verplichte stage van 9 studiepunten bij. In het 3de jaar van de bachelor Handelswetenschappen kregen we reeds een uitgebreide infosessie over de verwachte competenties en hoe de stage in zijn werk zou gaan. Daarna kregen we de opdracht om zelf op zoek te gaan naar een geschikte stageplek. Er vroeg bij zijn is de boodschap, ik ging al op sollicitatiegesprek in juli 2015! Ik kreeg de kans om mijn stage te doen bij Belfius Investment Strategy. Die liep van 7 maart 2016 t.e.m. 20 mei 2016, dat komt neer op een stage van 11 weken.

Wat waren jouw taken bij Belfius Investment Strategy?

Belfius Investment Strategy is een divisie waar investeringsgerelateerde informatie naar de klanten wordt verspreid via de website en kantoren. Het was o.a. mijn taak om hier artikels voor te schrijven. Zo schreef ik het voorwoord voor het maandelijks beleggingsblad 'Uw Beleggingen' en enkele artikels voor publicaties zoals 'Flash Actua' en 'Belfius Private Market Info'.

Hoe slaagde je erin om deze artikels tot een goed einde te brengen?

Om te beginnen, bleef ik op de hoogte van alle financiële media. Daar moet je tijd in investeren als je dat goed wil doen. Ik las bv. trouw de Financial Times. Ik vond het wel een grote uitdaging om deze vergaarde informatie begrijpelijk over te brengen naar de particuliere klanten van Belfius. Dat was niet eenvoudig en probeerde daarom moeilijke termen te vermijden of meteen te duiden.

Wat waren de meest interessante onderwerpen die je pad kruisten?

Een heel actueel thema tijdens mijn stage was de Brexit. In dit artikel ging ik na wat de redenen zijn voor een eventuele Brexit en wat de mogelijke gevolgen zouden zijn voor de economie en politiek in zowel het Verenigd Koninkrijk als de EU. Ik stelde openlijk de vraag: 'Is deze periode voor het referendum een storm in een glas water op de financiële markten of is het nog maar stilte voor de storm?' Nu de Brexit een feit is, ben ik benieuwd hoe het allemaal zal uitdraaien.

Verder schreef ik ook vaak over duurzaam beleggen. Enkele van de zaken die ik naging waren: 'Wat is duurzaam beleggen?', 'Hoe ziet de Belgische markt eruit?' en 'Wat biedt Belfius aan?' Duurzaam beleggen is allesbehalve nieuw, maar is in België opnieuw aan een opmars bezig. Investeerders kunnen door duurzaam te beleggen nl. een invloed uitoefenen op de kapitaalstromen. Uiteraard blijft rendement een belangrijke parameter. Duurzame fondsen bieden op middellange tot lange termijn een gelijk(waardig) rendement wat het uiteraard extra interessant maakt. Dit komt doordat deze bedrijven rekening houden met duurzaamheidscriteria die gepaard gaan met een betere langetermijnvisie en minder risico.

Had je nog andere taken naast het schrijven van artikels?

Ik kreeg ook de taak om een klantenportefeuille te analyseren. Daarbij ging ik vertrekend vanuit de theorie, zoals het Capital Asset Pricing Model, de performantie analyseren. De klant volgde actief de door ons gepromote beleggingsstrategie 'top equity selection'. Uit mijn analyse bleek dat de klant het beter deed dan de benchmark.

Ik moest ook vaak presentaties geven. Hierdoor heb ik mijn presentatietechnieken verder op punt kunnen stellen. Ik presenteerde ook eens mijn thesis bij mijn stagebedrijf aangezien het over 'Smart Beta Investing' ging. Zo kwamen mijn opleiding, stage en thesis samen.

Was het een leerrijke ervaring?

Jazeker, ik vond de stage een heel grote troef van de opleiding Handelswetenschappen. Je krijgt een betere voeling met de sector en ik kon me zo beter voorbereiden op de arbeidsmarkt. De verwachtingen zijn dan wel hoog, maar als het goed lukt, is het ook leuk om geapprecieerd te worden. Het gevoel hebben dat je een meerwaarde bent voor het bedrijf was echt leuk. Daarnaast leerde ik hoe de theoretische kennis uit de lessen toe te passen in de praktijk.

Hoe verliep de beoordeling van de stage?

Bij Belfius werd ik begeleid door een stage-mentor. Hij was makkelijk bereikbaar en stond steeds open voor vragen. Daarnaast had ik ook een stagebegeleider van de UGent die één keer kwam evalueren hoe het ging en tot slot diende ik een stageverslag te schrijven.

KENZO DE SUTTER

Heeft u ook stages voor studenten of heeft u vragen?

Contacteer dan stage.eb@UGent.be voor de opleidingen Handelswetenschappen, Economische Wetenschappen, Toegepaste Economische Wetenschappen en Handelsingenieur.

Ook zin in een stage?

Ook studenten van de opleidingen Master EW/TEW/HIR kunnen een stage van 20 werkdagen opnemen als keuzevak voor 6 studiepunten. Hierover vind je informatie op de Minerva cursus-site 'Stages FEB' (FX00004A) waar je kiest voor 'Intekenen door te zoeken naar een cursus'.

Randstad Young Talents



Talent vinden en binden wordt anno 2016 steeds uitdagender, de vraag naar young potentials groter. Randstad wil vanuit haar visie en missie de arbeidsmarkt op een innovatieve en effectieve manier benaderen, om zo jong talent al vroeg te binden. Als antwoord op de schaarste van morgen sloten Randstad en de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de UGent een partnership.

'Ik ben verantwoordelijk voor Randstad Young Talents regio West- en Oost-Vlaanderen en ik ben één dag per week aanwezig op de faculteit Economie en Bedrijfskunde. Masterstudenten (voorlaatste- en laatstejaarsstudenten) ondersteun ik met de nodige arbeidsmarktinformatie en sollicitatietraining', verklaart **Sarah Vanhecke** van Randstad Young Talents. 'Ik help hen ook aan een studierelevante bijbaan: de ideale manier om tijdens de studies praktijkervaring op te doen. Met een sterk cv, een goed onderbouwde motivatie en een dergelijke relevante werkervaring, nemen pas-afgestudeerden een vliegende start op de arbeidsmarkt. Bovendien bied ik ook startersjobs aan voor afgestudeerden.'

Sarah Vanhecke: 'Randstad Young Talents begeleidt afgestudeerden naar de arbeidsmarkt en gaat voor bedrijven op zoek naar het geschikte juniorprofiel. Masterstudenten vinden via Randstad Young Talents een bijbaan of eerste vaste job. Zo komen we tot een win-win situatie voor zowel bedrijven als studenten.'



Ben je zelf FEB-student of een bedrijf die jonge werkrachten wil aantrekken via Randstad Young Talents?
Mail naar youngtalents_gent@randstad.be voor meer informatie.

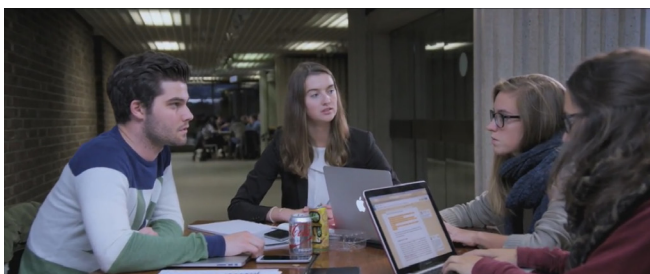


Wat zijn de voordelen voor bedrijven?

- Snelle beschikbaarheid en flexibiliteit: de studenten werken in projecten of structureel in en voor een onderneming.
- Kostenbesparend: competente studenten verlagen de workload van het bedrijf of genereren extra business op een prijsgunstige manier.
- Directe toegang tot gemotiveerde, betrouwbare, gescreende *high potentials* met een gezonde portie leergierigheid, mentale flexibiliteit, ondernemerschap en innovatiekracht.
- De arbeidspopulatie van morgen tewerkstellen en innovatie bewerkstelligen.
- In de *war for talent* haal je al in een vroeg stadium toekomstige medewerkers binnen.
- Antwoord op de schaarste in de arbeidsmarkt.

Opportunities voor studenten?

- De arbeidsmarkt leren kennen: werking, sociale wetgeving (rechten en plichten).
- Kennismaken met het professionele leven: discipline, stiptheid, structuur en organisatie.
- Talent maximaal ontplooiën.
- Werkpunten bijspijkeren.
- Opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk toepassen.
- Competenties ontwikkelen.
- Netwerk uitbouwen.
- Met de opgedane bagage betere keuzes maken voor een vaste betrekking.
- Bijverdienen.



Drie FEB-studenten getuigen ...

Jan Van Damme (22) kwam in contact met Randstad Young Talents via de website van Randstad. Hij had een tweedelige motivatie om Randstad aan te schrijven: enerzijds was hij nog op zoek naar een thesisonderwerp, anderzijds zocht hij een bijverdienste. 'Dankzij Randstad Young Talents kreeg ik een bijbaan te pakken die in lijn lag met mijn thesis.'

'Ik startte in februari 2016 bij Volvo Cars, die betrekking loopt nog tot het einde van het academiejaar 2017. Ik werk met weekcontracten en werk één tot anderhalve dag in de week voor hen. Ze geven mij ook de vrijheid om flexibel te kunnen zijn tijdens examenperiodes. Dan gaat mijn opleiding uiteraard voor.'

Randstad Young Talents vindt Jan een mooi initiatief. 'Weinig interimkantoren bieden relevante studentenjobs aan die specifiek inspelen op de opleiding van de student. Dat heeft veel voordelen omdat je zo de praktijkervaring aan de theorie kan relateren. Ondertussen doe ik werkervaring op in een bedrijfscontext. Daarnaast is Volvo een mooie referentie om op mijn cv te zetten. Ik zie het zeker als springplank voor mijn latere carrière.'

Jasmien Dierickx (23) schreef haar thesis over *lean management*. In november vorig jaar kon ze – dankzij Randstad Young Talents – aan de slag als assistent *lean management* bij Amando in Destelbergen, deze organisatie is een onderdeel van Imperial Meat.

'Ik vond het erg leerrijk dat ik *lean management* kon implementeren in mijn studentenjob: het onderwerp kwam uitgebreid aan bod in de theorie van de opleiding, maar in de praktijk zijn er vaak meer factoren waarmee je rekening dient te houden. Ik kreeg snel het vertrouwen om zelfstandig te werken en focuste mij op *proces mapping*. Ik tekende de volledige productenstroom van A tot Z uit en bekeek welke processen beter konden. Ik onderzocht bv. waar een product te lang bleef hangen in de logistieke keten. A.d.h.v. mijn bevindingen optimaliseerden we het proces.'

Jasmien: 'Ik ben heel tevreden over Randstad Young Talents: ze stonden voor een correcte administratieve opvolging en ik kon altijd bij hen terecht. Het voordeel van een studierelevante bijbaan is dat je een centje bijverdient én meteen ook groeit in je opleiding.'

Jana Standaert (22): 'Voor mij was Randstad Young Talents een evidente keuze. Mijn zus werkt bij Randstad en bracht me op de hoogte van het initiatief. Ik was destijds op zoek naar een vakantiejob die in lijn met mijn studies lag. Ik vond het extra handig dat er een consultant van Randstad Young Talents aanwezig was op de faculteit. Dat vergemakkelijkt de onderlinge communicatie enorm.'

'Randstad Young Talents is erg bezig met wat de student zoekt in een job, je voelt dat de student centraal staat en ze zetten zwaar in op een goede follow-up. Je hebt niet het gevoel dat je ondoordacht aan een bedrijf wordt gekoppeld. Om deze redenen heb ik Randstad Young Talents al aangeraden aan vrienden.'

Jana mocht aan de slag bij Interim Justitia als credit management analist. Die functie lag erg dicht bij haar interesseveld. Ze werkte op verschillende afdelingen zodat ze het bedrijf en alle geledingen goed leerde kennen. 'Zo leerde ik problemen benaderen vanuit verschillende standpunten, werkte ik met nieuwe computerprogramma's en kreeg snel verantwoordelijkheid. Ik ben een nogal analytisch persoon en had het gevoel dat ik dankzij deze functie ook andere vaardigheden aanscherpte.'

FEB Facts Divers

Seminarie: Single audit in het hoger onderwijs

Op 27 april 2016 organiseerde de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën het seminarie 'Single audit in het hoger onderwijs'. Vakgroepvoorzitter Prof. dr. **Frank Naert** verwelkomde de aanwezigen en daarna nam **Johan Dhondt** – voorzitter van het college van regeringscommissarissen – het woord. Hij had het over de context en regelgeving rond de single audit. Daarna sprak Adri De Brabandere, de eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof, over hoe we moeten aankijken tegen de single audit vanuit de controleorganen. Prof. dr. **Johan Christiaens** toonde tot slot aan hoe een academicus kijkt naar de single audit.

Fonds NCAB bekroont drie Handelswetenschappers



Elk jaar belooft het Fonds NCAB (Nationaal College der Accountants van België) de beste eindwerken in de fiscaliteit. Op 11 juni 2016 sleepten drie studenten Handelswetenschappen van de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de UGent een hoofdprijs van 750 euro in de wacht: de gelukkigen waren **Brend Buyl**, **Kim De Mol** en **Lindsey Goethals**. Assistente en doctoraatsstudente **Sarah van Brée** en prof. dr. **Bertel De Grootte** begeleidden twee van de drie thesen.



Geert Van der Stricht 4e plaats op Wereldkampioenschap Bedrijfssportspelen

Van 1 t.e.m. 5 juni 2016 vond in Palma De Mallorca het eerste 'Wereldkampioenschap Bedrijfssportspelen' plaats. Hoofdlector Wiskunde en Statistiek, **Geert Van der Stricht** van de vakgroep Algemene Economie, verdedigde er de kleuren van de UGent. In de discipline schaken, eindigde hij als 4e van de 49 deelnemers en greep zo net naast een podiumplaats. Hij behaalde 6 van de 8 punten. We wensen Geert van harte proficiat met zijn puike prestatie.

Nieuwe decaan en academisch secretaris

Prof. dr. **Patrick Van Kenhove** en prof. dr. **Frank Naert** zijn verkozen als resp. (*waarnemend*) decaan en academisch secretaris van de faculteit Economie en Bedrijfskunde.

De nieuwe decaan en academisch secretaris starten hun mandaat per 1 oktober 2016. Zij werden beide unaniem verkozen tijdens de faculteitsraden van 18 mei en 15 juni 2016. De verkiezing gebeurde bij geheime stemming door de aanwezige stemgerechtigde leden.

Aangezien de huidige decaan, prof. dr. Marc De Clercq, per 1 oktober 2016 op emeritaat gaat, stelt de faculteit een waarnemend decaan aan voor de overige twee jaar van het mandaat. De academisch secretaris wordt jaarlijks verkozen in juni voor een hernieuwbare periode van één jaar. Patrick Van Kenhove is de huidige academisch secretaris en voorzitter van de vakgroep Marketing. Frank Naert is voorzitter van de vakgroep Publieke Governance, Management en Financiën.

Telex

Het OAP-overleg van de faculteit Economie en Bedrijfskunde reikt jaarlijks tijdens de 'FEB PhD-Day' de 'PhD Tutor Award' uit. De 4de editie vond plaats in Het Pand op 19 mei. Dit jaar won prof. dr. **Patricia Everaert** de onderscheiding voor haar verdiensten als uitstekende doctoraatspromotor. Met deze onderscheiding wil het OAP-overleg de aandacht vestigen op het belang van een goede coaching van doctoraatsstudenten. De overige genomineerden waren prof. **Tom Vanacker** en prof. **Bart Larivière**. Beiden wonnen reeds eerder de 'PhD Tutor award'. **Stefanie De Bruyckere** ontving de 'PhD Poster Award'.

Bert George, Prof. dr. **Sebastian Desmidt** (UGent FEB) en Eva Cools (Vlerick Business School) wonnen met hun studie naar het belang van cognitieve stijlen tijdens strategische planning de '2016 Best Paper Award – Public Management' op de jaarlijkse conferentie van de European Academy of Management (EURAM te Parijs). De resultaten tonen dat individuen met een creatieve cognitieve stijl, die eerder gericht zijn op buikgevoel, creativiteit en vernieuwing, strategische planning sneller aanvaarden dan hun collega's met een kennisgerichte of planningsgerichte stijl.

Dr. Ilse Ruyssen en coauteur Simone Bertoli (CERDI, Université d'Auvergne) wonnen de 'Giorgio Rota Best Paper Award 2016' (uitgeleerd door het Centro Einaudi – Turin) met de paper 'Networks and migrants' intended destination'. In deze studie maakten ze gebruik van unieke gegevens die toelaten individuele connecties tussen mensen wereldwijd in kaart te brengen. De resultaten geven o.m. aan dat mensen die van plan zijn te migreren acht tot tien keer meer geneigd zijn een bestemming te kiezen waar zich al een vriend of familielid bevindt.

Op 18 juni 2016, tijdens de SERVSIG Conferentie, mocht het doctoraal werk van dr. **Arne De Keyser** (CSI UGent & Edhec Business School) de '**Best Dissertation in Service Research Award**' in ontvangst nemen. Met deze award bekroont de American Marketing Association (AMA) het beste verdedigd doctoraal onderzoek van het afgelopen academiejahr in het gebied van service marketing/management. Er waren in totaal 17 genomineerden uit 10 verschillende landen, maar slechts één winnaar: Arne De Keyser van het Center for Service Intelligence van onze universiteit.

Het doctoraal werk van Arne is getiteld 'Understanding and Managing the Customer Experience', promotor is prof. **Bart Larivière** (CSI UGent), en de begeleidingscommissie bestond uit Katherine Lemon (Boston College), Yves Van Vaerenbergh (KULeuven) en prof. dr. **Patrick Van Kenhove** (UGent).

Activiteitenkalender

VOSEKO

24 september 2016
Alumni Meeting

FEB

26 september 2016
Start Academiejahr

FEB- VOSEKO

29 september -1 oktober 2016
Proclamaties

STUVECO

17 oktober 2016
Proffentap

VEK

9 november 2016
Openingsfuif VEK

VOSEKO

10 november 2016
Manager van het jaar: Chris Van Doorslaer, CEO Cartamundi

VOSEKO

7 december 2016
Last lecture: prof. dr. Marc De Clercq

Wil u **adverteren** in
het **Voseko magazine**
en zo invloedrijke
alumni, bedrijven en
personeelsleden van de
faculteit bereiken?

Mail
voor meer info naar
Gregory.Maes@UGent.be



School voor Social Profit en Publiek Management



De School voor Social Profit en Publiek Management [**SSPM**]

biedt twee postgraduatoren aan:

de postgraduaat '**Cultuur- en kunstmanagement**' en de

postgraduaat '**Social Profit en Publiek Management**'.

Daarnaast kan u er ook terecht voor permanente vormingen en dienstverlening.

Meer info

info@sspm.be — 09 243 29 05

www.sspm.be