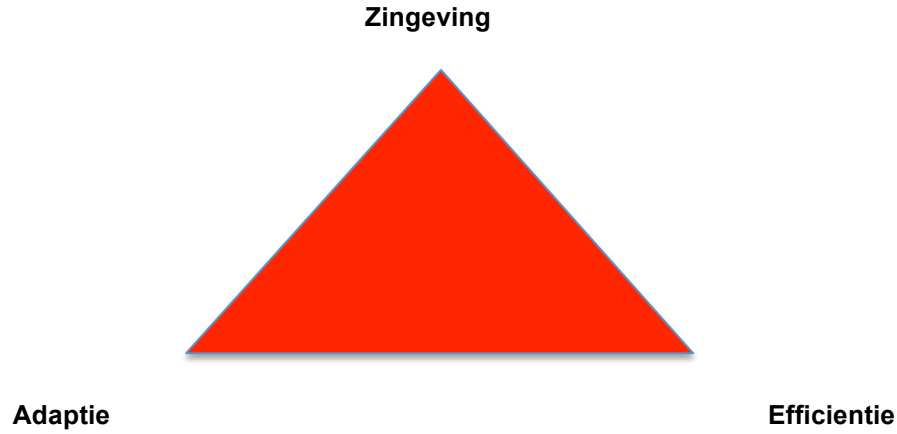
De drie dimensies van waardecreatie in balans brengen voor de primaire stakeholders, is de basis voor een succesvolle onderneming !



Scriptie uitgevoerd ten behoeve van MBA Sport Management opleiding aan het Sport Management Instituut te Groningen.

Winand Willigers

w.willigers@home.nl

Juni, 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord..... 4

Managementsamenvatting..... 6

Hoofdstuk 1 Inleiding..... 8
1.1 Aanleiding..... 8
1.2 Probleemstelling..... 9
1.3 Doelstelling..... 9
1.4 Conceptualisering..... 10
1.5 Relevantie..... 12
1.6 Onderzoeksvraag..... 12
1.7 Afbakening van het onderzoek..... 13
1.8 Theoretisch kader..... 14
1.9 Opzet van het onderzoek..... 15

Hoofdstuk 2 Literatuur studie..... 16
2.1 Inleiding..... 16
2.2 Wat is een maatschappelijke onderneming ?..... 16
2.3 Wie zijn de primaire stakeholders ?..... 19
2.4 Wat is waardecreatie ?..... 23
2.5 Wat is het Kasterlee model ?..... 27

Hoofdstuk 3 Theorie..... 29
3.1 Inleiding..... 29
3.2 Toepassing van het Kasterlee model..... 29
3.3 Conceptueel model..... 32
3.4 Omschrijving van de actoren..... 32
3.5 Omschrijving van de eenheden..... 33

Hoofdstuk 4 Het onderzoek..... 39
4.1 Inleiding..... 39
4.2 Uitgangspunt..... 39
4.3 Perspectief van het onderzoek..... 39
4.4 Opzet van het onderzoek..... 41
4.5 Kenmerken van onderzoekseenheden..... 43
4.6 Dataverzameling..... 45

Hoofdstuk 5 Analyse van de resultaten..... 46
5.1 Inleiding..... 46
5.2 Analyse resultaten deelnemers..... 46
5.3 Analyse resultaten waardedimensies per stakeholder..... 47
5.4 Analyse totale resultaten..... 50
5.5 Analyse in relatie tot de onderzoeksvraag en hypothese..... 51

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen..... 54
6.1 Inleiding..... 54
6.2 Conclusies..... 54
6.3 Hypothese..... 56
6.4 Aanbevelingen..... 57

Literatuurlijst:

Boeken

Artikelen

Websites

Afbeeldingen

Bijlagen:

1.1 Managers/directeuren deelnemerslijst
1.2 Managers/directeuren vragenlijst
1.3 Managers/directeuren resultaten

2.1 Klanten deelnemerslijst
2.2 Klanten vragenlijst
2.3 Klanten resultaten

3.1 Personeel deelnemerslijst
3.2 Personeel vragenlijst
3.3 Personeel resultaten

4.1 Gemeenten deelnemerslijst
4.2 Gemeenten vragenlijst
4.3 Gemeenten resultaten

5.1 Bestuurders deelnemerslijst
5.2 Bestuurders vragenlijst
5.3 Bestuurders resultaten

6.1 Presentatie focusgroep

7.1 Resultaten focusgroep

Voorwoord

Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van mijn MBA Sport Management aan het Sport Management Instituut te Groningen. In het bijzonder heeft dit onderzoek bijgedragen aan de verdieping van mijn functie als bestuurder van verschillende ondernemingen.

De ondernemingen waar ik momenteel de directie van voer zijn met name gericht op de exploitatie van openbare maatschappelijke sportvoorzieningen in opdracht van lokale overheden. De grootste bijdrage binnen deze verdieping slag van mijn functie als bestuurder is een professionelere manier van besturen van deze ondernemingen. De leermomenten zijn vooral dat ik nu de ondernemingen aanstuur op waarden voor alle stakeholders. Deze aanpak van besturen is zeer succesvol gebleken naar aanleiding van nieuwe uitdagingen binnen deze ondernemingen. Met name het benoemen van gemeenschappelijke waarden voor stakeholders heeft een aantoonbare bijdrage geleverd bij de besluitvorming ten aanzien van het beleid. Deze waarden gedreven aanpak zal ik voortaan meer hanteren om met name de continuïteit te kunnen waarborgen voor mijn ondernemingen in de toekomst.

Mijn grootste ervaringen, opgedaan tijdens deze opleiding, en binnen dit onderzoek zijn dat ik mijn besluiten meer theoretisch kan onderbouwen binnen mijn functie als bestuurder. In het verleden was ik meer praktisch ingesteld om problemen direct op te lossen. Vanuit de opleiding MBA Sport Management investeer ik meer tijd in onderzoek naar mogelijke oorzaken en gevolgen van problemen binnen mijn ondernemingen. Vanuit verschillende perspectieven benader ik nu de problemen en/of doelstellingen alvorens ik mijn beleid en strategie verander binnen de dienstverlening van mijn onderneming. Dit alles is mogelijk gemaakt door de juiste personen om mij heen zowel thuis als op mijn werk.

Op de eerste plaats ik wil mijn vrouw en kinderen bedanken voor begrip en geduld tijdens het maken van deze scriptie. Want veel tijd is gespendeerd aan het schrijven van deze scriptie tijdens onze vakantie op Lanzarote. De “quality time” met jullie zal ik zeker inhalen tijdens de komende zomervakantie.

Daarnaast wil ik mijn collegae en de deelnemers aan dit onderzoek bedanken voor hun tijd en reacties. Zonder jullie response was dit onderzoek niet mogelijk geweest. De collegae van de focus groep wil ik bedanken voor jullie feedback en reacties op de resultaten van dit onderzoek. Dankzij jullie reacties blijkt dat dit onderzoek in de praktijk als hulpmiddel kan worden gebruikt.

Speciaal wil ik Sandra Meeuwsen bedanken voor haar begeleiding tijdens mijn onderzoek en het schrijven van deze scriptie. Jouw positieve feedback tijdens onze gesprekken en je enthousiasme hebben mij bijzonder gemotiveerd om mijn scriptie alsnog te schrijven voor mijn MBA Sport Management.

Ik wil de Wagner groep bedanken, met name Philip Wagner en Antje Diertens, voor jullie begeleiding en kennisdeling. De manier waarop jullie deze opleiding hebben ontwikkeld en in de praktijk hebben gebracht, heeft voor mij bijzonder veel opgeleverd binnen mijn huidige functie. Ik ben een bestuurder met ervaringen vanuit de praktijk, vanuit jullie theoretische benadering binnen de opleiding kan ik momenteel veel meer zaken verklaren en begrijpen. Dit zorgt voor meer diepgang en plezier binnen mijn huidige functie als bestuurder.

Als laatste wil ik mijn studiegenoten bedanken voor de plezierige colleges en informele gesprekken tijdens onze verblijven en ochtendlooptrainingen in Papendal. Ondanks de verschillende professionele achtergronden en persoonlijkheden heb ik veel van mijn studiegenoten geleerd en plezier beleefd tijdens de opleiding.

Eijsden, Juni 2014

Winand Willigers

Managementsamenvatting

Deze scriptie is geschreven voor mijn opleiding MBA Sport Management aan het Sport Management Instituut te Groningen. De centrale vraag voor dit onderzoek is:

Wat zijn de verschillen in de waardering tussen de drie waardedimensies volgens het Kasterlee model door de primaire stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming ?

Als bestuurder van verschillende maatschappelijke ondernemingen ervaar ik dagelijks de verschillen tussen de waardecreaties van de primaire stakeholders. Vanuit deze ervaring wil ik de volgende hypothese door middel van dit onderzoek bewijzen:

De primaire stakeholders waarderen de drie dimensies van waardecreaties verschillend binnen een maatschappelijke onderneming.

De huidige maatschappelijke veranderingen op het gebied van waardecreaties voor de ondernemingen van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde en de huidige economische crisis zijn de twee belangrijkste redenen om dit onderzoek te doen. De verhoudingen van waardecreaties binnen een onderneming voor de primaire stakeholders zijn van essentieel belang voor de continuïteit van een onderneming. De bovengenoemde veranderingen hebben grote invloed op het waardespectrum van stakeholders binnen een onderneming. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de dimensies van waardecreaties van stakeholders om vervolgens beleidsveranderingen te kunnen ontwikkelen om zodoende de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Het Kasterlee model wordt binnen dit onderzoek gehanteerd om de waardecreaties van de primaire stakeholders te meten. Binnen het onderzoek vormen de drie dimensies van waardecreaties de basis van het gehanteerde meetinstrument. De drie dimensies zijn: zingeving, efficiëntie en adaptie. Dit model inclusief de drie dimensies van waardecreaties zijn voor de primaire stakeholder vanuit theoretische onderbouwing vertaald in vragenlijsten. Het doel van deze vragenlijsten is om inzicht te krijgen in de waardecreaties van de primaire stakeholders binnen verschillende maatschappelijk ondernemingen. Binnen het onderzoek zijn de stakeholders gekozen van een drietal maatschappelijke sportvoorzieningen, die vanuit een opdracht namens de lokale overheden de exploitatie van deze sportvoorzieningen uitvoeren. De primaire stakeholders van deze ondernemingen zijn klanten, medewerkers van gemeenten, aandeelhouders/bestuurders en personeel.

Een focusgroep bestaande uit verschillende managers en directeuren van deze maatschappelijke ondernemingen zijn tevens gevraagd om de vragenlijsten in te vullen gebaseerd op effectieve waardecreaties binnen hun onderneming. In een presentatie waar de resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd is gevraagd naar de herkenning van de uitkomsten van dit onderzoek en vervolgens in hoeverre deze uitkomsten kunnen worden gebruikt voor mogelijke beleidsveranderingen binnen hun ondernemingen.

De algemene conclusie van dit onderzoek is dat verhoudingen tussen de drie dimensies van de primaire stakeholders verschillend zijn. De verschillen zijn aantoonbaar gemaakt

door de uitkomsten van de ingevulde vragenlijsten van de stakeholders binnen dit onderzoek. De uitkomsten zijn in de verschillende grafieken weergegeven.

De focusgroep bevestigt de resultaten van dit onderzoek en geeft aan dat de focus van het beleid binnen de onderneming meer zal worden ingezet voor waarde te creëren voor de primaire stakeholders. Het inzicht in de verschillen van de waardecreaties heeft ertoe geleid dat de manager/directeuren meer gaan sturen op het creëren van gemeenschappelijke waarden voor de primaire stakeholders met name klanten, op deze manier ontstaat een betere balans tussen de waardedimensies waardoor de continuïteit van de onderneming kan worden gewaarborgd in de toekomst.

De hypothese werd door huidig onderzoek bevestigd, net als mijn ervaringen van verschillen van waardecreaties door primaire stakeholders als bestuurder.

Het model van Kasterlee heb ik binnen mijn functie gebruikt om het gemeenschappelijke waardesysteem voor aantal verschillende stakeholders inzichtelijk te maken. Nadat de stakeholders de gemeenschappelijke toegevoegde waarden hadden benoemd binnen de onderneming was de besluitvorming en financiering snel afgehandeld ten aanzien van een aanbesteding. Deze werkwijze blijkt in de praktijk te werken gezien het behaalde resultaat binnen mijn onderneming.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de maatschappelijke verandering van maximale shareholder values naar optimale stakeholder values binnen de verschillende maatschappelijke ondernemingen. De maatschappelijke verandering van economische waarden gedreven ondernemingen naar totale waardecreatie van de stakeholders wordt mede veroorzaakt door de huidige financiële crisis. De succesvolle ondernemingen zijn die ondernemingen die waarden creëren binnen de huidige samenleving voor haar stakeholders. Dit betekent dat deze succesvolle ondernemingen maatschappelijke waarden creëren door strategieën te ontwikkelingen gebaseerd op stakeholders waarden. De waarden gedreven ondernemingen zullen in dialoog moeten met haar/zijn stakeholders om samen deze waarden vast te stellen en om een reactie te geven op bovenstaande veranderingen.

Maatschappelijk ondernemingen die met name gefinancierd worden door de overheid zullen de waardecreaties van de stakeholders inzichtelijk dienen te maken, zodat deze waarden opgenomen kunnen worden in hun ondernemingsstrategie. Het expliciet maken van deze maatschappelijke waarden zal de basis zijn voor de ontwikkeling van de strategie en de daaraan gekoppelde output en outcome. Dit vormt het recht van bestaan voor deze ondernemingen.

De maatschappelijke waarden van stakeholders beschrijven is essentieel om enerzijds de strategie binnen de onderneming te ontwikkelen en anderzijds dit te overleggen aan de financierders c.q. de overheid. In dit onderzoek wil ik door middel van een dialoog met de stakeholders de dimensies van waarden creaties meten binnen ondernemingen die sportvoorzieningen exploiteren voor en namens de lokale overheden. Wat zijn de verschillen van deze drie dimensies van waarden creaties van de primaire stakeholders, welke waarden zijn maatschappelijk en welke waarden zijn tegengesteld ? Na dit onderzoek kan een strategie worden ontwikkeld voor een optimale balans van waardecreaties voor deze stakeholders.

Volgens de Wulf zijn er verschillende aanleidingen om strategieën binnen de waarden gedreven organisatie te herdefiniëren:

1. Een crisis verscherpt aandacht voor waarden in de organisatie
2. Door groei van een onderneming en de ontwikkeling van de verschillende onderdelen binnen een organisatie
3. Fusie of overname door andere organisatie
4. Nieuwe visie op de toekomst door de organisatie

De aanleiding om dit onderzoek te verrichten naar waardecreatie binnen een maatschappelijk onderneming is voornamelijk de huidige crisis en de verandering van shareholder values naar stakeholders value. De crisis is momenteel de voornaamste aanleiding voor een grondige herbezinning van de waardecreatie van een onderneming. De veranderingen van waarden gelden voor elke stakeholder binnen de onderneming. Als deze veranderingen van waarden vertaald worden naar nieuw beleid, strategie en dienstverlening, zullen de gevolgen voor alle stakeholders effect hebben. De eerste stap is om onderzoek te verrichten naar de waardecreatie van (primaire) stakeholders binnen een onderneming. Wat de ingrijpende effecten zijn van de crisis op de verschillende waarden van de stakeholders, zal vervolgens in een vervolg onderzoek duidelijk gemaakt kunnen worden. Hoe kan de dienstverlening worden gerealiseerd om te komen tot optimale waardecreatie door de onderneming voor de stakeholders, zodat de continuïteit kan worden gewaarborgd?

Rik de Wulf (mei 2012), “De waarde fluisteraar. Met waarden aan de slag in organisaties” VKW beleidsnota 56, uitgever VKW Denktank

1.2 Probleemstelling

De belangen van de stakeholders binnen een onderneming worden vanuit de verschillende dimensies van waardecreatie ingegeven. Het probleem van (maatschappelijke) ondernemingen is dat vaak geen inzicht is van deze verschillende (conflicterende) waardecreaties van deze stakeholders. De effecten van de crisis zijn ingrijpend voor de ondernemingen en daardoor met name voor alle primaire stakeholders binnen de onderneming. De veranderingen van beleid, strategie, dienstverlening en output van de onderneming zullen dienen aan te sluiten bij de huidige danwel toekomstige waardecreatie voor stakeholders. Inzicht in de verschillende waardecreatie van deze stakeholders is essentieel om de beoogde veranderingen in waardecreatie in de toekomst optimaal te realiseren voor de maatschappelijke ondernemingen. De SER (SER, 2000) geeft aan dat een maatschappelijke onderneming een samenwerkingsverband is van verschillende belanghebbenden (stakeholders) is, waar voortdurend deels conflicterende belangen binnen de dienstverlening afgestemd dienen te worden.

Het probleem is dat geen relevant onderzoek is gedaan naar de verschillen van waardecreatie van de stakeholders. De waarde gedreven ondernemingen zullen inzicht moeten krijgen in deze verschillen binnen de waardecreaties van de primaire stakeholders alvorens een verantwoord en succesvol beleid opgesteld kan worden. Door dit onderzoek worden de verschillen van waardecreaties gemeten volgens het Kasterlee model. De mogelijke verschillen zullen inzichtelijke gemaakt worden op basis van de drie dimensies voor de directies van de ondernemingen voor mogelijke beleidsveranderingen. (R. Bellens, 2003)

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is primair inzicht krijgen in het integraal waarde spectrum volgens het Kasterlee model, van de primaire stakeholders binnen de onderneming. De resultaten van dit onderzoek zullen worden gebruikt door de directies van de ondernemingen om beleidsveranderingen te kunnen onderbouwen en vervolgens dit beleid te vertalen naar strategieën binnen de dienstverlening. De directie van deze waarde gedreven ondernemingen zullen hierdoor een optimale balans kunnen aanbrengen binnen de drie dimensies van waardecreaties en een gelijke verdeling van waardecreaties voor de primaire stakeholders binnen de onderneming maken. De drie waardedimensies zijn zingeving, efficiency en adaptie, deze waarden dimensies zullen in de volgende hoofdstukken binnen dit onderzoek nader worden toegelicht.

Het integraal waarde spectrum van de stakeholders zal volgens de drie waardedimensies van het Kasterlee Model van Bellens worden onderzocht.

De drie dimensies van waardecreatie zoals eerder is aangegeven van het Kasterlee model zijn:

1. Zingeving
2. Efficiency
3. Adaptie

Roel Bellens (Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003) geeft in onderstaande definitie aan dat een onderneming dient te voldoen aan deze waardedimensies waarbij de stakeholders hetzelfde waardesysteem delen:

"Alleen als de drie ratio's efficiency, adaptie en zingeving autonoom en tezamen aanwezig zijn, als deze ratio's congruent zijn en elkaar versterken, alsdan is er sprake van een volwaardige en duurzame organisatie, met recht en reden van bestaan. *Bedrijven zullen hun focus dienen te verleggen naar het in evenwicht brengen van de drie ratio's teneinde de juiste werknemers, bedrijfspartners en afnemers aan te trekken, allemaal hetzelfde waardesysteem delen." (stakeholders)*

Zoals in onderzoek van Bellens (Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003) is aangegeven is dat de ondernemingen recht en reden van bestaan zullen hebben indien de drie dimensies in gelijke verhoudingen binnen de bedrijfsvoering zullen versterken **en** dat de stakeholders hetzelfde waardesysteem zullen delen. Bellens heeft onderzoek gedaan vanuit de **totale** onderneming naar de drie dimensies van waardecreaties. Echter binnen dit onderzoek wordt het model van Kasterlee gebruikt om de verhoudingen van de elke stakeholder apart te meten. Binnen dit onderzoek wordt het model van Kasterlee ingezet om de drie dimensies van waarden te meten van elke primaire stakeholder. De reden is met name de verandering van stakeholders value naar optimale shareholders waarde. Deze verandering is essentieel voor de waarde gedreven ondernemingen in de toekomst. Daarnaast vermeldt Bellens in zijn definitie dat de ondernemingen hun focus dienen te verleggen naar het gemeenschappelijke waardesysteem voor de stakeholders. Door op de eerste plaats te verschillen te meten binnen de waardedimensies kunnen veranderingen van beleid de verschillen in balans worden gebracht voor optimale dienstverlening voor de stakeholders.

Het doel van dit onderzoek is om de verhoudingen van de drie dimensies inzichtelijk te maken voor de totale onderneming en voor elke primaire stakeholder. De verhoudingen van de drie waardedimensies kunnen worden vergeleken met de waarde dimensie van de totale onderneming en ten opzichte van andere stakeholders. Daarna worden deze verhoudingen omgezet in aanbevelingen en conclusies voor het management van de ondernemingen. De doelstelling is om vanuit de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek een onderbouwing te geven om mogelijke beleidsverandering(en) door te voeren voor een maatschappelijke onderneming. De resultaten van dit onderzoek kunnen verder worden ingezet voor het ontwikkelen van nieuw beleid en strategieën van deze ondernemingen.

Een andere doelstelling is om een wetenschappelijke dimensie toe te voegen aan de toepassing van het Kasterlee model (Bellens 2003) door het meten van de drie dimensies voor primaire stakeholders van dit onderzoek. Het onderzoek van Bellens gaat uit van waardecreatie van de totale organisatie. De criteria die worden gemeten om deze waarden inzichtelijke te maken, zijn behalve zingeving, vanuit een economisch perspectief ingericht. Door het model toe te passen voor het meten van waardecreaties van stakeholders zal door dit onderzoek een extra wetenschappelijke dimensie worden toegevoegd aan de toepasbaarheid van het Kasterlee model voor de primaire stakeholders.

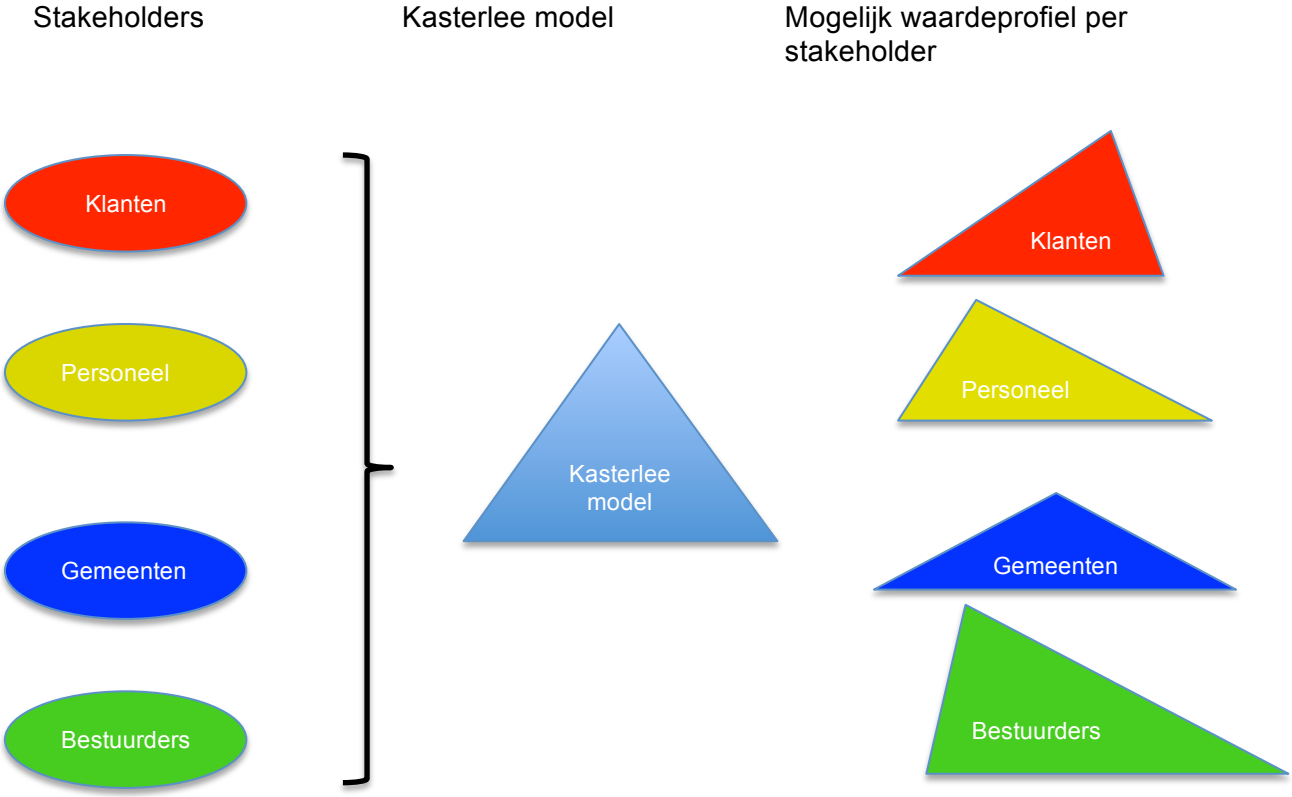
1.4 Conceptualisering

De SER (SER 2000) ziet de onderneming als een samenwerkingsverband van verschillende belanghebbenden (*stakeholders*). Een van de voorwaarden voor het goed functioneren van zo'n samenwerkingsmodel is het handhaven van een zeker evenwicht in zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden tussen de verschillende belanghebbenden bij de onderneming. De SER (SER 2000) geeft verder aan in hun definitie, dat een onbalans in deze verhoudingen kan leiden tot slechtere prestaties en op lange termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten. De stakeholders zullen waarde creëren binnen de onderneming. De waarden van de verschillende stakeholders kunnen hetzelfde, verschillend of zelfs tegengesteld zijn binnen de onderneming.

Bellens (Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003) geeft aan dat binnen een onderneming de drie dimensies van waardecreatie aanwezig dienen te zijn in een optimale verhouding en elkaar versterken, dan pas heeft deze onderneming recht en reden van bestaan. De drie dimensies van waardecreatie is van toepassing voor elke stakeholder binnen de onderneming.

Vanuit de definitie van een onderneming van de SER (SER 2000) en de visie van waardecreatie van Bellens voor deze onderneming is het onderzoek in een eenvoudig concept model opgesteld.

In het onderzoek zijn de primaire stakeholders de actoren en de eenheden zijn zingeving, adaptie en efficiency. Onderstaand conceptueel model zal in hoofdstuk 3 worden toegelicht:



Afbeelding 1.1 Conceptueel model empirisch onderzoek

In dit onderzoek zullen de vier primaire stakeholders van een maatschappelijk onderneming de verhoudingen bepalen vanuit de drie dimensies van waardecreatie volgens het model van Kasterlee. Daarnaast zal onderzoek worden gedaan onder managers/directeuren naar effectieve waarden creaties binnen hun bedrijfsvoering. De focusgroep bestaande uit managers/directeuren, zullen enerzijds de resultaten kunnen bevestigen en vervolgens aangeven welke mogelijkheden deze resultaten kunnen hebben voor een mogelijke beleidsverandering binnen hun ondernemingen.

Op basis van de onderzochte waardecreaties zullen aanbevelingen worden gedaan voor de optimale verhoudingen voor enerzijds de totale onderneming als voor elke primaire stakeholder apart. Voor zowel de onderneming en anderzijds voor de stakeholders geldt dat de aanbevelingen worden gedaan op basis van de balans van deze waardecreaties.

1.5 Relevantie van dit onderzoek

Begin 2012 is door strategiebureau Mc Kinsey (De Wulf 2012) een onderzoek gedaan naar welk belang bedrijven hechten aan externe stakeholders en of en hoe ze daarop inspelen. Enkele relevante resultaten van dit onderzoek zijn:

- 75 % van de 3.500 ondervraagden geeft aan dat externe aangelegenheden een positieve of negatieve impact zullen hebben op de waardecreatie van hun onderneming;

- De komende 3-5 jaar zullen de stakeholders grote invloeden hebben op de resultaten van de onderneming, met name de klanten voor 70%.

De relevantie van dit onderzoek is dat dit model gebruikt kan worden voor de directie en management van elke (maatschappelijke) onderneming om inzicht te krijgen in de waardecreaties van stakeholders volgens het Kasterlee model.
De waarde gedreven ondernemingen kunnen door inzicht van dit integrale waarde spectrum van de stakeholders, waarden herformuleren danwel nieuwe kernwaarden ontwikkelen voor zowel de totale organisaties als voor aparte stakeholders.

Door dit onderzoek kunnen de primaire stakeholders inzicht krijgen van elkaars waardecreaties binnen de maatschappelijke onderneming waardoor mogelijk beleid, zeggenschap en outcome kunnen worden aangepast.

Daarnaast kan dit onderzoek inzicht geven in de verschillen binnen de ratio's van de waardedimensies en kan meer begrip van de stakeholders onderling worden gekregen. De relevantie van dit onderzoek is om met name de verschillen van waardecreatie inzichtelijk te krijgen, zodat een betere samenwerking tussen de verschillende primaire stakeholders tot stand komt. Met name door de maatschappelijke veranderende omgeving door de economische crisis, alsmede de veranderende waarden van ondernemingen van shareholders value naar stakeholders value zal dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren door aantoonbare verschillen binnen het waarde spectrum van stakeholders expliciet te maken. Door dit waarde spectrum inzichtelijk te maken voor de stakeholders door dit onderzoek zullen de ondernemingen beter worden ingericht om een antwoord te geven op de economische en maatschappelijke veranderingen.

1.6 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag kan vanuit de doelstelling van dit onderzoek als volgt worden beschreven:

Wat zijn de verschillen in de waardering tussen de drie waardedimensies volgens het Kasterlee model door de primaire stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming ?

De onderzoeksvraag is het vertrekpunt voor het onderzoek. De aanbevelingen en de conclusies op deze vraag zullen de primaire doelstelling zijn van het onderzoek. Dit onderzoek is ontwikkeld vanuit een theoretisch model en de uitkomsten kunnen worden ingezet als onderbouwing van beleidsveranderingen voor het management.

Hypothese:

In mijn dagelijks werk als bestuurder van verschillende maatschappelijke ondernemingen
ervaar ik dagelijks in mijn gesprekken met primaire stakeholders grote verschillen binnen het waarde spectrum van de onderneming. Deze verschillen wil ik inzichtelijk maken door middel van dit onderzoek zodat ik als bestuurder een optimale balans kan creëren binnen de output en outcome van deze primaire stakeholders.
De hypothese kan als volgt worden beschreven:

De primaire stakeholders waarderen de drie dimensies van waardecreaties verschillend binnen een maatschappelijke onderneming.

Vanuit de onderzoeksvraag is het van belang om de onderstaande deelvragen te beantwoorden zodat de verschillende definities, zoals gesteld in de onderzoeksvraag eenduidig zijn. De deelvragen zullen antwoord dienen te geven op het perspectief van dit onderzoek.

Vanuit de onderzoeksvraag wil ik de volgende deelvragen beantwoorden en onderzoeken. De essentie binnen dit onderzoek is inzicht geven in het waardespectrum van primaire stakeholders binnen een maatschappelijke organisatie. De volgende deelvragen zullen door literatuur onderzoek worden beantwoord.

De deelvragen zijn:

Wat is een maatschappelijke onderneming ?

Wie zijn de primaire stakeholders binnen de maatschappelijke onderneming ?

Wat is waardecreatie binnen een maatschappelijke onderneming ?

Wat zijn de drie dimensies van waardecreatie volgens het Kasterlee model ?

In hoeverre kan het Kasterlee model ingezet worden als model om de verhoudingen van waardecreaties van de primaire stakeholders te meten ?

1.7 Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek wordt afgestemd op een maatschappelijke onderneming omdat dit past binnen de definitie van de SER (SER 2000) en de potentiele ondernemingen om dit onderzoek bij te doen. Dit " samenwerkingsverband" van stakeholders past binnen de uitgangspunten van dit onderzoek. De balans tussen de verschillende stakeholders is essentieel voor de prestaties en de continuïteit van de onderneming. De primaire stakeholders zijn voor mij de belangrijkste belanghebbenden daarom richt ik me in dit onderzoek alleen op deze groep.

Ik richt me vooral op de waardecreatie per type stakeholder in dit onderzoek en niet op de verhoudingen van macht en interesse van de primaire stakeholder. De aanbevelingen en conclusies worden gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek. Deze aanbevelingen en conclusie worden aangegeven voor de totale onderneming maar ook voor elke stakeholder apart. De gevolgen van deze aanbevelingen, alsmede de implementatie, worden niet beschreven in dit onderzoek.

1.8 Theoretisch kader

Het theoretisch kader zijn de drie dimensies van waardecreatie volgens het Kasterlee model van Bellens, de Jonge en Hazelhoff (Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003) . Dit theoretische kader sluit aan bij dit onderzoek om inzicht te krijgen in de waardecreaties binnen een maatschappelijke onderneming. De toepassing van dit model is mijn inziens nog niet eerder ingezet om de verhoudingen van de waardecreaties van de primaire stakeholders te meten.

Tijdens de literatuurstudie werd geen beschrijving gevonden van de toepassing van het Kasterlee model om de verhoudingen te meten van de primaire stakeholders.
Wel werden de volgende modellen gevonden:

In een eerste model beschrijft Porter dit:
"Despite the widespread embrace of the shared value concept, however, the tools to put this concept into practice are still in their infancy. In particular, a new framework for measurement that focuses on the interaction between business and social results is among the most important tools to drive shared value in practice". (Porter M., 2011)

De noodzaak om de maatschappelijke waarden te meten volgens een concept staat nog in het begin van de ontwikkeling, zegt Porter. De ontwikkeling van een nieuw model is belangrijk zodat de interactie tussen de bedrijfswaarden en maatschappelijke waarden worden gemeten in de praktijk. Vanuit dit artikel wordt aangegeven dat modellen die de effecten meten tussen economische waarden en maatschappelijke waarden van een onderneming nog niet zijn ontwikkeld.

Een tweede model is een Balance Scorecard benadering. Binnen dit model worden met name de KPI's gemeten van maatschappelijke sportondernemingen vanuit de visie en missie van de onderneming zelf (Coronel en Evans, 1999). De Balanced Scorecard (BSC) is een door Kaplan en Norton (Kaplan en Norton, 2003) ontwikkeld 'managementdashboard' dat naast financiële indicatoren ook bestaat uit niet-financiële (operationele) indicatoren. In het bedrijfsleven is de BSC een beproefd instrument om de verrichtingen van de organisatie te kunnen volgen en te sturen. In de methodiek worden vier perspectieven onderscheiden. Vanuit ieder perspectief worden doelen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren (meten), streefnormen en verbeteracties geformuleerd, welke de ankers vormen voor systematische verbetering. Te gebruiken voor de BSC is een uitstekend middel om strategie om te zetten in operationele plannen/verbeteracties.

Voordelen zijn vooral:
• BSC besteedt expliciet aandacht aan de noodzakelijke balans in de besturing.
• Het formuleren van de Kritische Succes Factoren geeft zicht op de essentie van de bedrijfsdoelen en -activiteiten.
• De BSC is uitvoerbaar op zowel organisatie-, afdelings- als individuniveau.

Kanttekening
• De Balanced Scorecard is geen strategie keuzemethodiek. Het geeft wel de vertaling van strategische doelen naar operationele acties.
• Het gebruik van de Balanced Scorecard, op diverse niveaus in de organisatie, vereist een goede opzet van de onderlinge communicatie en besluitvorming.
• De beschikbaarheid van informatie blijkt onontbeerlijk voor het bepalen van doelen, KSF's en PI's. Visie, Missie, Doelen & Strategie Financiën.

In bovenstaande benadering van Balance Scorecard model hebben de primaire stakeholders nauwelijks input ten aanzien van de missie, visie, strategie en doelstellingen van de onderneming. De metingen van KPI's is met name gebaseerd een eigen visie en strategie van de onderneming zelf. De doelstelling van het onderzoek is met name gebaseerd op waardecreaties vanuit verschillende waardedimensies van de primaire stakeholders.

Het laatste model dat ik wil bespreken is van de SER (SER, 2000). Dit model hanteert de kernwaarden van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) gebaseerd op Profit, People en Planet (3P's). Hierin definieert zij dit begrip als 'het bewust richten van de ondernemersactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies — people, planet, profit — en daarmee draagt het bij aan maatschappelijke welvaart op lange termijn. Deze kernwaarden worden met name vanuit de eigen onderneming opgesteld en gemeten volgens modellen. Deze benadering past niet binnen mijn doelstelling en onderzoeksvraag omdat dit model niet aansluit bij de stakeholders benadering.

De vergelijkbare modellen, binnen de wetenschappelijke literatuur, om mogelijke waardedimensies te meten van de primaire stakeholders voldeden niet aan de doelstellingen van dit onderzoek en gaven geen antwoord op de onderzoeksvraag. Het model Kasterlee voldoet het beste aan mijn voorgenomen doelstelling ten opzichte van de eerdere beschreven modellen.

Het onderzoek van Bellens, volgens het Kasterlee model, wordt met name vanuit het economisch perspectief uitgevoerd. Echter de stelling van Bellens is dat de verhoudingen van de drie waardedimensies optimaal moeten zijn voor een duurzaam bestaan van een onderneming . De maatschappelijke ondernemingen waarin de waardecreaties worden gerealiseerd van de stakeholders zullen met name ook in balans dienen te zijn. Echter het waardespectrum per stakeholders volgens dit model is nog niet eerder onderzocht. In dit onderzoek wordt het model van Kasterlee ingezet om per stakeholders meer inzicht te krijgen binnen de maatschappelijke onderneming.

1.9 Opzet van het empirisch onderzoek

Binnen de literatuurstudie zullen de belangrijkste begrippen worden gedefinieerd. De begrippen, maatschappelijke onderneming, ‘stakeholder’ en de drie dimensies van waardecreatie zoals deze worden gebruikt binnen het Kasterlee model, zijn de basis van dit onderzoek. Het doel is om eenduidigheid van deze begrippen te krijgen voor dit onderzoek. Na het beschrijven van deze begrippen wil ik het model Kasterlee beschrijven en de toepassing ervan uitleggen. De begrippen zingeving, adaptie en optimalisatie zullen worden gedefinieerd en zodat deze kunnen worden opgesteld als meeteenheden. Het meten van de eenheden zal volgens het Kasterlee model moeten worden uitgevoerd door middel van een vragenlijst per stakeholder(Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003). Het opstellen, versturen, invullen en het analyseren van de vragenlijsten zal digitaal worden uitgevoerd. Het SurveyMonkey (NL.SurveyMonkey.com) programma zal hiervoor worden gebruikt. Nadat de stakeholders de vragenlijst hebben ingevuld zullen de verzamelde data worden geanalyseerd. Na de analyse worden de data omgezet in de verhoudingen van de drie dimensies volgens het Kasterlee model. De managers van de maatschappelijke ondernemingen zullen door middel van een vragenlijst worden gevraagd naar de effectieve toegepaste waardecreaties vanuit hun bedrijfsvoering. Na een presentatie van de resultaten van het onderzoek, zal feedback worden gevraagd en herkenning van de resultaten. Daarna zal worden gevraagd of deze resultaten ingezet kunnen worden voor de onderbouwing van mogelijke beleidsaanpassingen. Naar aanleiding van de resultaten, zullen de conclusies worden gegeven van zowel de toepassing van het model, alsmede de aanbevelingen van het onderzoek. De toepassingen van het onderzoek voor de bestuurders zal in het laatste gedeelte van deze scriptie worden omschreven.

Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

Om onderzoek te doen is het van belang om binnen de literatuurstudie de verschillende definities te omschrijven van de onderzoeksvraag en de deelvragen. De onderzoeksvraag en hypothese zijn het vertrekpunt van dit onderzoek waarvoor de definities essentiële onderdelen zijn. Door het beschrijven van definities worden deze eenduidig voor het onderzoek. De definities zijn van belang voor met name de afbakening en richting van het onderzoek. De actoren van dit onderzoek zijn de primaire stakeholders van een maatschappelijke onderneming welke in dit hoofdstuk worden beschreven. De eenheden van het onderzoek zijn de drie waardedimensies van het Kasterlee model, zingeving, efficiency en adaptie. De betekenis van deze begrippen zijn essentieel voor het onderzoek. Binnen dit hoofdstuk van literatuurstudie wordt ook kort ingegaan op de onderzoekmethode.

2.2 Wat is een maatschappelijke onderneming ?

Definitie

Maatschappelijke ondernemingen houden zich voornamelijk bezig met het publieke domein gerichte activiteiten, deze activiteiten voeren deze ondernemingen deels uit in opdracht van of namens de lokale overheid. In een aantal gevallen hebben deze organisaties ook nieuwe, marktgerichte activiteiten ontwikkeld die nauw aansluiten bij de hiervoor genoemde klassieke publieke taken.

(Wentink T.(2008)., Boek Business Performance Management, Sturen op prestatie en resultaat pagina, 64,65)

Nog niet zo lang geleden waren de maatschappelijke ondernemingen bijna allemaal overheidsgereguleerde of -gedomineerde organisaties. Inmiddels moeten zij echter met een grote mate van autonomie hun publieke dienstverlening vormgeven. Dit is niet eenvoudig, omdat de maatschappelijke onderneming dikwijls een hybride structuur heeft en moet functioneren in een complexe omgeving. Er is sprake van veel verschillende belangen, stakeholders en deskundigen, maar ook van verschillende geldstromen, sturingsmechanismen en organisatieculturen.

Kenmerken van de maatschappelijke onderneming

De kenmerken van de maatschappelijke onderneming zijn belangrijk omdat de ondernemingen haar diensten of dienstverlening dus output en outcome hierop heeft ingericht voor de stakeholders. De kenmerken van de maatschappelijke onderneming zijn:

- Privaatrechtelijke rechtspersoon
- Wil functioneren als een ‘echte’ onderneming
- Producten/diensten-portfolio gericht op het publieke domein + gerelateerde markten
- Inkomsten niet alleen vanuit de overheid maar ook vanuit de markt en de burger
- Niet gericht op winst, maar op ‘maatschappelijk rendement’
- Winst mag tot op zekere hoogte worden gemaakt, maar niet worden uitgekeerd
- Zowel verticale als horizontale verantwoording naar de stakeholders
- De organisatie functioneert in een meervoudige en complexe omgeving met vele actoren beinvloeders en stakeholders

(Wentink T.(2008)., Boek Business Performance Management, Sturen op prestatie en resultaat pagina, 66)

De maatschappelijke ondernemingen zijn door hun specifieke eigenschappen veelomvattend, complex en dynamisch. Ze opereren in een pluriforme omgeving waarin ze op verantwoorde wijze bepaalde publieke waarden effectief en efficiënt moeten realiseren. Maatschappelijke ondernemingen zijn door de bestuurs- en bedrijfswetenschappen lange tijd verwaarloosd. In deze organisaties vindt nu echter ook in een hoog tempo schaalvergroting en professionalisering van bestuur en management plaats. Daarmee ontstaat de behoefte aan eigen vormen van strategieontwikkeling, innovatie, en governance alsmede aan specifieke vormen van ondernemer- en leiderschap.

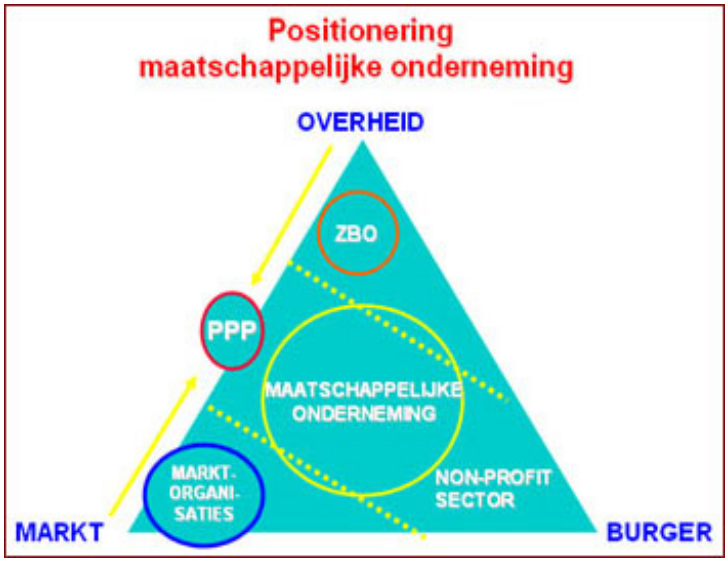
Binnen deze definitie wordt met name de ontwikkeling van een maatschappelijke onderneming beschreven. De ontwikkelingen van deze ondernemingen zijn vooral op het gebied van schaalvergroting en professionalisering. Waardoor een eigen vorm van strategie ontwikkeling, innovatie en governance door een specifiek vorm van ondernemerschap plaatsvindt. Daarnaast geeft het CBMO aan dat deze ondernemingen nauwelijks zijn onderzocht door bestuurs- en bedrijfswetenschappers.

(Website CBMO governance public private sector)

De bovenstaande omschrijving van Kees Mouwen en CBMO van een maatschappelijke ondernemingen is zeker van toepassing op de ondernemingen die in dit onderzoek worden onderzocht. Dit onderzoek zal worden gehouden uitgaande van bovenstaande definitie en de daarbij behorende kenmerken. Bovenstaande uiteenzetting geeft aan dat met name de stakeholders binnen deze ondernemingen prominent aanwezig zijn. Vandaar dat dit onderzoek vanuit het stakeholders perspectief wordt uitgevoerd.

Positie Maatschappelijke onderneming:

De positie die een maatschappelijke sportonderneming inneemt is binnen de gele cirkel in onderstaande schema weergeven. Dit schema geeft aan dat de maatschappelijke onderneming verschillende belangen kan behartigen, afhankelijk van de positie van deze onderneming.



Afbeelding 2.1 Positionering maatschappelijke onderneming, Business Performance Management Wentink T.(2008).

De positie zoals hierboven is aangegeven geeft aan dat een maatschappelijke onderneming verschillende belanghebbenden heeft. Mouwen (Wentink T.2008). gaat uit van: burger, markt en overheid, die een belang hebben binnen de onderneming. In dit onderzoek is gekozen om de waardecreatie van de primaire stakeholders van de maatschappelijke onderneming te meten.

(Wentink T.(2008)., Boek Business Performance Management, Sturen op prestatie en resultaat pagina, 66)

De maatschappelijke onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden

De SER ziet de maatschappelijke onderneming als een samenwerkingsverband van verschillende belanghebbenden (stakeholders). Een van de voorwaarden voor het goed functioneren van zo'n samenwerkingsmodel is het handhaven van een zeker evenwicht in de zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden tussen de verschillende belanghebbenden bij de onderneming. Een **onbalans** in deze verhoudingen kan leiden tot slechtere prestaties en op lange termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten. De ondernemer vervult in deze benadering de rol van evenwichtskunstenaar die voortdurend deels conflicterende belangen tegen elkaar moet afwegen. Deze afwegingen gebeuren zowel binnen de randvoorwaarde van winstgevendheid als de gegeven bestaande wetten, regels, convenanten, codes en contracten (zoals de CAO). De onderneming heeft daarbij zowel te maken met individuen (werknemers, consumenten, burgers) maar ook met organisaties (vakbonden, NGO's, overheden) die hen vertegenwoordigen. Werknemers en aandeelhouders vormen samen de primaire belanghebbenden in de onderneming. Voor de dialoog met deze belanghebbenden bestaan gestructureerde overlegvormen die deels in formele afspraken resulteren. Voor het opereren van de onderneming is het cruciaal om zowel bovengenoemde stakeholders alsook afnemers (klanten), leveranciers en kredietverschaffers effectief aan zich te binden. Tot de andere belanghebbenden worden ook overheden, NGO's (niet-gouvernementele organisaties) en omwonenden gerekend. Het is in het belang van de onderneming om door nadrukkelijk met haar omgeving rekening te houden te investeren in goede betrekkingen met deze belanghebbenden. In de huidige fase van maatschappelijke ontwikkeling wordt van een onderneming verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn met diverse belanghebbenden de dialoog aan te gaan. Daarbij speelt de media een belangrijke rol.

"De winst van waarden Advies" over maatschappelijk ondernemen Uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken Publicatienummer 11, 15 december 2000

Doelstellingen en context van maatschappelijke onderneming

De functie van een maatschappelijke onderneming is een opdracht uitvoeren voor of namens een overheid. In een pluriforme omgeving waarin de onderneming op verantwoorde wijze bepaalde publieke waarden effectief en efficiënt moet realiseren. Een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van een maatschappelijke onderneming is het handhaven van een zeker evenwicht in zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedings mogelijkheden tussen de verschillende belanghebbenden.

Zoals eerder is aangegeven voert een maatschappelijke onderneming een opdracht uit voor of namens een overheid en dat deze op een verantwoorde wijze publieke waarden effectief en efficiënt moet worden gerealiseerd. Echter het evenwicht tussen de verschillende stakeholders is een essentiële voorwaarde om dit vervolgens te realiseren.

De omschrijving van de maatschappelijke onderneming is de basis waarop de onderzoeksvraag is opgesteld en waar de verschillende waardecreaties van de stakeholders nader worden onderzocht.

2.3 Wie zijn de primaire stakeholders?

Definitie

De Amerikaan Ed Freeman wordt beschouwd als de geestelijk vader van de stakeholderbenadering. Door zijn werk *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984) vond de gedachte bredere ingang dat andere partijen dan alleen de aandeelhouders of eigenaren gerechtvaardigde belangen hebben bij het handelen van ondernemingen. Inmiddels is de benadering niet meer weg te denken uit de moderne literatuur over 'governance'.

De term 'stakeholder' dateert uit de jaren zestig. Het is een woordspeling op de term 'stockholder', om daarmee aan te geven dat andere partijen dan de aandeelhouders een 'stake' -belang of inzet- kunnen hebben bij de besluitvorming in een onderneming. De ontwikkeling van de stakeholdertheorie heeft zich vooral op twee aspecten geconcentreerd.

Het eerste is het definiëren wat stakeholders precies zijn. Dat is niet alleen een academisch vraagstuk, maar ook een normatieve kwestie. Achter de definitie gaat immers de vraag schuil wie wel en wie niet tot de kring van stakeholders hoort en dus ook wie wel en wie niet gerechtvaardigde belangen heeft. Wanneer de onderneming hierin keuzes kan maken die op hoofdpunten afwijken van de gangbare opvattingen in de samenleving, kan dat gevolgen hebben voor de 'goodwill' en de legitimiteit van handelen.

De tweede kwestie is het classificeren van stakeholders in groepen. Groepen stakeholders kunnen verschillen in hun verhouding tot de organisatie. Het is van belang om die verschillen te onderkennen en te begrijpen. Het vormt de basis voor een breder repertoire in de omgangsvormen tussen de organisatie en diens stakeholders.

De antwoorden op deze vragen zijn niet sluitend. De wetenschappelijke en maatschappelijke opvattingen hierover ontwikkelen zich permanent in relatie tot de bredere maatschappelijke ontwikkelingen.

Wat en wie zijn stakeholders?

De stakeholder, een complex begrip !Volgens de definitie van Freeman (1984, p. 46) is een stakeholder van een organisatie elke groep of persoon die de doelbereiking van die organisatie kan beïnvloeden of door die doelbereiking van de organisatie zelf beïnvloed wordt. Het is een brede definitie en als zodanig niet omstreden. Maar tegelijk is deze definitie weinig praktisch. Er is een verdere invulling nodig om er iets mee te kunnen doen.

Stakeholders worden meestal opgedeeld in groepen zoals werknemers, klanten, leveranciers, concurrenten enzovoort. Vaak wordt ten onrechte verondersteld dat deze groepen homogeen zijn en ook als zodanig door een organisatie benaderd kunnen worden. Bovendien moeten we ons realiseren dat organisaties in veel gevallen niet op afzonderlijke stakeholders reageren, maar eerder op de interactie van meerdere invloeds signalen vanuit het gehele stakeholders netwerk. Dit relatie- en beïnvloedingspatroon ligt voor elke organisatie anders. Voor bestuurders en managers van maatschappelijke ondernemingen is het dus van belang om uit te vinden wie de

stakeholders van hun organisaties zijn. Wie hebben invloed op de uitkomsten van deze maatschappelijke onderneming. Wie hebben een belang, wie zijn belangrijk voor de onderneming?

De groepen primaire stakeholders zullen in het volgende hoofdstuk worden beschreven vanuit bovenstaande benadering. De stakeholders zijn verdeeld in een vijftal groepen met dien verstande dat de stakeholders zoveel mogelijk homogeen zijn binnen de groep.

Stakeholders hebben invloed en worden beïnvloed

Het stakeholderschap vooronderstelt het hebben van een relatie, die meer of minder geactiveerd kan zijn. In elke stakeholderrelatie spelen in elk geval twee elementen een rol, namelijk wederkerigheid van invloed en (on)gelijkwaardigheid.

Stakeholder zijn van een organisatie houdt altijd een (potentiële) invloedsrelatie met die organisatie in. Een organisatie kan dus in principe met bepaalde stakeholders rekening houden, zonder dat deze zich bewust zijn van hun invloed. De stakeholder wordt ook daadwerkelijk beïnvloed, alleen al vanwege het simpele feit dat er anders geen belang zou zijn. Uitgaande van deze wederzijdse beïnvloeding kunnen drie soorten relaties worden onderscheiden.(Hallahan, 2000b; Coleman, 1982):

- a van persoon tot persoon;
- b van organisatie tot organisatie;
- c van organisatie tot persoon/van persoon tot organisatie.

Een stakeholderrelatie is altijd wederkerig, maar zelden gelijkwaardig. Binnen dit onderzoek zal deze stelling van Hallahan worden onderzocht door met name vast te stellen of de stakeholders dezelfde waardecreaties nastreven binnen een onderneming.

Hoewel maatschappelijke ondernemingen en hun stakeholders een wederzijds belang kunnen hebben bij het onderhouden van een relatie, betekent dit niet dat die relatie in alle opzichten gelijkwaardig is. In veel gevallen beschikt de stakeholder immers over minder kennis en betrokkenheid bij een bepaald onderwerp, vraagstuk en waardecreatie dan de onderneming zelf. Dat kan betekenen dat ondernemingen soms beter gemotiveerd en toegerust zijn om relaties met hun stakeholders aan te gaan dan die stakeholders zelf. Deze laatste moeten dan geholpen worden in het verwerven van de kennis en het organiseren van hun inbreng. Maar als de stakeholder eenzelfde organisatiegraad, kennis en betrokkenheid heeft bij het onderwerp of vraagstuk dat hen beide bindt, ligt dat heel anders.

Grote milieu- of mensenrechtenorganisaties zoals Greenpeace of Amnesty International zijn vaak goed, zo niet beter, geïnformeerd dan de organisaties waarvan ze stakeholder zijn. Het is dus van belang dat organisaties zich goed bewust zijn van het karakter van de aard van de relatie met de stakeholder. Ze zullen deze ‘in evenredigheid’ moeten benaderen. Het klinkt gemakkelijk en verleidelijk om bepaalde stakeholders ‘af te troeven’, maar de vraag is in wiens belang dat uiteindelijk is. Andersom geldt die vraag natuurlijk ook.

Stakeholders zijn er in maten en soorten

Niet alle stakeholders zijn hetzelfde: ze zijn er in soorten en maten. Er zijn vele indelingen en typeringen denkbaar. De Vijlder en Westerhuis (2002, p. 60 e.v.) presenteren de volgende driedeling die betrekking heeft op de drieslag proces-output-

outcome die op een organisatie van toepassing is:

1. stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen;
2. stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de onderneming;
3. stakeholders die primair belang hebben bij de maatschappelijke effecten of 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten).

Stakeholders van 'type 1' zijn bijvoorbeeld verstrekkers en verzekeraars van bedrijfskapitaal zoals banken, verzekeringen, sociale fondsen. Ze staan vanuit hun belang in beginsel neutraal tegenover het soort resultaten dat de organisatie voortbrengt. Voor de onderwijssector zijn ook (onderdelen van) de overheid als stakeholder op te voeren vanuit het oogpunt van doelmatigheid van publieke uitgaven zoals de Algemene Rekenkamer, het ministerie van Financiën en het ministerie van OCW.

Stakeholders van 'type 2' hebben een primair belang bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling. Zij richten zich op de resultaten van de bedrijfsvoering. Voorbeelden van dergelijke stakeholders zijn aspirant-, oud- en huidige studenten die een goede en leuke studie (hebben) willen doen, bedrijven en instanties die als werkgevers goed opgeleid personeel willen hebben, bedrijven en instanties die de instelling als leerbedrijf willen helpen een goede opleiding te verzorgen, de gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) die belang hebben bij het realiseren van de doel- stellingen op het gebied van educatie en inburgering.

Stakeholders van 'type 3' hebben belang bij de maatschappelijke effecten van instellingen voor beroepsonderwijs. Zij beschouwen de activiteiten en resultaten van de instellingen als een noodzakelijke (maar vaak niet voldoende) voorwaarde voor het bereiken van de maatschappelijke effecten waar ze vanuit hun rol belang bij hebben. Bij het beroepsonderwijs denken we dan al snel aan economische prestaties zoals een beter functionerende arbeidsmarkt of een groei van de productiviteit. Maar ook sociale doelstellingen kunnen ermee gediend zijn, zoals integratie, minder buurtcriminaliteit, minder werkloosheid, een meer gelijke verdeling van kansen, enz. Veelal zullen deze outcomes hand in hand gaan en elkaar versterken. En hun optreden is ook niet alleen afhankelijk van het functioneren van het beroepsonderwijs. Voorzover de stakeholders al de instellingen voor beroepsonderwijs op het netvlies hebben, zullen ze deze beschouwen als een onderdeel van een geheel netwerk dat nodig is om bepaalde effecten te bereiken. Bijvoorbeeld: deelname aan een cursus Nederlands door moeders wordt alleen bewerkstelligd als er ook kinderopvang is.

Welke stakeholders doen ertoe voor de organisatie?

Vaak gaat de aandacht van organisaties het snelst uit naar de actiefste, meest duidelijk zichtbare (groepen van) stakeholders (Hallahan, 2000b). Maar veel geschreeuw kan betrekking hebben op een aspect dat voor de organisatie relatief onbelangrijk is, en dus niet de aandacht verdient die het feitelijk krijgt. Niet alle stakeholders blazen hoog van de toren. En ook niet alle stakeholders hebben tegengestelde ideeën en belangen ten aanzien van de organisatie. Een organisatie kan ook heel opbouwende, niet-conflictueuze relaties opbouwen met haar stakeholders.

Met andere woorden: de relaties tussen stakeholder en organisatie kunnen variëren in intensiteit en in harmonie.

De vraag hoe stakeholders worden ingedeeld is daarom meer dan een academische kwestie. De indeling kan een instrumentele functie krijgen in de strategische oriëntatie van de organisatie. Hierboven hebben we al laten zien dat een dergelijke indeling betrekking kan hebben op hun oriëntatie op bedrijfsvoering, directe prestaties en bredere maatschappelijke effecten. Zo'n opdeling naar inhoudelijke oriëntaties kan worden gecombineerd met een andere, die veel meer zegt over de aard van de betrekking tussen organisatie en stakeholder. (Mitchell, Agle en Wood 1997) geven zo'n indeling. Ze onderkennen drie dimensies waarop de aard van de stakeholderrelaties kan variëren, te weten macht, legitimiteit en urgentie.

Macht, legitimiteit en urgentie: drie dimensies die de positie van de stakeholder vastleggen. Wat betekent dat?

Macht betekent: 'in de positie zijn om een wil op te leggen, zonder dat er effectief tegenwicht geboden wordt'. Het is de mogelijkheid om uitkomsten te krijgen die gewild zijn.

Legitimiteit betekent: dat structuren of gedrag sociaal geaccepteerd of zelfs toegejuicht worden. Macht wint aan autoriteit/gezag door legitimiteit: 'Er is draagvlak voor!' Als mensen proberen de aard van relaties in de samenleving te evalueren, is legitimiteit vaak impliciet gekoppeld aan macht. Legitimiteit en macht zijn verschillende kenmerken die samen autoriteit vormen: de legitieme gebruikmaking van macht.

Urgentie is de mate waarin een stakeholder, of althans het issue dat deze aankaart, onmiddellijke aandacht opeist. Het is gebaseerd op twee kenmerken.

1. *Tijdgevoeligheid:* de mate waarin tijd of tijdslimieten bepalend zijn in het vraagstuk waarover de organisatie en de stakeholder met elkaar in gesprek of in conflict zijn;
2. *Belangrijkheid:* de mate waarin een bepaalde claim belangrijk is voor de stakeholder: is het de moeite waard om er energie in te stoppen of zijn er belangrijker zaken?

Macht, legitimiteit en urgentie zijn tot op zekere hoogte meetbaar

Macht, legitimiteit en urgentie kunnen variëren, zowel in de tijd als in de betrekkingen met meerdere stakeholders. In verband hiermee duikt in de literatuur regelmatig de term 'stakeholder salience' op. Stakeholder salience is de mate waarin een stakeholder of groep van stakeholders in staat is om de belangstelling van de organisatie op te wekken. In feite gaat het om de vraag welke stakeholders er voor de organisatie toe doen. Met behulp van de hierboven omschreven facetten macht-legitimiteit-urgentie kan 'gemeten' worden welke positie een stakeholder inneemt. Dat hebben ze in de verschillende casestudies bewezen. Daarbij is gebruik gemaakt van de ervaringen van eerder Amerikaans onderzoek, waarin ongeveer hetzelfde onderzoek werd gedaan. Door middel van een onderzoek onder Chief Executive Officers (CEO's) werd toen nagegaan of de belangstelling of interesse van de organisatie voor (bepaalde) stakeholders inderdaad afhankelijk was van de 'optelsom' van de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie. De resultaten van dat onderzoek bevestigen dit uitgangspunt (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). It is this latter definition that has predominated in the business management literature, where W. Edward Freeman wrote the classic text, Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984). In that work Freeman defined a stakeholder as "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (46).2 The latter definition also is the one that has predominated in the public and nonprofit management literatures.

(What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques By Prof. John M. Bryson february 2003)

Binnen het onderzoek wordt de volgende definitie aangehouden:

Een groep of individu die invloed kan hebben of beïnvloed wordt door het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

In dit onderzoek zijn de volgende primaire stakeholders als actoren genomen:

1. Klanten;
2. Gemeente;
3. Medewerkers;
4. Aandeelhouders;

Deze primaire stakeholders worden in het volgende hoofdstuk nader beschreven.

2.4 Wat is waardecreatie?

Definitie

De betekenis van waardecreatie zijn overgenomen van enerzijds een scriptie en anderzijds een boek namelijk:

1. Waardecreatie door diensten in product georiënteerde onderneming;
2. De drie dimensies van waardecreaties volgens het Kasterlee model;

Deze definities geven een omschrijving vanuit een maatschappelijk perspectief in combinatie met de positie die de stakeholders innemen.

Van shareholder value naar stakeholder value:

“Het met het nemen van risico mogelijk maken dat een samenwerking in steeds veranderende omstandigheden maatschappelijk toegevoegde waarde creëert voor alle belanghebbenden met behulp van materiële en immateriële middelen.

Het gaat om het creëren van maatschappelijk toegevoegde waarde voor alle belanghebbenden en niet alleen voor één groep. Het traditionele denken in product/markt combinaties, marktaandelen, positionering, rendement en dergelijke krijgt nu dus een andere plaats. Dit denken wordt nu gegroepeerd rond vragen als: wat wil de onderneming betekenen voor haar medewerkers, klanten, leveranciers, de overheid, kapitaalverschaffers, de sociale gemeenschap, de ecologie en onder welke economische randvoorwaarden moet dit gebeuren. Het is een strategische invalshoek die het vraagstuk van waarden op de langere termijn bekijkt en niet op de korte termijn van steeds hogere beurskoersen. Een oriëntatie op de maatschappelijke positie geeft ook invulling aan de wijze waarop de onderneming haar positie wil bereiken. Uit studies is gebleken dat organisaties die over een zeer lange termijn gemeten goed presteren, zich niet primair laten leiden door de hoogte van de beurskoers. De grondslag voor hun succes ligt in het maatschappelijk kader van waaruit geopereerd wordt.”

WAARDECREATIE DOOR DIENSTEN IN PRODUCTGEORIENTEERDE ONDERNEMINGEN
(Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van: Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen, Tineke Huyghe onder leiding van Prof. dr. A. Heene)

Bovenstaande stelling en onderzoek geeft aan dat ondernemingen goed presteren op langere termijn indien waarden worden gecreëerd voor haar stakeholders in een steeds veranderend maatschappelijk kader. De onderneming zal steeds in een veranderende omgeving de toegevoegde waarden dienen te creëren zodat de continuïteit in de toekomst kan worden gewaarborgd.

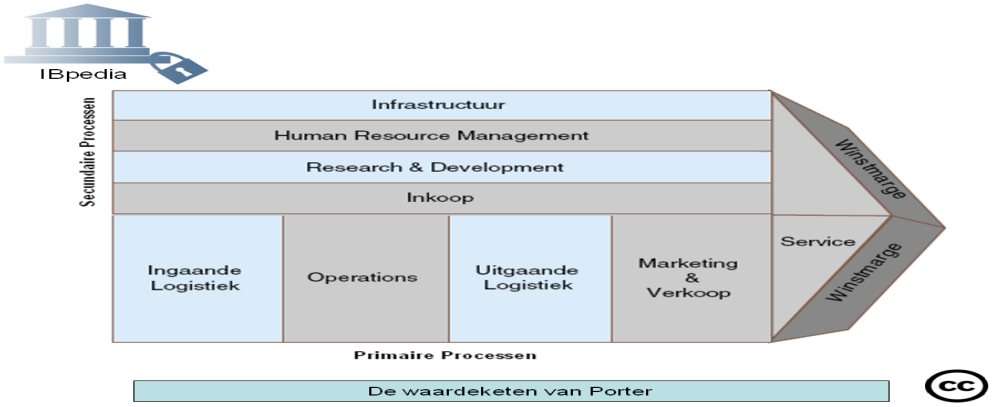
De Drie Dimensies van Waardecreatie van Roel Bellens

Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit het perspectief van de drie dimensies van waardecreatie volgens Bellen et al. In de onderstaande beschrijvingen wordt ingegaan op de verschillende invalshoeken van waardecreatie.

De drie dimensies van waardecreatie volgens het boek van Roel Bellens, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff, wordt vanuit verschillende perspectieven een omschrijving gegeven op de definitie van waardecreatie.

Hoe waarde ontstaat

Een verhandeling over de ontwikkeling van waardeketens en het waardeketen-denken
Volgens Micheal Porter bestaat het interne voortbrengingsproces van ondernemingen uit een geheel van activiteiten dat gericht is op het ontwerpen, produceren, verkopen, leveren en onderhouden van producten ten diensten van de afnemers. Primaire activiteiten zorgen voor de fysieke transformatie van de producten, en de ondersteunende activiteiten die het gehele proces ondersteunen.



Afbeelding 2.2 Waardeketen van Porter, Porter M.E.: Competitive Strategy; Harper & Row, New York 1985

Verschillende waardeketens vanuit verschillende perspectieven geleverd door een onderneming zijn:

- De industriële waardeketen
- De intellectuele waardeketen
- De internet waardeketen
- De research gestuurde waardeketen
- Waardekete(n) of stakeholdersnetwerk

Stakeholdersnetwerken zijn netwerken waarin partijen in een betekenisvolle relatie tot elkaar staan, waarbij de afnemer teven co producent is, waarbij de co developer tevens klant is, en waarbij elk lid een meebeslisser is.

Perspectieven van Management en waarde

De vaststelling dat Management Sciences onvoldoende antwoord geven op de economische organisatievraagstukken van vandaag door grote macro economische veranderingen.

Volgens neoklassieke economen hebben bedrijven maar een verantwoordelijkheid:

Maximalisatie van de winst en sinds de jaren 90 aandeelhouders waarde.

- Mintzberg geeft aan dat medewerkers die het fundamentele werk doen en dingen maken of diensten verlenen invloed hebben op de organisatie. Daarnaast proberen ook diverse stakeholders van buitenaf invloed uit te oefenen op de organisatie, besluitvorming en de uiteindelijke acties die genomen worden.

- Kickert heeft een klassiek raamwerk ontwikkeld " homo economicus" in drie systemen: het object, het aspect en het fase systeem. Het beslissingsproces wordt " structural rationality" genoemd.

- Treacy en Wiersema bekijken de waard creatie vanuit het perspectief van een strategie rond klantrelaties. Deze strategieën zijn:

  Customer intimacy, operational excellence en product leadership.

- *Haselhoff en de relatie tussen onderneming en maatschappij*

  Haselhoff, organisatiedeskundige, stelt vast dat er drie benadering zijn omtrent de relatie tussen de onderneming en de maatschappij:

  1. Hoefnagels zingevingscriterium van de sociaal-culturele benadering
     De onderneming is een samenwerkingsverband van vrij mensen, welke schaars kapitaal krijgt van de maatschappij, teneinde producten en diensten te leveren welke nodig zijn voor de maatschappelijke welvaart.
  2. Galan overlevingscriterium van de sociaal politieke benadering
     Verandering van macht en de invloed op de gang van zaken in de samenleving, zowel naar binnen als buiten is sprake van machtsverdeling.
  3. Kuin' s doelmatigheidscriterium van de technisch-economische benadering.
     Ondernemen alleen als mensen worden gecompenseerd voor de diensten en producten.

- *Lynda Gratton en haar bijdrage vanuit personeelsorganisatie*

  Lynda Gratton (Gratton L. 2000), HRM wetenschapper, benadrukt het belang van zingeving in gedrag en motivatie van medewerkers van een organisatie en legt een verband tussen deze zingeving en duurzaam succes voor deze organisatie. Het stelsel van normen en waarden van een organisatie het en het bestaan van zingeving worden toegeschreven naar de leider. Deze benadering is met name intern gericht.

Een benadering vanuit het nastreven van geluk wordt vanuit de psychologie vooral gericht op het individu maar niet op de organisatie.

Sociale verantwoordelijkheid

In dit onderdeel beschrijft Freeman dat stakeholders partijen zijn welke een belang hebben bij, of invloed ondergaan van bedrijfsactiviteiten. De belangen groepen kunnen tegengestelde verwachtingen hebben, elke groep handelt dus in feite afzonderlijk en dus meer als een shareholder dan als een stakeholder. Paradox leidt volgens Goodpaster dat enerzijds winstmaximalisatie nagestreefd moet worden voor de aandeelhouders anderzijds moet deze opdracht van winstmaximalisatie steeds worden afgewogen tegenover de belangen van de overige stakeholders, hoe meer dit gebeurt, hoe meer de organisatie zal transformeren van privaat naar publiek.

De kwaliteit paradox

De kwaliteitssystemen worden door de economisch omgeving algemeen aanvaard maar leidt tot het intern uithollen van de organisatie wegens het verdwijnen van zingeving bij het uitvoeren van arbeid. Echter door wetgeving is kwaliteitssysteem in verschillende bedrijven noodzakelijk om de producten en diensten te kunnen leveren.

Het populariteitscriterium lijkt het definitief gewonnen te hebben van het kwaliteitscriterium, dus ook van zingeving. Doordat de organisaties zich vooral bezighouden met de eigen doelmatigheid en de drang tot overleven ontbreekt immers het krachtenveld om daarbuiten ook nog iets te doen.

De rol van management in de samenleving

Milton Friedman: Bedrijven hebben slechts een (sociale) verantwoordelijkheid, door hulpbronnen te gebruiken ten diensten van activiteiten die met inachtneming van de spelregels de winst verhogen.

Inleiding tot een nieuw paradigma

Een verkenning naar filosofische en ethische bijdragen tot oplossingen van economische ordeningsvragen

Waarom Marx terug actueel is
Marx spreekt van verkoop van levende arbeid waarbij de arbeider een vaste som geld krijgt die niet gerelateerd is aan de waarde voor de kapitalist. Verschil ontstaat tussen de ruilwaarde en gebruikswaarde van een finaal goed, dus ook voor een eenheid arbeid.

Het doel van de activiteit is niet meer voorzien in een behoefte van de gemeenschap maar in het streven van geldgewin. Dit fenomeen is zeer relevant, een van de belangrijkste oorzaken van de huidige crisis is gebaseerd op bestaande output van met name banken.

Creatie van waarde kent een aantal nieuwe perspectieven:

- Waardecreator
- Waardestuwer
- Stakeholderwaarde
- Shareholderwaarde

We moeten terug naar het “ goed handelen” vanuit de plicht waarbij het handelen zelf het goede is in tegenstelling tot “ gereguleerd goed handelen” omdat het gekoppeld aan een positief gevolg.

Maatschappelijk gezien hebben we behoefte aan een nieuw systeem, nieuwe code, nieuw gedrag en niet gedragsregels !

Een andere weg

Zowel vanuit de managementwetenschap als economische praktijk, is met name gericht op aandeelhouders value. De lange termijn stakeholder wordt onderschikt gemaakt ten opzichte van de shareholders.

Stakeholder value model: noodzaak om te komen tot een balans van alle stakeholders Mensen kunnen gemotiveerd worden door morele waarden. Een morele ethiek vraagt daden vanuit een andere invalshoek te bekijken dan vanuit het eigen belang.

Er bestaat een andere weg om te komen tot een lange termijn vol te houden evenwicht tussen alle participanten in organisatie, en alle participanten in de netwerken rondom deze organisatie.

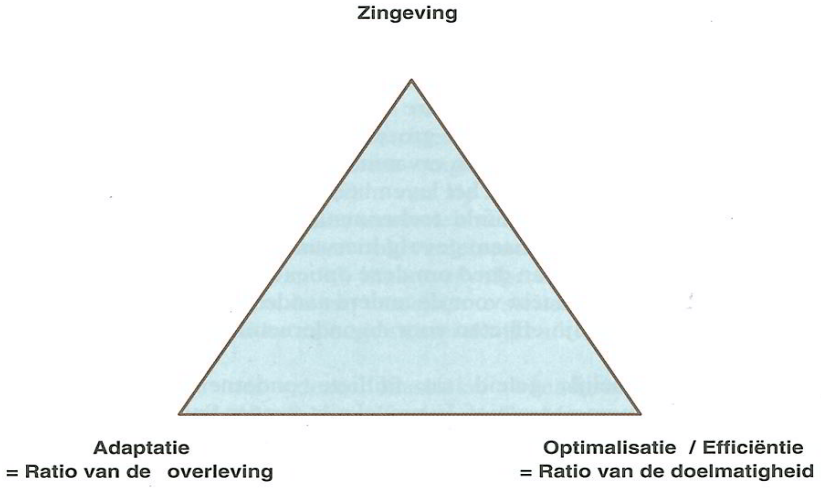
2.5 Wat is het Kasterlee model ?

De integratie van zingeving in het economisch denken maakt een evenwichtige stakeholder value aanpak mogelijk.

Het paradigma als economische ordening
De drie concepten van rationaliteit van Haselhoff zijn:

1. Optimalisatieratio, de ratio van doelmatigheid
2. Adaptieratio, de ratio van overleving
3. Zingeving

Driehoek van Kasterlee:



Figuur 6: De driehoek van Kasterlee

Afbeelding 2.3 De driehoek van Kasterlee, Bellens (2003)

Het Kasterlee model wordt vertaald in relatie tot de driehoek:

Alleen als de drie ratio's optimalisatie, adaptie en zingeving autonoom en tezamen aanwezig zijn, als de ratio's congruent zijn en elkaar versterken, dan is er sprake van een volwaardige en duurzame organisatie, met recht en reden van bestaan.

Hierbij gelden de volgende stellingen:

- Organisaties en hun deelnemers hebben een gelijktijdige invulling van alle drie ratio's teneinde lange termijn 'sustainable' te zijn.
- Het negeren van een of meerdere ratio's zal een serieuze bedreiging leggen op de lange termijn overlevingsmogelijkheden van de organisatie.
- Indien de ratio's voldoende aan bod komen, zal een systeem, bijvoorbeeld een netwerk of organisatie in evenwicht zijn. (Klasterlee is een gelijkzijdige driehoek)
- In de langere termijn is het niet mogelijk dat een ratio zou compenseren voor het gebrek in een andere.

Organisaties hebben geen lange termijn bestaansrecht indien zij:

- een missie hebben, maar geen financiële middelen om te overleven;
- uitmunten in operationele zaken, maar hun bedrijfsmodel onvoldoende vernieuwen;
- Vernieuwend ondernemen, maar onvoldoende efficiënt zijn;
- vernieuwend ondernemen, maar onvoldoende gewaardeerd worden door hun omgeving.

Dit betekent dat naast de optimale dimensies binnen een onderneming de volgende voorwaarde binnen hun beleid opgenomen dienen te worden:

Bedrijven zullen hun focus dienen te verleggen naar het in evenwicht brengen van de drie ratio's teneinde de juiste werknemers, bedrijfspartners en afnemers aan te trekken zodat alle stakeholders hetzelfde waardesysteem delen.

Hoofdstuk 3 Theorie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk theorie, is een omschrijving, toepassing en werkwijze van het Kasterlee model beschreven in relatie tot de onderzoeksvraag en de afgeleide deelvragen. In het conceptualiseringsmodel welk gebaseerd is op het Kasterlee model, zullen voor het onderzoek de eenheden en actoren worden beschreven. De kenmerken van de eenheden zullen worden aangegeven voor het onderzoek.

3.2 Toepassing van het Kasterlee model

Het onderzoek naar de verschillende waardecreaties van de stakeholders zal worden gedaan aan de hand van het Kasterlee model. In het vorige hoofdstuk is beschreven dat de drie dimensies van waardecreaties aanwezig dienen te zijn om de continuïteit te waarborgen en dat deze waarden in een gelijke verdeling aanwezig dienen te zijn binnen de onderneming. Het onderzoek zal worden uitgevoerd vanuit het perspectief van primaire stakeholders. De toepassing voor de stakeholders zal nader in dit hoofdstuk worden beschreven.

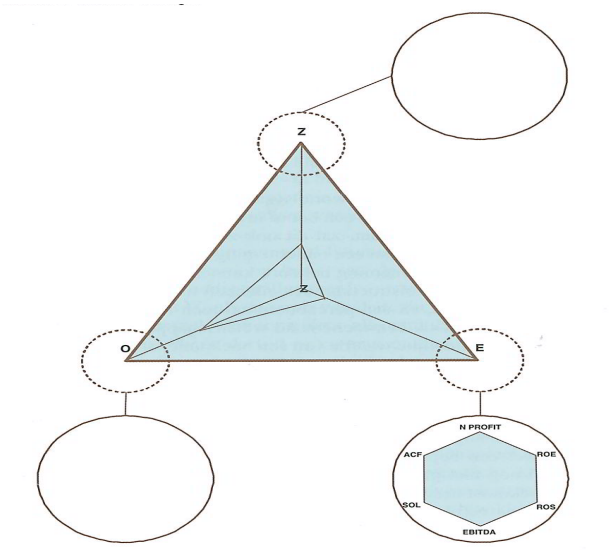
Een beschrijving van de driehoek als een waarde(n)boom met drie wortelsystemen

Het complete systeem van waardecreatie

Bij de oplossing van de Kasterlee driehoek komt het erop aan om alle mogelijke antwoorden in hun verschillende gradaties en rangschikkingen aan bod te laten komen. Verschillende stakeholders binnen en rondom de organisatie zullen nu eenmaal een verschillend gewicht toekennen aan een factor welke wordt voorgelegd.

De eerste dimensie: de wortel van efficiëntie

Rechtsonder van de onderstaande driehoek wordt efficiëntie aangegeven: ondernemingen dienen zo efficiënt mogelijk om te gaan met de hun ter beschikking gestelde schaarse middelen. Naast arbeid wordt met name gestuurd op geld. In deze driehoek meten we de klassieke ratio's aan of een onderneming in korte tijd al dan niet waarde schept. (figuur 19 blz. 153)

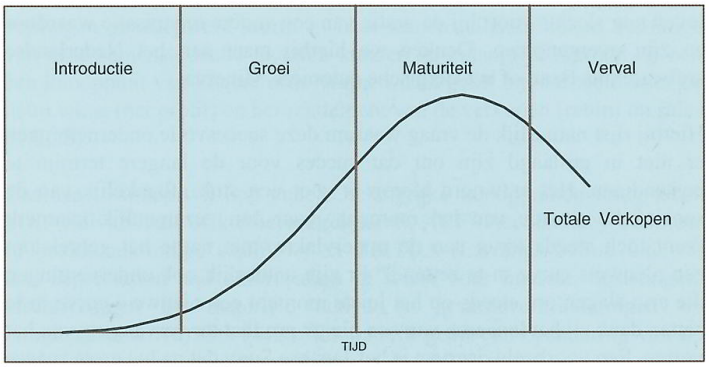


Figuur 19: De Kasterleedriehoek en de wortels van efficiëntie

Afbeelding 3.1 Kasterlee driehoek en de wortel van efficientie, Bellens (2003)

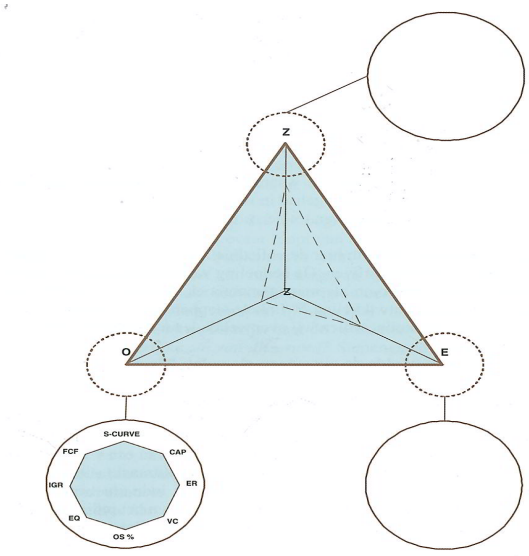
De tweede dimensie: de wortels van overleving

De Kasterlee groep bedoelt factoren die met name worden ingezet om interne- en externe veranderingen leiden tot succes op langere termijn. Op het juiste moment de S curve inzetten . (Bellens, Drie dimensies van waardecreatie figuur 21 blz. 157)



Figuur 20: S-curve

Afbeelding 3.2 S curve, groeicurve product, Bellens (2003)



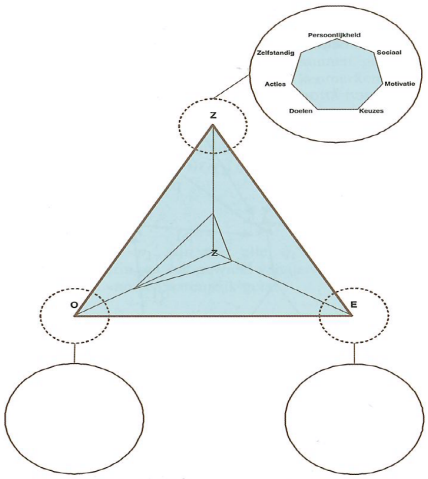
Figuur 21: De Kasterleedriehoek en de wortels van overleving

Afbeelding 3.3 De Kasterleedriehoek en de wortel van overleving, Bellens (2003)

De derde dimensie: de takken van zingeving

Deze dimensie is het moeilijkste te bepalen in de driehoek. Volgens de Kasterlee groep moet deze zingeving voldoen aan drie aspecten;

- Een rationeel doel: een functie
- Een intentie, een bedoeling
- Een betekenis, significantie voor het individu zelf



- *Figuur 22: De Kasterleedriehoek en de boom van zingeving*

Afbeelding 3.4 De Kasterleedriehoek en de boom van zingeving

Toepassing van het Kasterlee model voor dit onderzoek

Bellens heeft dit model gebruikt voor ondernemingen vanuit een economisch perspectief. Binnen de verschillende onderzoeken zijn de drie waardedimensies onderzocht vanuit de totale onderneming gebaseerd op kwalitatieve economische kenmerken. Echter de toepassing van het model van Kasterlee binnen dit onderzoek is om de verschillende waarde dimensie te bepalen aan de hand van kwalitatieve- en kwantitatieve kenmerken voor de stakeholders. De toepassing volgens het model is om een definitie te beschrijven van de drie waardedimensies. Na het opstellen van de definities van de drie dimensies zullen factoren en kenmerken worden afgeleid om vervolgens deze te kunnen verwerken in een vragenlijst. Door een wiskundig programma kunnen de ratio's worden bepaald voor de drie dimensies. De scores van deze drie dimensies worden vertaald in grafieken.

Werkwijze van het model Kasterlee

De werkwijze van dit model is om eerst de kwalitatieve- en kwantitatieve kenmerken te bepalen voor de drie dimensies van waardecreatie:

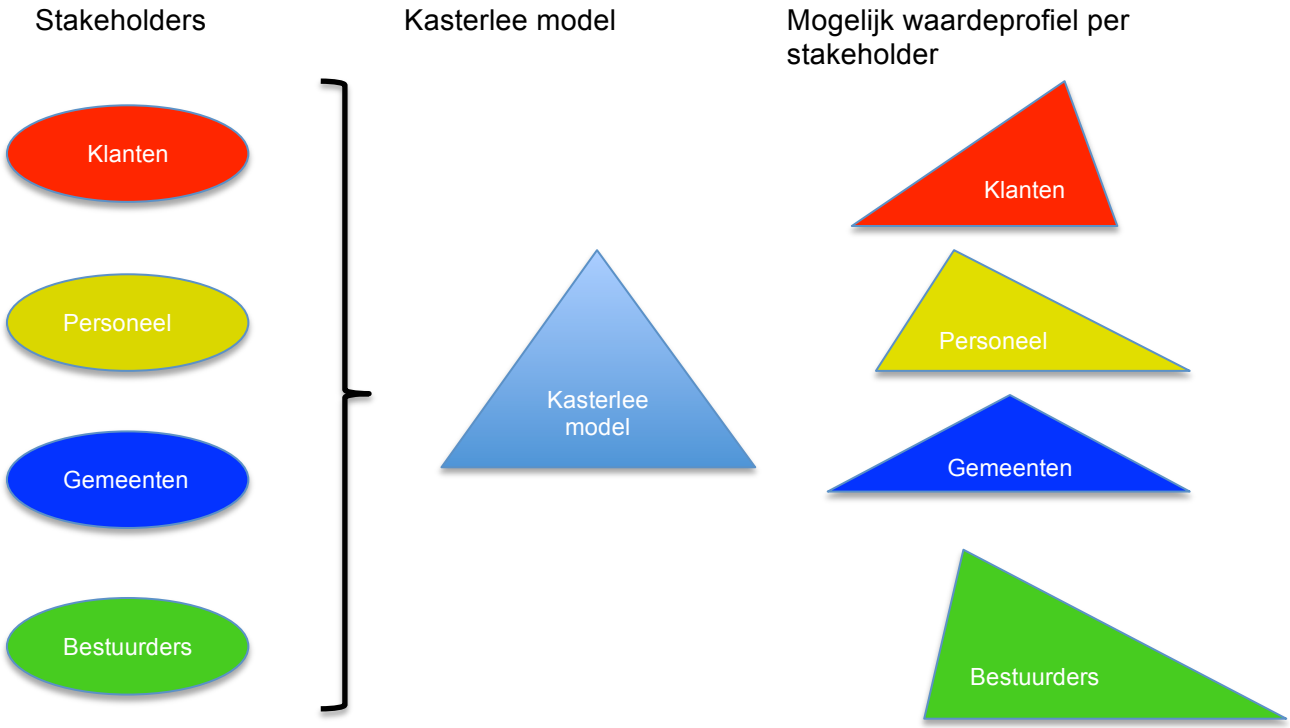
1. Zingeving
2. Efficiency
3. Adaptie

De primaire stakeholders zullen nader beschreven dienen te worden ten aanzien van het onderzoek om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, doel en werkwijze. Daarnaast zullen de drie dimensies gedefinieerd worden voor deze stakeholders om vervolgens de kwalitatieve en kwantitatieve kenmerken te omschrijven voor de scorelijst.
De primaire stakeholders zullen een vragenlijst invullen zodat de drie dimensies van waardecreatie worden vertaald in de ratio's per stakeholders.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen de drie dimensies van waardecreatie worden bepaald per stakeholder. De verschillende verhoudingen kunnen dan inzichtelijke worden gemaakt middels de ratio's die in verschillende grafieken per dimensie en per stakeholder worden vertaald.

3.3 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model zijn de primaire stakeholders de actoren. De actoren zullen binnen dit onderzoek middels een vragenlijst de eenheden scoren. De resultaten van de vragenlijsten zullen worden verwerkt in verschillende verhoudingen van de eenheden binnen een driehoek per stakeholder zodat de verschillen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.



Afbeelding 3.5 Conceptueel model empirisch onderzoek

3.4 Omschrijven van de actoren

De actoren zijn de primaire stakeholders. De definitie en perspectieven van stakeholders zijn in het hoofdstuk literatuurstudie nader toegelicht. De stakeholders worden hieronder kort beschreven:

Klanten

Klanten zijn stakeholders die zowel direct alsmede indirect diensten afnemen van de maatschappelijke onderneming. De klanten kunnen verschillende diensten afnemen binnen een openbaar zwembad zoals: recreatief zwemmen, zwemlessen voor hun kinderen, aqua activiteiten zoals aerobic, aqua jogging (ongeorganiseerd) en leden van een vereniging (georganiseerd)

Gemeente

Medewerkers van een gemeente die ambtelijk en bestuurlijk verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening binnen maatschappelijke sport ondernemingen. Deze medewerkers zijn met name betrokken bij de het opstellen van exploitatie-overeenkomsten tussen de gemeente en de maatschappelijke onderneming. Daarnaast wordt op basis van de

exploitatie-overeenkomst periodiek de prestaties geëvalueerd met deze bestuurders en medewerkers.

Medewerkers

De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het primaire en secundaire proces van de dienstverlening binnen de maatschappelijke onderneming. De medewerkers hebben een arbeidsovereenkomst waarin de functie en arbeidsvoorwaarden zijn opgenomen. De medewerkers hebben een belangrijke positie in de uitvoering van de dienstverlening.

Bestuur/Aandeelhouders

Het bestuur/aandeelhouders zijn bestuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van dienstverlening gebaseerd op basis van randvoorwaarden zoals zijn opgenomen binnen de exploitatie-overeenkomst alsmede de randvoorwaarden van de statuten van de onderneming en van de aandeelhouders.

Directeuren en managers

De directie en managers zijn operationeel verantwoordelijk voor de algemene dienstverlening voor alle stakeholders. De operationeel directeuren en managers leggen verantwoording af aan het bestuur en/of aandeelhouder ten aanzien van de resultaten van dienstverlening. De directie/manager is de verantwoordelijk voor de balans van dienstverlening voor alle stakeholders. Binnen dit onderzoek zijn de directeuren/managers tevens de focusgroep, zoals eerder in dit hoofdstuk is vermeld.

3.5 Omschrijving van de eenheden

Het omschrijven van de eenheden voor de primaire stakeholders is belangrijk om deze enerzijds meetbaar te maken en anderzijds zoveel mogelijk uniform te laten zijn voor de stakeholders. De eenheden zijn:

1. Zingeving
2. Efficiency
3. Adaptie

De omschrijving van deze eenheden wil ik beschrijven vanuit een algemene definitie. Deze definitie is het vertrekpunt voor de vragenlijst voor de primaire stakeholder. De vragenlijsten zullen deze eenheden meten. Daarnaast wil ik de omschrijving vanuit de theorie van Bellens vermelden omdat ik deze omschrijving gebruik in het model van Kasterlee. Als laatste wil ik een omschrijving van de definitie voor de stakeholders opstellen om vervolgens deze in een vragenlijst te laten meten. Na elke definitie zijn factoren afgeleid die zijn verwerkt in de vragen voor de stakeholders om de dimensies te kunnen meten. De factoren worden gemeten aan de hand van vragenlijsten zodat deze kunnen worden vergeleken.

Algemene definitie Zingeving:

Zingeving

De algemene definitie van zingeving is volgens Eurodicautom als volgt beschreven. Eurodicautom geeft een aantal definities aan vanuit verschillende bronnen. Onderstaand zijn een aantal definities beschreven.

Zingeving
Zingeving is de behoefte dat wat we doen in het leven een waarde heeft.
Gevonden op http://psy.cc/psy/wiki/pmwiki.php

Zingeving
De wijze waarop een individu ernaar streeft zelfstandig oordelen te vellen en zin te geven aan zijn eigen bestaan. Zingeving verwijst naar het vormen van mensen om kritisch te leren denken en oordelen vanuit een verantwoording (het articuleren van een eigen opvatting) t.a.v. een specifieke ethiek binnen een culturele context.
Gevonden op http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc

Zingeving
Het zoeken naar de betekenis, het doel, het nut van het leven
Gevonden op http://www.encyclo.nl/lokaal/10664

Zingeving
Zin of onzin, wat is jouw mening? Levensbeschouwing is nuttig voor mensen. Een levensbeschouwing voorziet in een aantal wezenlijke menselijke behoeften zoals: zingeving, structuur en veiligheid in het leven, steun en troost in moeilijke tijden en de behoefte aan inspiratie voor het praktisch handelen.
Gevonden op http://www.schooltv.nl/eigenwijzer/infoblok.jsp?infoblok=226753

Zingeving
Zingeving is een begrip uit de metafysica, wijsgerige antropologie en de psychologie en betekent het zoeken naar de zin, de bedoeling of het doel van het leven of van grote gebeurtenissen in het leven, of het trachten dit doel zelf te scheppen. Het woord zelf suggereert dat dit een actief proces is, wat erop wijst dat de zin van enig voorval geen sprake kan zijn.
Gevonden op http://nl.wikipedia.org/wiki/Zingeving

De bovenstaande definities sluiten aan bij de definities zoals Bellens deze heeft beschreven in zijn onderzoek bij bedrijven.

Zingeving volgens Bellens:

In de literatuur van Bellens wordt geen operationliseerbaar perspectief op “zingeving” gegeven.

Zingeving, in de betekenis die Bellens zoekt, slaat op het waarom van ‘sensemaking’ ofwel de achterliggende motivator van het geven van zin aan de dingen die gebeuren.

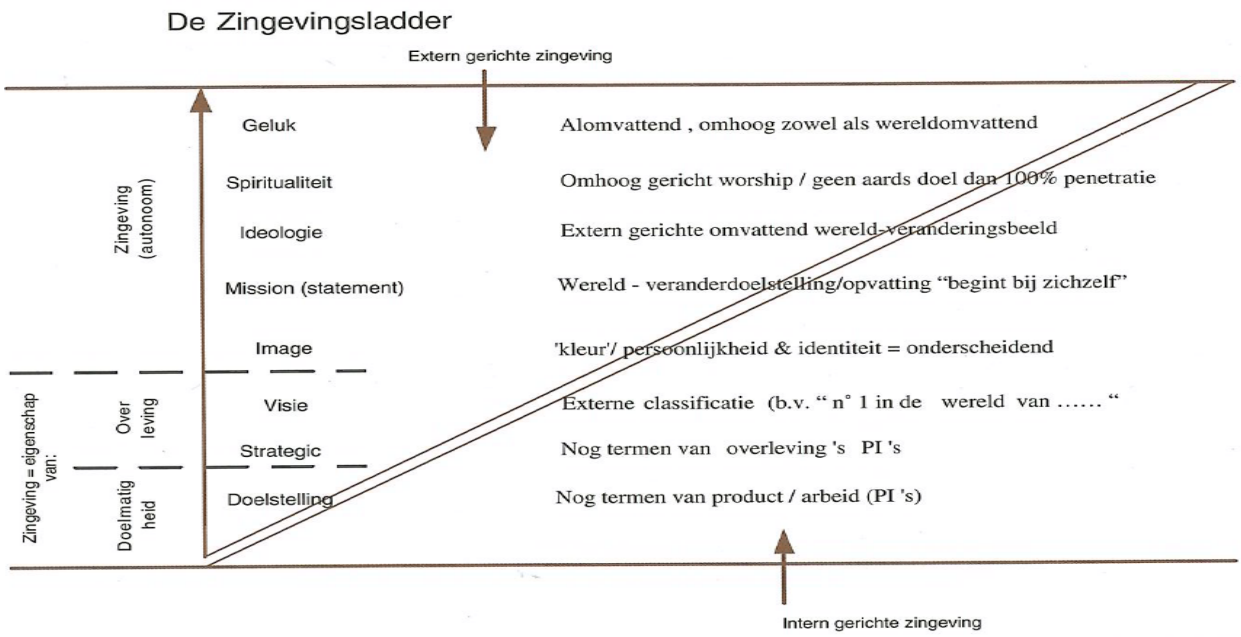
Zingeving vanuit de stakeholders:

Vanuit de stakeholders die een belang binnen een maatschappelijke onderneming hebben zijn bovenstaande definities zeker van toepassing.

Motieven geven aan de zin en doel van het actieve proces van dienstverlening binnen de maatschappelijke onderneming voor de primaire stakeholders.

De centrale vraag voor deze waarde dimensie kan als volgt worden opgesteld:

Welke motieven geven de primaire stakeholders binnen het actief proces van een maatschappelijke onderneming ?



Figuur 18: De zingevingsla

Afbeelding 3.6 Zingevingsladder, Bellens (2003)

Een aantal criteria voor het realiseren van zingeving binnen een maatschappelijke onderneming kan worden benoemd volgens bovenstaande zingevingsladder van Bellens.

1. Doelstellingen (output of outcome criteria)
2. Strategie (proces)
3. Visie (doelstelling abstract)
4. Imago (identiteit)
5. Missie (opvatting)
6. Ideologie (verandering wereld opvatting)
7. Spiritualiteit (geestelijke verrijking)
8. Geluk (alomvattend)

Deze factoren worden verwerkt in de vragenlijsten van de stakeholders.

Definitie van Efficiëntie volgens Eurodicaution:

Efficiëntie

Efficiëntie
de efficiëntie zelfst .naamw. (v.) Uitspraak: [ɛfiˈʃɛnti] mate waarin iets veel en snel resultaat heeft Voorbeeld: `een open en efficiënte communicatie met de media` Synoniemen: doelmatigheid, efficiency ...
Gevonden op http://www.woorden.org/woord/efficiëntie

Efficiëntie
De verhouding tussen de prestaties of de activiteiten enerzijds en de hiervoor ingezette middelen anderzijds of met andere woorden: 'de dingen goed doen'. Synoniem van 'doelmatigheid'
Gevonden op http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/

Efficiëntie
Eigenschap van een (punt)schatter. Een schatter is efficiënt, als hij een kleine gemiddelde kwadratische fout (Engels: mean squared error, MSE) heeft.
Gevonden op http://www.wynneconsult.com/root/HomePageKB012.htm

Efficiëntie
[zelfstandig naamwoord]• het bereiken van zoveel mogelijk, met zo weinig mogelijk middelen
vb:als we de efficiëntie verbeteren, hebben we geen geld tekort
zelfstandig naamwoord: ef-fi-sjen-tsie
de efficiëntie
Gevonden op http://www.muiswerk.nl/

Efficiëntie
het verkrijgen van het grootst mogelijke effect of resultaat of uit een gegeven kracht, middel of toestand
Gevonden op http://www.woorden-boek.nl/woord/efficiëntie

Efficiëntie
mate waarin software functioneert met een optimaal gebruik van middelen, d.w.z. mate waarin verspilling wordt voorkomen
Gevonden op http://www.woorden-boek.nl/woord/efficiëntie

Efficiëntie
1) Doeltreffend
Gevonden op http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/EFFICIËNTIE/1

Efficiëntie
Mate waarin het systeem met beschikbaar gestelde middelen presteert.
Gevonden op http://www.encyclo.nl/lokaal/10964

De definitie van efficientie volgens Bellens:

Volgens Bellens wordt efficiëntie als volgt aangegeven: Ondernemingen dienen zo efficiënt mogelijk om te gaan met de hun ter beschikking gestelde schaarse middelen. Naast arbeid wordt met name gestuurd op geld. In deze dimensie van de driehoek worden de klassieke ratio's gemeten van een onderneming die in korte tijd al dan niet waarde schept.

De definitie van efficiëntie voor de stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming is:

Het realiseren van bepaalde doelen voor de verschillende stakeholders door zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van tijd, inspanningen, grondstoffen, geld of normeringen.

Het realiseren van waarde binnen deze dimensie voor de verschillende stakeholder is erg verschillend en kan zelfs tegenstrijdig zijn.

Een voorbeeld is het middel geld.

Een klant wilt zo weinig mogelijk geld uitgeven voor een dienst. De aandeelhouders willen zoveel mogelijk omzet genereren binnen de onderneming door zo hoog mogelijk tarief te hanteren. De overheid wil zo min mogelijk geld uitgeven voor de dienstverlening binnen een onderneming echter dit heeft effect op de hoogte van het tarief. Het

personeel wil zoveel mogelijk salaris verdienen dit betekent dat de genereerde omzet voor een groot gedeelte de salaris kosten dekken van het personeel. Voor elke primaire stakeholder is de betekenis geld anders:

Aandeelhouder	Rendement
Klant	Tarief
Overheid	Exploitatie bijdrage
Personeel	Salaris

Het realiseren van geld (waarde) is voor de primaire stakeholders verschillend en soms tegengesteld. Om dit vervolgens te meten is het van belang te weten in welke mate het doel wordt gerealiseerd door het criterium geld.

De volgende criteria voor het meten van deze waarde dimensie efficiëntie zijn:

1. Geld
2. Kwaliteit
3. Inspanning
4. Duurzaamheid
5. Tijd
6. Rendement

Deze criteria worden ook binnen de vragenlijsten verwerkt.

Adaptatie

De verschillende definities van adaptatie volgens Eurodicaution:

Adaptatie
de adaptatie zelfst.naamw. (v.) Uitspraak: [adɑp'ta(t)si] Verbuigingen: adaptatie|s (meerv.) aanpassing Voorbeeld: `adaptatie aan klimaatverandering` ...
Gevonden op http://www.woorden.org/woord/adaptatie

Adaptatie
1. (In evolutie): elke verandering in bouw of functioneren van een organisme, dat het beter geschikt maakt voor zijn leefmilieu
2. (In fysiologie): een verandering in de gevoeligheid (zowel toename als afname) van een zintuig, zodat het onder extreme omstandigheden goed kan functioneren. Bijv. Het aanpassen van de ogen aan heel sterk of heel zwak
Gevonden op http://www.digischool.nl/bi/pbb/search.php

Adaptatie
Adaptatie of aanpassing is één van de kernpunten van Darwins evolutietheorie. Dat planten en dieren zijn aangepast aan de omstandigheden waaronder ze leven, zien we overal om ons heen. Aanpassingen treden op verschillende niveaus op, bij individuen, populaties en soorten. Aangepaste individuen
Een individu kan zijn eigen erfelijke eigenschap
Gevonden op
http://www.natuurinformatie.nl/nnm.dossiers/natuurdatabase.nl/i001014.html

Adaptatie
Aanpassing of bewerking van een literair werk om het geschikt te maken voor een ander medium en/of ander publiek dan waarvoor het oorspronkelijk bedoeld is. Zo werd De donkere kamer va*n Damocles (1958) van W.F. He*rmans door Fons Rademakers
Gevonden op http://www.dbnl.org/tekst/bork001lett01_01/

Adaptatie
het kunnen aanpassen aan een veranderde situatie
Gevonden op http://www.dokterdokter.nl/encyclopedie/overzicht

Adaptatie
aanpassing
Gevonden op http://dierenehbo.nl/index.php?option=com_dbquery&limitstart

Adaptatie
Aanpassingen van een soort om onder bepaalde omstandigheden te overleven..
Gevonden op http://www.encyclo.nl/lokaal/10765

Adaptatie
1. Evolutionair. Eigenschap van een organisme, verkregen door de werking van natuurlijke selectie op het genotype en resulterend in een verhoogde fitness. Dit is een langdurig proces.2. Fysiologisch. Een fysiologische verandering in een organisme veroorzaakt door blootstelling aan bepaalde milieuomstandigheden.
Gevonden op http://www.soortenbank.nl/soorten.php?soortengroep=vogels&selected

Adaptatie
Aanpassing
Gevonden op http://www.encyclo.nl/lokaal/11262

Adaptatie
resultaat van een dergelijk aanpassingsproces: de biologische, psychologische en fysische veranderingen die zich in een levend organisme of in een gemeenschap onder invloed van een bepaalde omgeving voordoen; het veranderen van de algemene levenswijze in verband met gewijzigde levensvoorwaarden,
Gevonden op http://www.woorden-boek.nl/woord/adaptatie

De definitie van Bellens over adaptie/overleving:

Factoren die invloed hebben op met name externe- en internen veranderingen volgens de S-curve groeimodel.

Algemene definitie van adaptie:

Het aanpassen van een onderneming onder invloed van interne en externe veranderingen zodat de onderneming kan blijven overleven.

Factoren die de dimensie van waardecreatie meten zijn:

1. Onderzoek ontwikkelingen
2. Investeringen
3. Innovatie
4. Vernieuwingen
5. Verbetering
6. Lerende organisatie
7. Trends

Door de definities te beschrijven van de eenheden zijn de factoren ontstaan. Deze factoren zijn verwerkt in de vragen aan de stakeholders. De vragen zijn opgesteld per stakeholder per eenheid van waardecreatie. De vragenlijsten zijn in de bijlagen toegevoegd van dit onderzoek. De vragenlijsten zijn per stakeholder uitgewerkt.

Hoofdstuk 4 Het onderzoek

4.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek is om de drie dimensies van waardecreaties volgens het Kasterlee model (Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,2003) voor de primaire stakeholders te meten. De drie dimensies van waardecreaties worden door middel van een enquête gemeten bij de primaire stakeholders. De resultaten van deze enquêtes weerleggen of bevestigen de hypothese. Daarnaast zal een presentatie van deze resultaten worden gegeven aan het management van maatschappelijke ondernemingen met als doel inzicht te geven in de verschillen van waardedimensies en te komen tot verandering van het beleid. Dit onderzoek is een explorerend onderzoek omdat de hypothese bewezen zal worden door de resultaten van de enquêtes ingevuld door de primaire stakeholders.

4.2 Uitgangspunt

De drie dimensies van waardecreaties van de primaire stakeholders van maatschappelijke ondernemingen is nog niet onderzocht of benoemd door middel van het Kasterlee model. Enerzijds vindt Bellens de ratio van de drie dimensies van waardecreatie van belang, anderzijds is Bellens tevens van mening dat de focus van de onderneming met name gericht moet zijn op het gezamenlijke waardesysteem van de stakeholders. Het onderdeel waardecreatie van de primaire stakeholder binnen de onderneming is niet altijd duidelijk. De gecreëerde waarde van het gebruik van de primaire stakeholders van bijvoorbeeld openbare sportvoorzieningen zijn diffuus en niet objectief gemeten waardoor de bedrijfsvoering en de beleidsbesluiten moeilijk te onderbouwen zijn. Vanuit dit uitgangspunt zal het onderzoek worden ontwikkeld en uitgevoerd.

4.3 Perspectief van het onderzoek

Na het onderzoek wil ik een overzicht presenteren waarin de verschillen van het waarde spectrum van de primaire stakeholders kunnen worden getoond voor de primaire stakeholders van de maatschappelijke ondernemingen volgens het Kasterlee model. Onderzoek wordt gedaan in welke mate de primaire stakeholders waardecreaties belangrijk vinden binnen een van de drie dimensies:

1. Zingeving
2. Efficiency
3. Adaptie

De actoren van het probleem zijn de primaire stakeholders van de lokale publieke sportvoorzieningen. De primaire stakeholders zijn:

1. Klanten/georganiseerd en ongeorganiseerd
2. Aandeelhouders
3. Medewerkers
4. Gemeenten

De ideale situatie

De primaire stakeholders zouden volgens het krachtenveld van waardecreaties de posities en belangen van elkaar accepteren, zodat een gemeenschappelijke waardesysteem kan worden ontwikkeld en geïmplementeerd binnen de onderneming. De verhoudingen van de ratio's van de drie dimensies van waardecreaties dienen gelijk te zijn volgens Bellens en dienen gemeenschappelijk door de stakeholders te worden nagestreefd. De ideale situatie is dat elke stakeholders evenveel waarde toekent aan de drie dimensies en dit vervolgens binnen de dienstverlening wordt uitgevoerd.

Maatschappelijk probleem

Maatschappelijk probleem(normatief)
Door demografische- en economische ontwikkelingen zullen beleidskeuzes worden gemaakt voor maatschappelijke sportvoorzieningen door de gemeenten. De huidige beleidskeuzes worden met name gemaakt op basis van historische uitgangspunten en economische grondslagen. Daarnaast worden de ontwikkelingen en besluitvorming van deze voorzieningen vanuit met name een politiek perspectief genomen. De gewenste situatie is om beleidskeuzes te maken op basis van waardecreatie voor alle stakeholders volgens objectieve normeringen.

Positie als onderzoeker:

Mijn positie als onderzoeker is dat ik een primaire stakeholder ben van verschillende lokale publieke sportvoorzieningen. Ik ben aandeelhouder, eigenaar en bestuurder van verschillende exploitatiemaatschappijen die in opdracht van de gemeenten de exploitatie uitvoert van de lokale sportvoorzieningen. Ik voer de exploitaties uit van deze openbare sportvoorzieningen namens de gemeente Sittard Geleen, Kerkrade en Eijsden-Margraten.

Ik ervaar dagelijks het probleem van de verschillende benaderingen van waardecreatie van sportvoorzieningen binnen de exploitatie van de primaire stakeholders. De belangen van de primaire stakeholders zijn niet hetzelfde en zijn zelfs op sommige onderdelen tegengesteld. De expliciete waardecreaties van de primaire stakeholders zijn voorafgaand het onderzoek nog niet beschreven en niet bekend bij deze stakeholders.

De verschillende waardecreaties zullen onderzocht worden en vergeleken worden op basis van een enquête onder de primaire stakeholders waardoor ik een beter inzicht krijg in mijn dagelijkse ervaringen als bestuurder.

Ontologische benadering

Ik zie de werkelijkheid als intersubjectief. Dit betekent dat de verschillende stakeholders op basis van interpersoonlijke communicatie komen tot de werkelijkheid. Ik zou door dit onderzoek een objectieve werkelijkheid willen benaderen door waardecreatie te benoemen, objectiveren en normeren volgens de vragenlijsten.

Methodologisch

Ik wil met mijn onderzoek begrijpen wat de verschillen zijn tussen de verschillende stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming. Ik zou willen weten op welke manier keuzes worden gemaakt door de verschillende stakeholders binnen een sportvoorziening. Door het onderzoek wil ik begrijpen wat voor elke stakeholder de waardecreatie is en de reactie indien dit bekend is bij elke stakeholder. Ik zou willen

weten hoe de stakeholders reageren indien deze waardecreatie wordt geobjectiveerd en genormeerd.

Het onderzoeksperspectief

Vanuit een onderzoeksperspectief is het doel van dit onderzoek enerzijds antwoord geven op de onderzoeksvraag en anderzijds in hoeverre de resultaten van het onderzoek kunnen worden ingezet voor verandering van het beleid binnen de ondernemingen voor directies en managers. Dit betekent dat dit onderzoek niet alleen wordt gebruikt vanuit een theoretisch perspectief maar dat vooral de uitkomsten van dit onderzoek praktisch kunnen worden ingezet voor directies van maatschappelijke ondernemingen. Wat zijn deze waardecreaties binnen maatschappelijke ondernemingen van deze belanghebbende en worden deze gezamenlijke waardecreaties door iedereen geaccepteerd.

Deze waardecreaties wil ik op basis van empirisch onderzoek van elke stakeholder beschrijven. Na het beschrijven van deze waardecreaties wil ik onderzoeken op welke manier deze kunnen worden geobjectiveerd en vervolgens gemeten, middels een vragenlijst.

4.4 Opzet van het onderzoek

De opzet van dit onderzoek is om een vragenlijst te ontwikkelen voor alle stakeholders die de drie dimensies van waardecreatie volgens Bellens meten. De vragenlijsten zijn volgens een automatische survey programma “MonkeySurvey” opgesteld, verstuurd en geanalyseerd. De stakeholders zijn vooraf kort geïnformeerd door middel van een memo over deze survey. De primaire stakeholders zijn vooraf uitgenodigd om deel te nemen aan deze survey. Het aantal deelnemers per stakeholders zijn tussen de 12-15 per groep. Het aantal deelnemers per stakeholder zijn nagenoeg hetzelfde zodat de resultaten kunnen worden vergeleken. De gegevens van alle deelnemers aan dit onderzoek zijn in de bijlagen opgenomen. De vragenlijsten per stakeholder zijn opgesteld en tevens in de bijlagen opgenomen.
Daarnaast heeft een focusgroep, bestaande uit managers/directeuren, dezelfde vragenlijst ingevuld. De focus groep zal door middel van een presentatie inzicht krijgen van de resultaten van de vragenlijst. De managers/directeuren binnen deze focusgroep hebben enerzijds een reactie gegeven op de resultaten van het onderzoek en anderzijds mogelijke beleidsaanpassingen aangegeven voor hun onderneming.

Onderzoek type

Dit onderzoek is een kwalitatief beschrijvend onderzoek, waar de onderzoekseenheden en de drie waardedimensies worden onderzocht vanuit de primaire stakeholders. De eenheden worden onderzocht vanuit het gezichtspunt van betrokkenen. De gevoelens, belevingen, ervaringen en betekenissen worden in kaart gebracht. Het Kasterlee model wordt als een bestaande theorie gebruikt om de eenheden te meten en groeperen.

Dit onderzoek is deductief omdat het de hypothese en vraagstelling wil toetsen om te zien of er verschillen zijn binnen het waarde spectrum van de primaire stakeholders van een maatschappelijke onderneming. Door elke stakeholder feedback te vragen welke waardecreaties ze ervaren binnen de maatschappelijke onderneming zullen op basis van de resultaten de verschillen inzichtelijk gemaakt worden.

Onderzoek ontwerp

In wetenschappelijk onderzoek worden veelvuldig vragenlijsten gebruikt als meetinstrument voor een onderzoek. Een vragenlijst is ook één van de mogelijkheden bij een kwalitatief onderzoek. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om een zelfbeoordeling vragenlijst of een vragenlijst om definities te beoordelen.

Binnen het bedrijfsleven maakt men evenzo actief gebruik van vragenlijsten om bepaalde data te verzamelen. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan kwantitatief marketing onderzoek of simpelweg aan tevredenheidonderzoeken onder het personeel. Tegenwoordig zien we dat vragenlijsten enorm populair zijn, mede omdat ze typische en originele informatie beschikbaar maken, die niet via andere bronnen te verkrijgen is.

In dit onderzoek richten we ons vooral op vragenlijsten, die door de respondenten individueel ingevuld kunnen worden. Deze vragenlijsten worden ook wel zelf geadministreerde vragenlijsten (self-administered surveys) genoemd. Een maatschappelijke trend is dat ieder jaar het aantal onderzoeken dat uitgevoerd wordt met behulp van zelfgeadministreerde vragenlijsten, in het bijzonder via de mail, het aantal interviewonderzoeken overtreft. De redenen hiervoor zijn de lagere kosten van zelfgeadministreerde vragenlijsten en het feit dat organisaties dergelijke onderzoeken zelf kunnen uitvoeren, zonder een professionele organisatie hiervoor in te schakelen. Bij interviewonderzoeken, die telefonisch of face-to-face plaatsvinden, wordt meestal wel de hulp van een derde partij ingeroepen.

De vragen wil ik volgens een enquête opstellen voor alle stakeholders. Door het stellen van de vragen wil ik de waardedimensies meten van de drie primaire stakeholders binnen de onderneming. De drie waardedimensies die ik wil meten zijn:

1. Zingeving
2. Efficiency
3. Adaptie

De vragen zijn gebaseerd op de algemene definities en de definities die Bellens in zijn boek heeft samengesteld. Daarnaast heb ik de parameters uit het onderzoek van Bellens genomen die de drie dimensies meten bij zijn onderzoek. De parameters zijn vanuit een economisch perspectief opgesteld en onderzocht. Dit past niet altijd binnen mijn onderzoek daar dit een kwalitatief onderzoek is, dat de waarden van de primaire stakeholders meet.

De vragenlijst is nagenoeg hetzelfde voor elke stakeholder opgesteld. De uniformiteit van de begrippen heb ik voorafgaand de vragenlijst gedefinieerd zodat de drie dimensies voor alle stakeholders kunnen worden beoordeeld. Elke dimensie heeft vijf vragen die op basis van een 5 punts Likert schaal wordt gescoord. De vragen van de drie dimensies worden afwisselend in de vragenlijst opgesteld. De scores worden gemeten per dimensie zodat de verhoudingen inzichtelijk kan worden gemaakt tussen de drie dimensies en tussen de verschillende stakeholders. De verhoudingen binnen de drie dimensies is een gemiddelde van de scores van de primaire stakeholders.

Ik zal een drietal maatschappelijke sportondernemingen benaderen om de primaire stakeholders te laten participeren in het onderzoek. Dit betekent dat er tussen 12 en 15 personen van elke stakeholder per onderneming worden benaderd:
12 aandeelhouders/bestuurders
15 eigen medewerkers
15 klanten/verenigingen
12 vertegenwoordigers van gemeenten

Vanuit de vraagstelling en hypothese wordt voor dit onderzoek een survey ontwikkeld. Het doel van deze survey is om de verschillende waarden te meten van de primaire stakeholders. De kenmerken van de stakeholders zijn nagenoeg homogeen en wil een dwarsdoorsnede nemen van deze onderzoeksgroepen. De kenmerken van de primaire stakeholders worden beschreven in relatie tot de maatschappelijke onderneming.

De enquête is de meest geschikte methode om de meningen te meten van de stakeholders. De enquête is geschikt voor verschillende groepen om informatie in te winnen vanuit een grote steekproef. De beoordelingen van de vragen worden samengevat per dimensie, zodat de resultaten kunnen worden geanalyseerd per stakeholder per dimensie.

In het boek van Baarda, De Goede en Teunissen, (2009), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* worden de volgende argumenten aangegeven waarom de enquête de meest geschikte methode is voor dit onderzoek zijn:

- Beschrijvingen van opvattingen, betekenissen die mensen aan iets of iemand toekennen, de vragenlijst maakt als het ware een dwarsdoorsnede van een onderdeel van het onderzoeksmethode;
- De schriftelijke enquêtes zijn erg goedkoop om gegevens te verzamelen van een groot aantal respondenten, dit komt enerzijds door tijdwinst en anderzijds door het reizen van de onderzoeker;
- De schriftelijke vragenlijsten kunnen de aard van bestaande opvattingen en gedragingen van personen en groepen beschrijven en inventariseren;
- De diversiteit van overeenkomsten en verschillen die betrokkenen aan een onderwerp toekennen;

De aantallen van respondenten zullen in de basis gelijk zijn zodat de resultaten van de survey vergeleken kunnen worden met elkaar. Het totale aantal gevraagde stakeholders zijn opgenomen in een tabel die in het volgende hoofdstuk wordt toegelicht.

De focusgroep zijn de managers en directeuren die in het krachtenveld werken met de primaire stakeholders. De focusgroep wordt gevraagd om een onderdeel uit maken van de survey. De vraagstelling is echter om feitelijk in te gaan op de stellingen van de survey. Het verschil met de andere respondenten is dat de mening wordt gevraagd wat wenselijk is. Aanvullend worden de resultaten gedeeld met de focusgroep met als doel om de verschillende waardecreaties op te nemen in het beleid en de strategie van de onderneming.

4.5 Kenmerken van onderzoekseenheden

In het onderzoek zijn de onderzoekseenheden, de drie waardedimensies, volgens het Kasterlee model van Bellens gehanteerd. Dit zijn zingeving, efficiency en adaptie. In het vorige hoofdstuk zijn de definities opgesteld en de onderbouwing van deze definities vanuit verschillende bronnen beschreven. De onderzoekseenheden worden door vragenlijsten voorgelegd aan de stakeholders in welke mate de stakeholders waarde hechten aan deze verschillende waardedimensies. De onderzoekseenheden van de drie dimensies zijn verwerkt in vragen volgens de definities en de afgeleide factoren. Onderstaand zijn de definities en factoren van de waardedimensies weergegeven:

Zingeving

Definitie:
Motieven geven aan de zin en het doel van het actieve proces van dienstverlening binnen de maatschappelijke onderneming voor de primaire stakeholders.

Kenmerken van de definitie:

Een aantal factoren voor het realiseren van zingeving binnen een maatschappelijke onderneming kan worden benoemd volgens bovenstaande zingevingsladder:

- Doelstellingen (output of outcome criteria)
- Strategie (proces)
- Visie (doelstelling abstract)
- Imago (identiteit)
- Missie (opvatting)
- Ideologie (verandering wereld opvatting)
- Spiritualiteit (geestelijke verrijking)
- Geluk (alomvattend)

Efficiency

Definitie:
Het realiseren van bepaalde doelen voor de verschillende stakeholders door zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van tijd, inspanningen, grondstoffen, geld of normeringen.

De factoren voor het meten van efficiency voor de stakeholders binnen de onderneming zijn:

- Geld
- Kwaliteit
- Inspanning
- Duurzaamheid
- Tijd
- Rendement

Adaptie

Definitie:
Het aanpassen van een onderneming onder invloed van interne- en externe veranderingen zodat de onderneming kan blijven overleven.

Factoren die de dimensie van waardecreatie meten zijn:

- Onderzoek, ontwikkelingen
- Investeringen
- Innovatie
- Vernieuwingen
- Verbetering
- Lerende organisatie
- Trends

De factoren van deze eenheden zijn verwerkt in vragenlijsten van de stakeholders voor dit onderzoek. De factoren betekenen niet altijd hetzelfde voor elke stakeholder. Binnen

dit onderzoek zijn vijf nagenoeg dezelfde vragenlijsten ontwikkeld voor de stakeholders. De vragenlijsten zijn zoveel mogelijk identiek opgesteld zodat de uitkomsten vergeleken kunnen worden met elkaar. In de bijlagen zijn alle vragenlijsten toegevoegd per stakeholder.

4.6 Dataverzameling

De dataverzameling wordt door middel van e-mail gedaan. Het programma SurveyMonkey is volledig geautomatiseerd ten aanzien van de communicatie. Dit betekent dat de gemaakte vragenlijsten naar alle deelnemers digitaal worden verstuurd inclusief een korte toelichting. De deelnemers kunnen vervolgens de vragenlijsten digitaal invullen en versturen. De antwoorden van de respondenten worden digitaal verwerkt. Dit is ook door het programma gedaan. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op deze analyse.

De dataverzameling van de focusgroep wordt na enerzijds een presentatie van de resultaten door een overleg verkregen en anderzijds doordat de deelnemers aan deze presentatie een vragenlijst invullen. De resultaten van deze bijeenkomst zijn in de bijlagen opgenomen. De resultaten van deze bijeenkomst zijn beschreven in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5 Analyse van de resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de analyses gegeven van het onderzoek. Op de eerste plaats zijn de analyses beschreven van de deelnemers c.q. stakeholders aan de survey. Op de tweede plaats wordt de analyse van de vragenlijsten weergegeven. De uitkomsten zijn verdeeld in de drie waardedimensies waarbij de scores van de stakeholders zijn vergeleken. Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk worden de totale scores van de drie dimensies per stakeholder vergeleken waarbij kort wordt ingegaan op de onderzoeksvraag en de hypothese.

5.2 Analyse deelnemers aan het onderzoek

Het aantal deelnemers is weergegeven in onderstaande tabel per stakeholder. Het aantal deelnemers is aangegeven per stakeholder van het totaal aantal gevraagde deelnemers aan dit onderzoek. De deelnemers die de vragenlijst hebben ingevuld zijn de respondenten, deze zijn zowel per stakeholder opgenomen, als in het totaal aantal opgenomen. In de laatste kolom staat het percentage. Dit percentage is het aantal deelnemers/het aantal respondenten maal 100%. De verdeling in het percentage is gemaakt per stakeholder. Daarnaast is ook het gemiddelde percentage berekend van alle respondenten.

Het totaal aantal ingevulde vragenlijsten is 51. Het percentage is gemiddeld 78% verdeeld over de 5 groepen respondenten. Het hoogste percentage ingevulde vragenlijsten is behaald door het personeel met 92 % en het laagste percentage van de respondenten is behaald door de stakeholder gemeente met 69%.

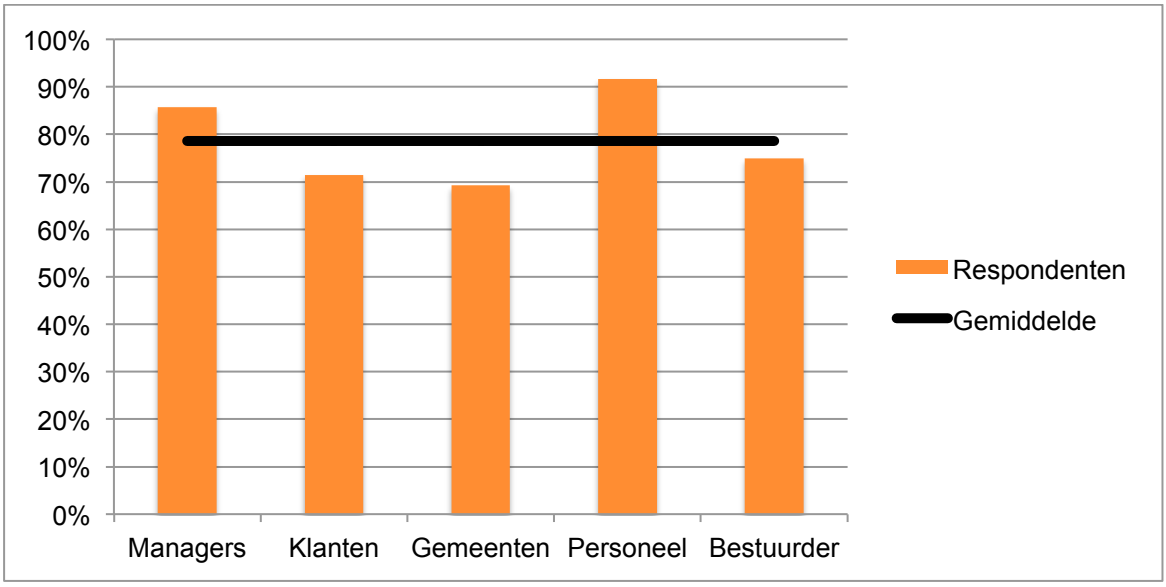
Het is belangrijk voor de onderzoeksvraag om een vergelijking te maken tussen de verschillende stakeholders. Het aantal deelnemers en respondenten is gelijkwaardig verdeeld over de actoren van dit onderzoek.

Stakeholders:	**Deelnemers**	**Respondenten**	**Percentage**
Managers	14	12	86%
Klanten	14	10	71%
Gemeenten	13	9	69%
Personeel	12	11	92%
Bestuurder	12	9	75%
Totaal	**65**	**51**	**78%**

Afbeelding 5.1 Tabel van overzicht aantal deelnemers per stakeholders

In het onderstaande model zijn de respondenten in een staafdiagram weergegeven om een beeld te geven van de onderverdeling van respondenten per stakeholder. De verdeling van respondenten per stakeholder is van essentieel belang om de onderzoeksvraag en hypothese te beantwoorden.

In de bijlage zijn de lijsten van deelnemers per stakeholder opgenomen. Op de lijsten staan geen namen of e-mail adressen maar alleen plaatsen van de deelnemers omdat dit onderzoek anoniem is. De lijsten zijn in de bijlage opgenomen als bewijs van dit onderzoek.



Afbeelding 5.2 Grafiek percentage respondenten aan het onderzoek per stakholder

5.3 Analyse resultaten per waarde dimensie en per stakeholder

De vragenlijsten per stakeholder zijn in de bijlage opgenomen. De vragenlijsten zijn per e-mail verzonden aan de deelnemers inclusief een toelichting. Na beantwoorden zijn de vragenlijst per e-mail teruggestuurd. Het programma dat is gebruikt om de vragen op te stellen, te versturen en te analyseren is SurveyMonkey. De analyse van de vragen die betrekking hebben op de verschillende waardedimensies is door de onderzoeker zelf gedaan. De vragenlijst bestaat uit 15 vragen. Per dimensies zijn 5 vragen toegekend volgens de definitie zoals in het vorige hoofdstuk is opgenomen. De antwoorden van de vragen kunnen worden gescoord van: “ helemaal niet belangrijk” tot “ helemaal belangrijk”. Deze antwoorden zijn vervolgens vertaald in scores op een schaal van 0-5.

In onderstaande tabel zijn de resultaten opgenomen van de vragenlijsten per stakeholder en per waardedimensie. De scores van de vragenlijsten per stakeholder zijn in de bijlage bijgevoegd. De resultaten zijn weergegeven in onderstaande tabel zodat de onderzoeksvraag kan worden beantwoord, alsmede de stelling ten aanzien van de hypothese. In de tabel is de gemiddelde score per waarde dimensie opgenomen zodat een vergelijking kan worden gemaakt tussen de score per stakeholder en de gemiddelde score. De standaarddeviatie is opgenomen om de verschillen ten opzichte van het gemiddeld aan te geven per waarde dimensie. Dit betekent hoe hoger de standaarddeviatie hoe groter de verschillen ten opzichte van het gemiddelde.

Resultaat per waarde dimensie

Zingeving
Klanten vinden de waardecreatie zingeving het belangrijkste van alle stakeholders met een score van 4,38. De bestuurder vindt zingeving het minst belangrijkste van alle stakeholders met een score van 3,11. De gemiddelde score is 3,66 van alle stakeholders en scoort als tweede dimensie. De standaarddeviatie is 0,5 en geeft aan dat er spreiding is tussen de uitkomsten van de stakeholders.

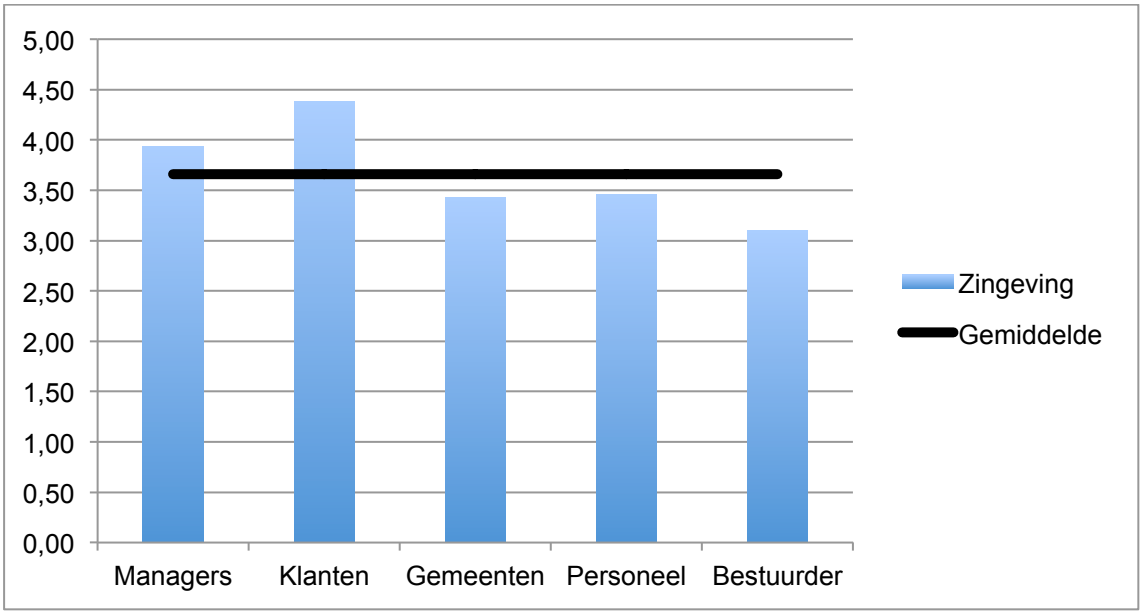
Efficiency
De waarde efficiency scoort bij de klanten het hoogste met een score van 4,14. Het personeel scoort het laagste met een score van 2,75. De gemiddelde score van deze dimensie is 3,25 en scoort het laagste van alle drie de waardedimensies. De standaard-deviatie is het hoogste met een 0,57. Dit betekent dat de spreiding van uitkomsten binnen deze waardedimensie het grootst zijn.

Adaptie
De waarde adaptie wordt door de managers het hoogst gescoord met een score van 4,20. De klanten vinden adaptie het minst belangrijk met een score van 3,54. Gemiddeld genomen vinden alle stakeholders deze dimensie het meest belangrijk met een score van 3,75. Daarnaast is de spreiding tussen de verschillende stakeholders het minste, dit wordt door de standaarddeviatie aangegeven van 0,27.

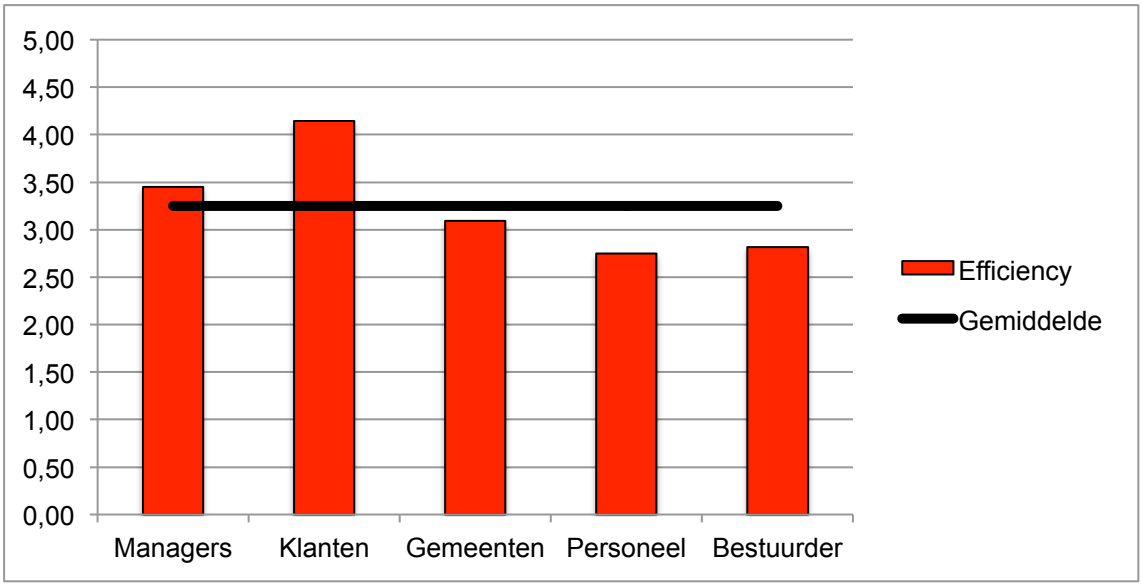
Naast onderstaande tabel zijn de scores per waardedimensie zingeving, efficiency en adaptie weergegeven in een staafdiagram. De staafdiagram is toegevoegd om een beeld te geven van de verschillen tussen de stakeholders. De onderbouwing van de onderzoeksvraag wordt in het volgende paragraaf beschreven met als basis zowel deze tabel als de staafdiagrammen.

Dimensies	Managers	Klanten	Gemeenten	Personeel	Bestuurder	Gemiddelde	Stand.Dev.
Zingeving	3,94	4,38	3,43	3,45	3,11	3,66	0,50
Efficiency	3,45	4,14	3,09	2,75	2,82	3,25	0,57
Adaptie	4,20	3,54	3,56	3,74	3,71	3,75	0,27

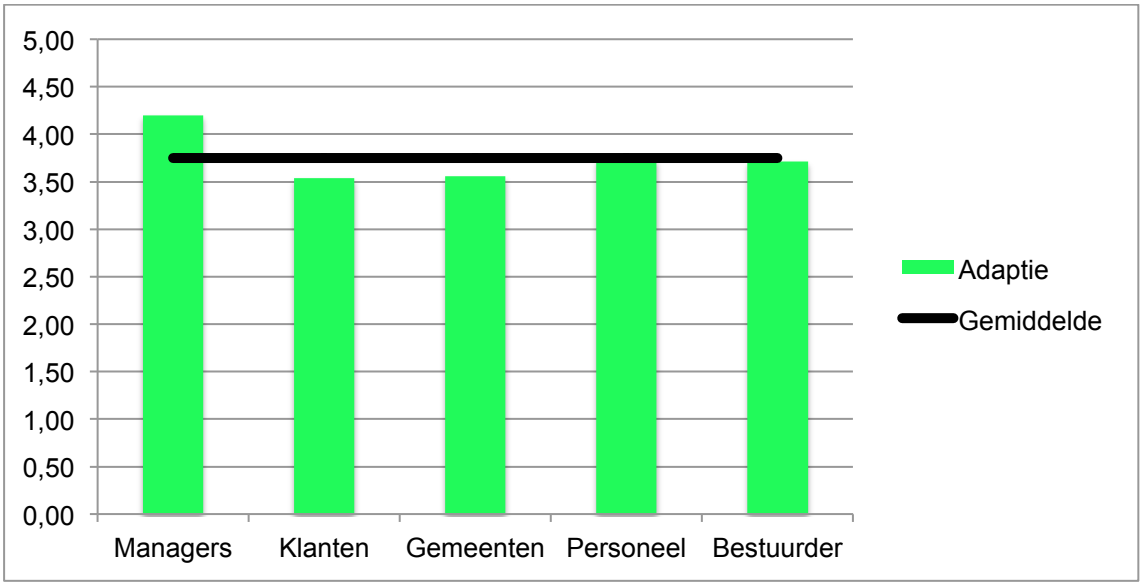
Afbeelding 5.3 Tabel scores stakeholders en dimensies



Afbeelding 5.4 Grafiek scores waarde dimensie zingeving per stakeholder



Afbeelding 5.5 Grafiek scores waarde dimensie efficiëntie per stakeholder



Afbeelding 5.6 Grafiek scores waarde dimensie adaptie per stakeholder

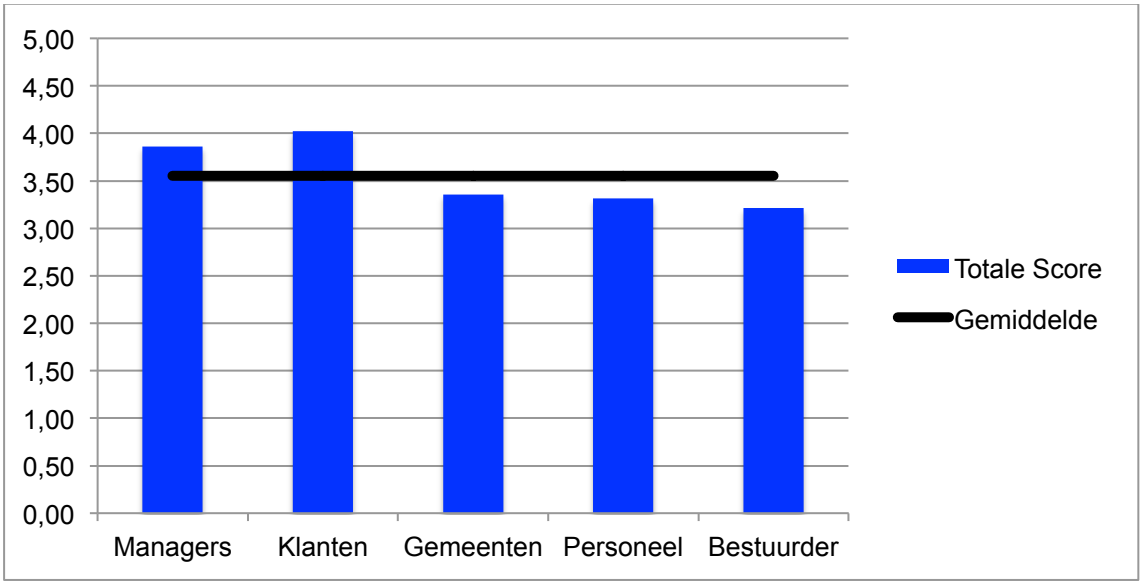
5.4 Analyse totale resultaten

In onderstaande tabel zijn de totale scores van alle drie de waardedimensies vermeld per stakeholder. De klanten hebben de hoogste score met 4,02 en de bestuurders scoren de het laagst met 3,21. De standaard deviatie is 0,45 dit betekent dat er spreiding van uitkomsten is ten opzicht van de gemiddelde score van 3,55 van alle stakeholders.

Dimensies	Managers	Klanten	Gemeenten	Personeel	Bestuurder	Gemiddelde	Stand.Dev.
Zingeving	3,94	4,38	3,43	3,45	3,11	3,66	0,50
Efficiency	3,45	4,14	3,09	2,75	2,82	3,25	0,57
Adaptie	4,20	3,54	3,56	3,74	3,71	3,75	0,27
Totaal	**3,86**	**4,02**	**3,36**	**3,31**	**3,21**	**3,55**	**0,45**

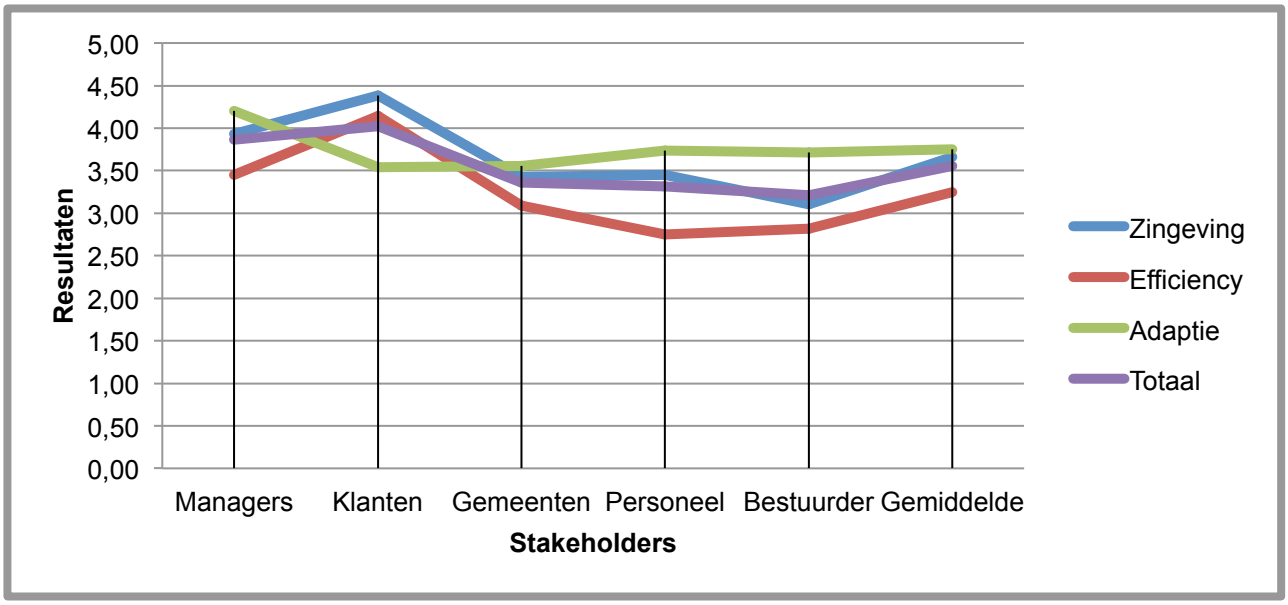
Afbeelding 5.7 Tabel scores per dimensie per stakeholder en gemiddeld en standaard deviatie

De onderstaande staafdiagram geeft een beeld van de totale score per stakeholder per waarde dimensie. De totale scores van de waardedimensies per stakeholder zijn afgeleid van deze tabel. De onderbouwing van de beantwoording van de onderzoeksvraag zal aan de hand van deze 2 tabellen worden beschreven in de volgende paragraaf.



Afbeelding 5.8 Grafiek totale scores van de drie waardedimensies per stakeholder

Onderstaande grafiek geeft de verschillen aan van de drie waardedimensies inclusief het de totale score van de primaire stakeholders. De laatste score is het gemiddelde per waardedimensie.



Afbeelding 5.9 Grafiek van verschillen per stakeholder per dimensie

5.5 Analyse in relatie tot de onderzoeksvraag en hypothese

Vanuit de onderzoeksvraag en hypothese kan op basis van de resultaten een antwoord worden gegeven. De onderzoeksvraag is:

Wat zijn de verschillen in de waardering tussen de drie waardedimensies volgens het Kasterlee model door de primaire stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming ?

In onderstaande stafdiagram zijn de verhoudingen vanuit de resultaten onderstaande tabel weergegeven:



Afbeelding 5.10. Grafiek van verschillen per stakeholder per dimensie

Concluderend kan gesteld worden dat de hypothese, de primaire stakeholders binnen een maatschappelijke organisatie hebben verschillende dimensies van waardecreaties, wordt overgenomen.

Vanuit de analyse en vanuit bovenstaand staafdiagram lijkt het dat de primaire stakeholders binnen maatschappelijke ondernemingen verschillende waardecreaties hebben, gebaseerd op de drie dimensies van het Kasterlee model.

Conclusies focusgroep

De focusgroep bestond uit 10 deelnemers. Na de presentatie van het onderzoek en de resultaten hebben de deelnemers een vragenlijst in gevuld. De vragenlijst bestond uit een drietal vragen:

1. Zijn de resultaten van dit onderzoek herkenbaar voor jou ?
2. Kan het model Kasterlee met de drie waardedimensies ingezet worden voor de onderbouwing van beleidsverandering binnen jouw onderneming ? Hoe zou dit model ingezet kunnen worden ?
3. Wat zijn voor jou de kernwaarden voor de drie dimensies:
    - Zingeving
    - Adaptie
    - Efficiency

De presentatie en vragenlijsten zijn opgenomen in de bijlage.

Antwoord op de vraag of de uitkomsten van dit onderzoek herkenbaar is voor de deelnemers van de focusgroep.

Van de 10 deelnemers hebben 9 deelnemers deze vraag met ja beantwoord en 1 deelnemer geeft aan dat dit deels wordt herkent. Dit betekent dat meer dan 90 % van de deelnemers de resultaten bevestigen van dit onderzoek. Uit de beantwoording van de deelnemers van de focusgroep blijkt dat de resultaten van dit onderzoek aansluiten bij de belevingen van de managers/directeuren in de praktijk.

Antwoord op de vraag in hoeverre het model Kasterlee ingezet kan worden als onderbouwing van beleidsverandering.

Van de 10 deelnemers hebben 9 deelnemers deze vraag met ja beantwoord. Echter 1 deelnemer vult ja in met een opmerking erbij “ met aarzeling”. De conclusie kan worden getrokken gebaseerd op de reactie van de focusgroep dat het model kan worden ingezet voor de onderbouwing van beleidsverandering binnen een onderneming.

De deelnemers geven aan hoe dit Kasterlee model kan worden ingezet voor hun onderneming:

1. Bewustwording van relevante waarde elementen;
2. Onderzoek naar klantbeleving;
3. Vraagstelling specifiek afstemmen op de onderneming;
4. Meer focus op zingeving;
5. Evenwicht bereiken tussen de drie dimensies, zoals SFN “optimale waarden”;
6. Onderbouwing van wijzigingen van beleid;
7. Vooraf een stakeholdersanalyse maken;
8. Model onderdeel maken van klanttevredenheid onderzoek en in relatie tot het businessplan opstellen;

In de mondelinge toelichting waren een drietal punten essentieel voor hoe het Kasterlee model ingezet zou kunnen worden:

1. De klanten zijn de belangrijkste stakeholders voor onderneming;
2. Het benoemen van de kernwaarden per waarde dimensie per stakeholder.
3. Wat de kernwaarden per dimensie zijn, is zeer relevante informatie voor de managers/directeuren.

De kernwaarde per dimensie van de deelnemers van de focusgroep

De conclusie is dat de managers/directeuren zeer verschillende kernwaarden benoemen per dimensie. De antwoorden geven aan dat de managers/directeuren vanuit een eigen referentie kader deze kernwaarden benoemen. Ondanks dat de deelnemers een relatie hebben met Sportfondsen Nederland worden de kernwaarden verschillend door iedereen ingevuld. Sportfondsen Nederland heeft als visie “optimale waarde” creëren, echter de manier waarop de managers/directeuren hieraan invulling geven, is zeer verschillend.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Naar aanleiding van de resultaten zoals beschreven in hoofdstuk 5 worden in dit hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen gegeven. Tevens wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag zoals is opgenomen in de inleiding. Daarnaast zal een reactie worden gegeven op de hypothese gebaseerd op de resultaten en conclusies. Als laatste zullen aanbevelingen worden gegeven naar aanleiding van de conclusies en het onderzoek.

6.2 Conclusies

Het doelstellingen van dit onderzoek zoals aangegeven in de inleiding zijn:

1. Inzicht krijgen in het integraal waardespectrum van de primaire stakeholders binnen de ondernemingen, gebaseerd op het Kasterlee model. De drie dimensies van waardecreatie, zingeving, efficiency en adaptie, werden gewaardeerd door middel van vragenlijsten.

De doelstelling van dit onderzoek werd gehaald. In de tabellen en staafdiagrammen zijn de resultaten verwerkt, waarbij het waardespectrum van de primaire stakeholders inzichtelijk is gemaakt.

2. De resultaten van dit onderzoek zullen worden gepresenteerd aan de directies/managers van de ondernemingen, om mogelijke beleidsveranderingen te kunnen onderbouwen en vervolgens dit beleid te vertalen naar strategieën binnen de dienstverlening. De directies/managers van deze waardegedreven ondernemingen zullen hiervoor een vragenlijst invullen, waarin wordt gevraagd of het model Kasterlee en de uitkomsten van het onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan een onderbouwing van beleidsveranderingen.

Uit de reacties van de directies/managers werd de tweede doelstelling bewezen, dat dit onderzoek daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de toepassing van het model Kasterlee. De directies en managers willen met name een verdiepingsslag maken ten aanzien van de specifieke waarden per stakeholder per waardedimensie. In de bijlagen (zie bijlage7.1) zijn de reacties van de deelnemers van de focusgroep opgenomen ter bewijs van deze stelling.

3. De wetenschappelijke dimensie is om het Kasterlee model in te zetten voor het meten van de drie dimensies van waardecreaties voor de primaire stakeholders. Zoals eerder aangegeven in het onderzoek wordt het Kasterlee model met name ingezet voor de waardecreaties van de totale organisatie. Het doel van dit onderzoek is om de waardecreaties vanuit het perspectief van de primaire stakeholders te meten.

Zowel de resultaten vanuit de vragenlijsten alsmede de reacties van de leden van focusgroep onderstrepen dat het Kasterlee model ingezet kan worden als model om de drie dimensies te meten van de primaire stakeholders. Het Kasterlee model kan met name voor waardegedreven maatschappelijke organisatie ingezet worden om de drie dimensies van waardecreaties te meten. Dit onderzoek zou uitgebreid kunnen worden met nader te onderzoeken precies welke waarden per dimensies per

stakeholder het belangrijkste zijn, zodat dit theoretisch model nog concreter vertaald kan worden naar beleid en strategie van de onderneming.

Relevantie onderzoek

In het algemeen waren de deelnemers erg enthousiast om mee te doen aan dit onderzoek. De deelnemers aan het onderzoek hebben mij verzocht om de resultaten toe te sturen zodat ze deze zouden kunnen gebruiken. Na de presentatie aan de focusgroep van de resultaten van dit onderzoek is verzocht om verder onderzoek te doen naar de verschillende kernwaarden per waardedimensie.

Validiteit

De focus groep heeft een presentatie gekregen van de resultaten van dit onderzoek. Na de presentatie van de resultaten is aan de deelnemers gevraagd of de resultaten herkenbaar waren voor hen. Een schriftelijke reactie van de deelnemers is in de bijlage opgenomen. De reacties bevestigen dat de resultaten een reëel beeld geven van de scores per stakeholder.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag zoals in inleiding beschreven is:

Wat zijn de verschillen in de waardering tussen de drie waardedimensies volgens het Kasterlee model door de primaire stakeholders binnen een maatschappelijke onderneming ?

De analyse van resultaten is beschreven in het vorige hoofdstuk. De resultaten zijn per waarde dimensie en per primaire stakeholders weergegeven. Concluderend kan gesteld worden dat de totale scores van de waardedimensies tussen de verschillende stakeholders geven een duidelijk antwoord op de onderzoeksvraag. Uit de tabellen en grafieken blijkt dat de verschillen aanwezig zijn tussen de drie waardedimensies en de primaire stakeholders. De mate van verschillen is aangegeven door de standaarddeviatie van elke waardedimensie.

De totale scores van alle drie de waardedimensies vermeld per stakeholder, zijn aantoonbaar in onderstaande tabel. De klanten hebben de hoogste totale score met 4,02 en de totale scores van de bestuurders scoren het laagst met 3,21. De standaard deviatie is 0,45 dit betekent dat de spreiding van verschillen is ten opzichte van de gemiddelde score van 3,55 van alle stakeholders.

Dimensies	Managers	Klanten	Gemeenten	Personeel	Bestuurder	Gemiddelde	Stand.Dev.
Zingeving	3,94	4,38	3,43	3,45	3,11	3,66	0,50
Efficiency	3,45	4,14	3,09	2,75	2,82	3,25	0,57
Adaptie	4,20	3,54	3,56	3,74	3,71	3,75	0,27
Totaal	3,86	4,02	3,36	3,31	3,21	3,55	0,45

Afbeelding 6.1. Tabel van totale scores dimensies per stakeholder totaal

De verhoudingen geven de verschillen aan tussen zowel de waardedimensies alsmede de stakeholders onderling. Deze verhoudingen zijn op de schaal van 0-5 weergegeven in de bovenstaande tabel.

De resultaten per waarde dimensie zijn in onderstaande tabel weergegeven. De verhoudingen per dimensie zijn van belang om de beleidsveranderingen voor te stellen aan de directie.

Algemene conclusies

De eerste conclusie op basis van de resultaten is dat de klanten het hoogste scoren op 2 van de drie dimensies. Dit betekent dat de klanten de zingeving het belangrijkste vinden dus ook de zin en doel van het actieve proces van dienstverlening binnen de maatschappelijke onderneming. Met andere woorden de klanten vinden het belangrijk dat het nut en doel van de activiteit van dienstverlening voor hen wordt ingevuld.

De tweede conclusie van dit onderzoek is dat de klanten efficiency belangrijk vinden binnen de maatschappelijke onderneming. Vanuit de definitie van efficiency kan worden geconcludeerd dat de klanten tegen een zo laag mogelijke prijs, inspanning en tijd een doel binnen de onderneming willen realiseren. De klanten vinden het belangrijk om de doelstellingen binnen de dienstverlening van maatschappelijk onderneming tegen een zo laag mogelijke prijs te realiseren.

De derde conclusie die op basis van de hoogste scores kan worden genomen is dat de managers/directeuren de waarde van adaptie het belangrijkste vinden. Dit betekent dat deze stakeholders het belangrijk vinden om vernieuwingen, veranderingen en verbeteringen door te voeren binnen de dienstverlening in het belang van de onderneming.

De algemene conclusie is dat de verschillen tussen de verschillende stakeholders aanwezig zijn binnen de drie waardedimensies, zingeving, efficiency en adaptie. Echter de verschillen zijn niet groot tussen de stakeholders. Dit betekent dat de stakeholders binnen de maatschappelijke onderneming relatief een grote mate van dezelfde gemeenschappelijke waardecreaties hebben.

De verklaring van de verschillen tussen de stakeholders zijn niet opgenomen in dit onderzoek omdat de vragenlijst niet is samengesteld om dit te achterhalen. De vraag wat achterliggende oorzaken van deze verschillen zijn, is geen onderdeel van dit onderzoek. De leden van de focusgroep kunnen de verschillen van waardecreaties wel herkennen vanuit hun eigen ervaringen. Een verder onderzoek om een verklaring te geven voor deze verschillen is wenselijk.

6.3 Hypothese

De hypothese zoals is opgenomen in de inleiding is:

De primaire stakeholders waarderen de drie dimensies van waardecreaties verschillend binnen een maatschappelijke onderneming.

Deze hypothese is op basis van de resultaten van dit onderzoek waar. Echter de mate waarin de verschillen van de dimensies van waardecreaties tussen de verschillende stakeholders is niet de onbalans die ik dagelijks ervaar binnen mijn functie als directeur van maatschappelijke ondernemingen. De verklaring is te vinden in het feit dat de stakeholders hun belangen vaak scherper stellen binnen de overlegsituaties, vanuit wat wenselijk is binnen de onderneming. In de praktijk ondervind ik meer gemeenschappelijke waarden binnen de stakeholders dan in aparte bijeenkomsten met dezelfde stakeholders in overleg.

6.4 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten binnen dit onderzoek zou ik een antwoord willen hebben middels een vervolg onderzoek op de volgende vragen:

1. Wat zijn de effecten van de drie waardedimensies van de stakeholders nadat de directies het beleid en strategie hebben veranderd gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek ?
2. Wat zijn de invloeden op de drie waardedimensies door externe omgevingsfactoren voor de primaire stakeholders binnen de maatschappelijke onderneming ?
3. In hoeverre kan het Kasterlee model worden ingezet voor onderzoek naar waardecreatie voor primaire stakeholders binnen commerciële ondernemingen ?
4. Wat zijn de output factoren binnen de drie waardedimensies per stakeholder en in hoeverre zijn deze tegengesteld of in welke mate zijn deze maatschappelijk ?

Het gebruik van het model van Kasterlee en de resultaten van dit onderzoek kunnen verder worden onderzocht vanuit verschillende perspectieven. Kan het model Kasterlee worden ingezet om een management vraagstuk te beantwoorden of kunnen de resultaten vanuit dit model een bijdrage leveren aan de directie voor beleidsondersteunende veranderingen ?

De toepassing van dit model is zeker aan te bevelen voor het management voor het creëren van een gemeenschappelijke waardesysteem. In de bedrijfsvoering zullen de gemeenschappelijke waardecreaties opgezocht dienen te worden voor met name de primaire stakeholders. De waarde gedreven ondernemingen zullen vanuit hun stakeholders waarden dienen te creëren om de continuïteit te waarborgen.

Literatuurlijst

Boeken:

Baarda, De Goede en Teunissen, (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers, 2de druk.

Bellens R, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff, (2003). *De drie dimensies van waardecreatie*. Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014.

Gratton L,, (2000). *Living Strategy: putting people at the heart of corporate business*. Financial Times Prentice Hall.

Freeman E., (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach.* Pitman series in Business and Public Policy.

Haselhoff F., (1977). *Ondernemingsstrategie, een dilemma*. Samson Uitgeverij.

Leeuw de A.C.J. ,(2005). *Bedrijfskundige methodologie Management van onderzoek*. Koninklijke van Gorcum, 6de druk.

Masselink R. Ijbema Jelmer, (2011). *Het waarderend werkboek Appreciate Inquiry in de praktijk.* Gelling Publishing, Nieuwerkerk a.d. IJssel.

Mintzberg H., (1989, vertaling 1991). *Mintzberg over management: de wereld van onze organisaties.* Uitgeverij Veen, Amsterdam.

Marx K., (1969). *Marx's concept of a man.* Frederick Ungar, New York.

Kaplan R, en Norton David P.,(2003). *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*; uitgeverij Business Contact, Amsterdam 2003, ISBN 9025423035.

Kickert W., (1979). *Organisation of decision making, a systemstheoretical approach*. Eindhoven, Nederland.

Treacy M, Wiersema F., (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, Narrow your focus, Dominate your Market*. Perseus Publishing.

Wentink T.,(2008). *Business Performance Management, Sturen op prestatie en resultaat*. pagina, 64,65,66 Boom Lemma Uitgevers.

Wetenschappelijke artikelen:

Bradley R. et al. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance (Oct., 1999), 507-525 Published by: Academy of Management.

Bryson M, John M. (2003). What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques.

Coronel and Evans (1999). The "Balanced Scorecard" in facilities management for 'internal' management and external, Melbourne.

Friedmann M. (1970). A Friedman Doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine 32 e.v.

Hallahan, K. (2000b). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 4, 499-515.

Huyghe T. (2003). Waardecreatie door diensten in een product georienteerde onderneming. (2003) scriptie.

Leeuwen W. (2005). Publieke verantwoording door maatschappelijk ondernemingen. Het fundament ligt in de wijk, *Bestuurskunde* jaargang 14.

Porter M. et al. (2011).Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, article occurred at the FSG-hosted Shared Value Summit in Cambridge, (fsg.org).

Mitchell R., et al. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Acad manage review*. October 1, 1997 22:4 853-886.

SER (2000). "De winst van waarden Advies" over maatschappelijk ondernemen, (15 december 2000) uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken Publicatienummer 11,

Websites:

Website CBMO governance public private sector

Zingeving
http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc, (gedownload op 15 feb 2014)

Zingeving
http://www.encyclo.nl/lokaal/10664, (gedownload op 15 feb 2014)

Zingeving
http://www.schooltv.nl/eigenwijzer/infoblok.jsp?infoblok=226753, (gedownload op 15 feb 2014)

Zingeving
http://nl.wikipedia.org/wiki/Zingeving, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.woorden.org/woord/efficiëntie, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten(gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.wynneconsult.com/root/HomePageKB012.htm(gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.muiswerk.nl, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.woorden-boek.nl/woord/efficiëntie, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.woorden-boek.nl/woord/efficiëntie, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/efficientie, (gedownload op 15 feb 2014)

Efficiëntie
http://www.encyclo.nl/lokaal/10964, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.woorden.org/woord/adaptatie, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.digischool.nl/bi/pbb/search.php, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.natuurinformatie.nl/nnm.dossiers/natuurdatabase.nl/i001014.html,
(gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.dbnl.org/tekst/bork001lett01_01, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.dokterdokter.nl/encyclopedie/overzicht, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://dieren ehbo.nl/index.php?option=com_dbquery&limitstart=100&Itemid=48

Adaptatie
http://www.encyclo.nl/lokaal/10765, (gedownload op 15 feb 2014),

Adaptatie
http://www.soortenbank.nl/soorten.php?soortengroep=vogels&selected=definiti,
(gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.encyclo.nl/lokaal/11262, (gedownload op 15 feb 2014)

Adaptatie
http://www.woorden-boek.nl/woord/adaptatie, (gedownload op 15 feb 2014)

Afbeeldingen

Afbeelding 1.1	Conceptueel model empirisch onderzoek, eigen model gebaseerd op actoren en eenheden
Afbeelding 2.1	Positionering maatschappelijke onderneming, Business Performance Management, pagina 66
Afbeelding 2.2	Waardeketen van Porter, Porter M.E.: Competitive Strategy; Harper & Row, New York 1985
Afbeelding 2.3	De driehoek van Kasterlee, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 73
Afbeelding 3.1	Kasterlee driehoek en de wortel van efficientie, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 153
Afbeelding 3.2	S curve, groeicurve product, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 156
Afbeelding 3.3	De Kasterleedriehoek en de wortel van overleving, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 157
Afbeelding 3.4	De Kasterleedriehoek en de boom van zingeving, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 161
Afbeelding 3.5	Conceptueel model empirisch onderzoek,eigen model gebaseerd op actoren en eenheden
Afbeelding 3.6	Zingevingsladder, Bellens Roel, E. Jan de Jonge, Henk M. Hazelhoff,(2003) De drie dimensies van waard creatie, boek, Strategus, 1e druk, EAN: 9789077521014, pagina 136
Afbeelding 5.1	Tabel van overzicht aantal deelnemers per stakeholders
Afbeelding 5.2	Grafiek percentage respondenten aan het onderzoek per stakeholder
Afbeelding 5.3	Tabel scores stakeholders en dimensies
Afbeelding 5.4	Grafiek scores waarde dimensie zingeving per stakeholder
Afbeelding 5.5	Grafiek scores waarde dimensie efficientie per stakeholder
Afbeelding 5.6	Grafiek scores waarde dimensie adaptie per stakeholder
Afbeelding 5.7	Tabel scores per dimensie per stakeholder en gemiddeld en standaard deviatie
Afbeelding 5.8	Grafiek totale scores van de drie waardedimensies per stakeholder
Afbeelding 5.9	Grafiek van verschillen per stakeholder per dimensie
Afbeelding 5.10	Grafiek van verschillen per stakeholder per dimensie
Afbeelding 6.1	Tabel van totale scores dimensies per stakeholder