

Strategisch kostenmanagement

Creatieve initiatieven van de werknemers

Rogge Laura

R 0301690

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Dr. Martine Cools

Academiejaar 2014-2015



Inhoud

Abstract	3
1 Inleiding	4
2 Literatuurstudie	5
2.1 <i>Strategisch kostenmanagement</i>	5
2.1.1 Definiëring	5
2.1.2 Belang van strategisch kostenmanagement	5
2.1.3 Strategisch plan.....	6
2.1.4 Cost driver analyse.....	6
2.2 <i>De rol van werknemerscreativiteit</i>	7
2.3 <i>Manieren om creativiteit te stimuleren</i>	9
2.3.1 Beslissingsbevoegdheid van werknemers	9
2.3.2 Beloningen	10
2.3.3 Budgetdoelstellingen	10
2.3.4 Teams/brainstorming.....	11
2.3.5 Leiderschapstijl.....	11
2.3.6 Tijd en ruimte.....	12
3 Onderzoeksmethode	13
4 Analyse	15
4.1 <i>Case studie onderneming A</i>	15
4.1.1 Introductie tot onderneming A	15
4.1.2 Kostenmanagement in de onderneming	16
4.1.3 Stimuli voor de werknemerscreativiteit.....	17
4.1.4 Betrokkenheid van de werknemers	19
4.1.5 Rol met betrekking tot strategisch kostenmanagement	20
4.1.6 Conclusie onderneming A	20
4.2 <i>Case studie onderneming B</i>	21

4.2.1	Introductie tot onderneming B	21
4.2.2	Kostenmanagement in de onderneming	21
4.2.3	Stimuli voor de werknemerscreativiteit.....	22
4.2.4	Betrokkenheid van de werknemers	24
4.2.5	Rol met betrekking tot strategisch kostenmanagement	24
4.2.6	Conclusie onderneming B	25
5	Discussie	25
6	Besluit	30
7	Referentielijst	31
	Bijlage 1 Codeerschema.....	B.1
	Bijlage 2 Vragenlijst interviews	B.2
	Bijlage 3 Mini-enquête	B.4
	Persartikel	PERSARTIKEL

Abstract

In dit onderzoek wordt, met behulp van een multiple case study, onderzocht op welke manier bedrijven het belang van werknemerscreativiteit binnen hun strategisch kostenmanagement erkennen en benutten. Strategisch kostenmanagement is voor bedrijven essentieel omdat het zorgt voor een hogere concurrentiepositie, een beter gebruik van middelen en toenemende strategische vaardigheden en capaciteiten van het management. Werknemers zijn hierbinnen belangrijk omdat ze nuttige ideeën en verbeteringen kunnen genereren. Dit onderzoek draagt bij tot de literatuur omdat het een inzicht geeft in hoe bedrijven werknemers betrekken in hun strategisch kostenmanagement, hoe dit gestimuleerd wordt en welke effecten deze stimuli hebben op de werknemerscreativiteit. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat ondernemingen de rol van werknemers binnen hun strategisch kostenmanagement erkennen, maar er nog ruimte is om het meer te stimuleren en te benutten. Dit onderzoek kan een aanmoediging vormen voor bedrijven om de werknemerscreativiteit nog beter te benutten.

Dankwoord

Hierbij wens ik enkele mensen te bedanken die hebben meegewerkt aan het tot stand brengen van dit onderzoek. Eerst en vooral zou ik graag Prof. Dr. Martine Cools bedanken voor haar bereidwilligheid om me bij te staan met kritische feedback en goede ideeën. Verder zou ik graag alle personen willen bedanken die hebben deelgenomen aan de interviews, in het bijzonder H.B. en B.V. van onderneming A en B.B. en S.V. van onderneming B.

1 Inleiding

De aandacht voor kostenmanagement is de afgelopen jaren toegenomen door een groeiende concurrentie in een globaliserende economie, een kortere levenscyclus van producten en grotere schommelingen van koersen en prijzen (Steens en partners, n.d.). Strategisch kostenmanagement wordt aanzien als een manier voor organisaties om hun concurrentiepositie te verbeteren, hun middelen beter te benutten en de strategische vaardigheden en capaciteiten van hun management te versterken (Steens en partners, n.d.). Hieruit blijkt de relevantie om als bedrijf aan strategisch kostenmanagement te doen. Daarom onderzoek ik het strategisch kostenmanagement bij bedrijven in de praktijk en ga ik dieper in op de interne bronnen van initiatieven rond strategisch kostenmanagement, namelijk de werknemers en het management. Dul en Ceylan (2011) geven namelijk aan dat alle werknemers van een organisatie nieuwe en potentieel nuttige ideeën kunnen genereren voor nieuwe of verbeterde producten, diensten, productieprocessen, werkmethoden en procedures. Tevens kunnen ze oplossingen voor problemen bedenken. Verder kunnen werknemers helpen bij het identificeren en elimineren van overbodige kosten en problemen doordat ze beschikken over domeinspecifieke kennis en inzicht in het bedrijf (Unsworth, 2001; Gasperz, 2006). Ook Rasmussen (2011) stelt dat een bedrijf afhankelijk is van de organisatorische mogelijkheid om de 'human resources' die aanwezig zijn binnen de medewerkers en het management te benutten. Het is binnen deze visie dat het belangrijk is om de creativiteit van de werknemers te stimuleren opdat ze gemotiveerd zijn om ideeën met betrekking tot deze aspecten te delen en uit te werken. Managementcontrole kan helpen om de creativiteit op een gepaste manier bij de medewerkers te stimuleren, zoals met beloningen, budgetten, teamwerk, leiderschapsstijl en het garanderen van anonimiteit. Managementcontrolesystemen zijn namelijk formele routines en procedures die managers kunnen gebruiken om patronen in organisatorische activiteiten te handhaven of te veranderen (Simons, 1995).

De centrale onderzoeksvraag wordt als volgt geformuleerd: Op welke manier erkennen bedrijven het belang van werknemerscreativiteit binnen strategisch kostenmanagement en hoe benutten ze dit? Om een antwoord te kunnen vormen op de onderzoeksvraag worden vanuit de literatuur een aantal proposities geformuleerd. Zo wordt er onderzocht welke initiatieven werknemers mogen nemen binnen de context van strategisch kostenmanagement. Daarenboven wordt er onderzocht welke middelen het bedrijf gebruikt om het genereren van ideeën bij werknemers te stimuleren. Er wordt tevens onderzocht of bedrijven tijd en ruimte vrijmaken om werknemers de kans te geven hun ideeën verder uit te werken en of werknemers gemachtigd zijn beslissingen te nemen. Dit bestudeer ik aan de hand van een multiple case study binnen twee bedrijven.

Als eerste wordt de literatuur rond strategisch kostenmanagement, de rol van werknemers binnen strategisch kostenmanagement en manieren om werknemers hiertoe te stimuleren, besproken. Daarna wordt de onderzoeksmethode besproken, waarin ik onder meer de keuze voor een multiple case study verantwoord. Vervolgens wordt er een analyse gemaakt van de verkregen informatie uit de case studies. Aansluitend aan de analyse wordt de discussie geformuleerd waarin de bekomen resultaten vergeleken worden met de verwachtingen vanuit de literatuur en waarin de resultaten getoetst worden aan de proposities. Ten slotte wordt er een besluit gevormd omtrent de gevonden

gegevens en worden er aanbevelingen geformuleerd. In het besluit worden tevens beperkingen van het onderzoek toegelicht en worden suggesties voor verder onderzoek aangereikt.

2 Literatuurstudie

De literatuurstudie wordt opgedeeld in drie onderverdelingen. Een eerste onderverdeling betreft strategisch kostenmanagement waarin het begrip wordt gedefinieerd en de relevantie ervan wordt aangehaald. In het tweede onderdeel met betrekking tot de werknemers wordt er ingegaan op het managen van creativiteit en hun rol in het beslissingsproces. In het derde onderdeel wordt besproken hoe het management de creativiteit en initiatieven van werknemers rond strategisch kostenmanagement kan stimuleren zoals via beslissingsbevoegdheid, beloningen, budgetdoelstellingen, teams/brainstormen, leiderschapsstijl en tijd en ruimte geven.

2.1 Strategisch kostenmanagement

2.1.1 Definiëring

Het begrip strategisch kostenmanagement wordt door Dekker (2008) gedefinieerd als “*de toepassing van het kostenmanagement gericht op het creëren en in stand houden van concurrentievoordelen door op lange termijn kostenniveaus, kostenstructuren en kostenontwikkelingen van producten, processen, capaciteiten, activiteiten, klanten en distributiekkanalen vooraf te kwantificeren en te beïnvloeden*”. Een gelijkaardige definiëring stelt dat kostenmanagement inhoudt dat er op elk moment inzicht is in de bedrijfskosten en dat de kostenposten beheerst en gestuurd worden (Steens en partners, n.d.). Zowel Anderson en Dekker (2009) als Lord (1996) definiëren dit begrip als een weloverwogen en bewuste besluitvorming, gericht op de afstemming van de kostenstructuur van de onderneming op haar strategie. Andere definities zijn meer gericht op het managementaspect en stellen dat onder management “*het geheel van menselijke activiteiten om via de aanwending van zekere middelen (de resources) een beoogd doel te bereiken (de ondernemingsdoelstellingen) op de meest efficiënte en effectieve manier*” verstaan wordt (Houthoofd, 1996, p20). Dekker (2008) stelt dat strategisch kostenmanagement ervoor zorgt dat zowel de strategische positie van de onderneming verbeterd kan worden, als de kosten gereduceerd kunnen worden.

2.1.2 Belang van strategisch kostenmanagement

Het belang van strategisch kostenmanagement is ontstaan doordat het doeltreffend gebruik maken van de ondernemingsmiddelen meer en meer gezien wordt als fundamenteel voor succes in de huidige competitieve omgeving (Finney, Campbell en Powell, 2005; Anderson, Asdemir en Tripathy, 2013). De traditionele kostenmanagementbenaderingen en de financiële analyses slagen er namelijk niet in na te gaan hoe de verschillende keuzes met betrekking tot aanbestedingen in resources de kostenasymmetrie beïnvloeden, namelijk dat kosten meer of minder stijgen naar mate de activiteiten toenemen door onder meer schaaffecten (Anderson, Banker en

Janakiraman, 2003; Anderson, Banker, Huang en Janakiraman, 2007 ; Anderson et al., 2013).

In eerdere decennia lag de focus van kostenbeheersing op reengineering van interne processen om de efficiëntie te verbeteren, door bijvoorbeeld just-in-time voorraadbeheer en lean production, en om de effectiviteit te verbeteren, door bijvoorbeeld teamproductie (Anderson en Dekker, 2009). Tegenwoordig nemen bedrijven meer en meer de uitdaging van Shank en Govindarajan (1993) aan om de kosten in een waardeketen te beheren, aangezien ze een toegenomen deel van de verkoopprijs uitmaken en de waardeketens complexer zijn geworden door wereldwijde leveranciers, 'contract manufacturers' en 'third-party logistics providers' (Anderson en Dekker, 2009; Trebilcock, 2007). Deze complexe waardeketens creëren nieuwe kosten en risico's die gemanaged moeten worden.

2.1.3 Strategisch plan

Om succesvol te zijn, is het cruciaal om een strategie en een planning uit te werken waarin de doelstellingen voor kostenmanagement aan de bedrijfsdoelstellingen worden gekoppeld (Steens en partners, n.d.). Concreet moet een bedrijf vaststellen welke kostensoorten belangrijk zijn voor het bedrijf en welke overbodige kosten verlaagd kunnen worden. Daniel, Lohrke, Fornaciari en Turner (2004) benadrukken evenzeer dit belang door te stellen dat bijkomend onderzoek nodig is naar het management van overtollige middelen om de prestaties te verbeteren. Binnen het strategisch kostenmanagement moet er ook rekening gehouden worden met de strategische positionering van de onderneming (Shank en Govindarajan, 1993; Dekker, 2008). Elke positionering verlangt namelijk een verschillend kostenanalyseperspectief. Bij het formuleren van een strategie helpt strategisch kostenmanagement door bij het opstellen ervan de relevante kosteninformatie te gebruiken. Daarnaast kan het ook helpen bij het communiceren van de strategieën, het uitvoeren van tactische maatregelen voor de implementatie ervan en het ontwikkelen en implementeren van managementcontrolesystemen om na te gaan in welke mate de strategische doelstellingen gerealiseerd zijn (Shank en Govindarajan, 1993).

Het opstellen van een strategisch plan brengt daarenboven veel voordelen met zich mee. Een strategisch plan zorgt er onder meer voor dat er kosten bespaard worden, doordat een betere focus op de inspanningen verspillingen doet afnemen, waardoor de operationele efficiëntie toeneemt (Gandellini, Pezzi en Venanzi, 2013). Naast deze voordelen in functie van kostenmanagement, zorgt het ook voor een duidelijkere communicatie met de interne en externe omgeving. Het geeft verder ook specifieke doelstellingen aan voor de verschillende niveaus van de organisatiestructuur en functioneert als een gids om de gewenste acties te ondernemen. Verder heeft het strategisch plan ook als voordeel dat het gebruikt kan worden als controlemiddel om te evalueren of de doelstellingen behaald zijn (Gandellini et al., 2013 ; Shank en Govindarajan, 1993).

2.1.4 Cost driver analyse

De cost driver analyse wordt door Shank en Govindarajan (1993) en Dekker (2008) als essentieel beschouwd om het kostengedrag te begrijpen. Het is in deze analyse dat strategisch kostenmanagement verschilt van traditioneel managementaccounting waar

slechts één cost driver, namelijk het outputvolume, in aanmerking genomen wordt. Dit outputvolume bepaalt in strategisch kostenmanagement immers slechts weinig van het kostengedrag. De cost drivers kunnen naast het outputvolume onder meer bestaan uit schaaleffecten, ervarings- en leercurve, complexiteit van het assortiment, de capaciteitsbenutting, efficiënte fabrieksindeling, exploitatie van de banden met leveranciers en/of klanten en de participatie van werknemers. Voornamelijk de participatie van de werknemers, zoals de betrokkenheid bij voortdurende verbeteringen, vindt Dekker (2008) een aandachtspunt bij het managen van creativiteit van werknemers in functie van strategisch kostenmanagement. Op de creativiteit van werknemers wordt verder ingegaan in het volgend onderdeel.

2.2 De rol van werknemerscreativiteit

Gaspersz (2006) definieert creativiteit als iets dat een nieuwheidswaarde heeft en/of iets dat afwijkt van het bestaande. De nieuwheidswaarde kan worden bepaald door de omgeving, de maatschappij, de toeschouwers en de collega's. Verder heeft het een tweedelig karakter, namelijk een waarderingsaspect en de persoonlijke schepping. In het waarderingsaspect wordt gesteld dat de creativiteit afhankelijk is van de waardering door de omgeving en dat deze waardering niet per se terecht hoeft te zijn. Een tweede aspect is de persoonlijke schepping. Hiermee wordt bedoeld dat een idee vernieuwend kan zijn omdat de persoon in kwestie het nooit eerder bedacht voor zichzelf, ook wanneer later blijkt dat het geen oplossing biedt of dat er geen nieuwheidswaarde is. Gaspersz (2006) verduidelijkt dat bij de op innovatie gefocuste creativiteit van organisaties voornamelijk het waarderingsaspect centraal staat. Deze definiëring verschilt licht van die van Amabile (1988) en Oldham en Cummings (1996), zij stellen dat creativiteit de generatie is van niet alleen nieuwe, maar ook nuttige ideeën door werknemers over producten, procedures en processen op het werk. Unsworth (2001) is het echter niet eens met deze definities omdat ze geen rekening houden met het type idee, de redenen tot de creatie ervan of het startpunt van het proces. Zij bekijkt creativiteit vanuit twee invalshoeken. Een eerste invalshoek, 'driver for engagement', betreft de aanleiding tot het genereren van ideeën. Creativiteit kan namelijk ontstaan doordat de persoon er zelf voor kiest (interne driver) of doordat het extern geëist wordt, bijvoorbeeld door de functieomschrijving van de job. Het tweede heeft betrekking op de mate van 'problem finding' die nodig is bij het startpunt van het creatieve proces. Een probleem kan namelijk open of gesloten zijn. Bij open problemen moet de persoon zelf het probleem vinden of ontdekken, terwijl bij een gesloten probleem het probleem gepresenteerd wordt en de methode om het op te lossen gekend is. Bij een gesloten probleem is de autonomie van het individu ook eerder beperkt (Cools, Stouthuyssen en Van den Abbeele, 2012).

Unsworth (2001) combineert de twee invalshoeken en komt tot vier types van creativiteit: 'expected creativity', 'proactive creativity', 'responsive creativity' en 'contributory creativity'. Tabel 1 biedt een schematische weergave van deze vier types. Voornamelijk 'proactive creativity' wordt beschouwd als essentieel voor organisaties, maar enig nadeel wordt ondervonden bij de

Tabel 1 Types creativiteit (Unsworth, 2001, p291)

<i>Problem type</i>	Open	Expected creativity	Proactive creativity
	Closed	Responsive creativity	Contributory creativity
		External	Internal
		<i>Driver for engagement</i>	

moeilijke meetbaarheid van deze creativiteit. Rasmussen (2011) is het hiermee eens en stelt dat vanwege de toenemende complexiteit, bedrijven uitgedaagd worden om meer proactief te zijn in hun besluitvorming. Hij definieert een proactieve aanpak in die zin dat plannen en acties gemaakt worden voordat een bedreiging of een opportuniteit zich voordoet en stelt dat deze aanpak kan helpen om het aantal problemen in de toekomst te reduceren. Tevens benadrukt hij het belang om werknemers hierbinnen te betrekken. Cooper-Thomas en Burke (2012) stellen dat de toegenomen focus op proactief gedrag van werknemers in het algemeen, en nieuwkomers in het bijzonder, komt door de noodzaak om als bedrijf flexibel te zijn in een onvoorspelbare werkomgeving. Daarenboven brengt het voordelen met zich mee zoals een hoger niveau van innovatie en effectiviteit van leiderschap. Enige nuancering is vereist aangezien Cooper-Thomas en Burke (2012) aangeven dat de literatuur over het verband tussen prestatie en proactief gedrag verdeeld is doordat er zowel onderzoeken zijn die een positief verband vinden, als onderzoeken die een negatief verband vinden. Unsworth (2001) benadrukt dat rond 'proactive creativity' nog weinig onderzoek is gedaan in de literatuur. Daarom wordt er in dit onderzoek dan ook aandacht aan geschonken.

Propositie 1: Binnen de context van strategisch kostenmanagement worden de werknemers en het management door de directie aangemoedigd om proactief gedrag te stellen.

Aangezien veel ondernemingen zich proberen te onderscheiden door permanente vernieuwing en originaliteit, is het belangrijk om de creativiteit van werknemers optimaal te benutten (Gaspersz, 2006). In het moderne bedrijfsleven zijn creativiteit en innovatie namelijk belangrijke indicatoren van de prestaties van een organisatie (Dul en Ceylan, 2011). De ideeën vanuit de werknemerszijde moeten positief onthaald worden aangezien zij een schat aan kennis over klanten, cultuur en processen bezitten waaruit goede ideeën naar voren kunnen komen (Gaspersz, 2006). Ook Amabile (1988, 1996), Oldham en Cummings (1996), Zhou (2003), Dul en Ceylan (2011) en Scopelliti, Cillo, Busacca en Mazursky (2014) zijn het ermee eens dat werknemerscreativiteit een belangrijke bron is van organisatorische innovatie en competitieve voordelen. Daarenboven zijn veel ideeën nodig om verbeteringen en vernieuwingen vorm te geven waardoor het nodig is alle denkkrachten van de gehele onderneming te bundelen, met de focus op strategische en tactische doelstellingen (Gaspersz, 2006). Werknemerscreativiteit is vaak het startpunt voor innovatie (Cools et al., 2012; Massaro, Brady en Pitts, 2012). Bedrijven moeten dan ook deze creativiteit managen om hun duurzaam concurrentievoordeel te versterken (Massaro et al., 2012). Verder stelt Rasmussen (2011) dat de participatie van werknemers de motivatie om doelstellingen van het bedrijf te bereiken doet toenemen. Daarenboven stellen Massaro, Brady en Pitts (2012) dat er in de feedback en aanwijzingen van de consumenten over hun ervaring met de producten, een onbewuste benadering van innovatie vervat zit waaruit impliciete lacunes en kansen voor verbeteringen ontdekt kunnen worden. Het zijn voornamelijk de werknemers die met de consumenten in direct contact komen en hierdoor goed kunnen aangeven welke wijzigingen er vanuit die kant gewenst zijn.

Propositie 2: De werknemers worden betrokken bij het strategisch kostenmanagement van de onderneming.

Propositie 3: Binnen de context van strategisch kostenmanagement kan het stimuleren van de creativiteit van werknemers helpen door producten, diensten, processen en procedures te verbeteren en zo kosten te besparen voor het bedrijf.

2.3 Manieren om creativiteit te stimuleren

Naast dit alles, is het nodig om te onderzoeken hoe het management de creativiteit van een medewerker kan stimuleren en controleren. Goldsmith en Cyboran (2013) stellen dat managers moeten weten dat werknemers verschillende motivatiegronden hebben waaronder intrinsieke en extrinsieke motivatie. De intrinsieke motivatie omvat de houding ten opzichte van de taak en de eigen motivatie voor het uitvoeren ervan (Amabile, 1983). Deze vorm van motivatie leidt tot een diepere en meer intensieve betrokkenheid bij de taak en resulteert vaak in creativiteit (Amabile, 1996). Goldsmith en Cyboran (2013) raden aan dat managers hiermee rekening houden wanneer ze het gedrag van een medewerker willen beïnvloeden.

Een onderneming kan managementcontrolesystemen (MCS) gebruiken om de werknemerscreativiteit te beïnvloeden (Cools et al., 2012). Simons (1995) definieert MCS als formele, op informatie gebaseerde routines en procedures die managers gebruiken om patronen in organisatorische activiteiten te handhaven of te veranderen. Cools et al. (2012) geven aan dat onderzoek, naar hoe MCS gebruikt kunnen worden om creativiteit te ondersteunen, aan belang toeneemt in de literatuur. Ze benadrukken ook dat er meer onderzoek nodig is naar specifieke types van controle, anders dan budgetten, en hoe deze de verschillende types van creativiteit vernietigen of eraan bijdragen. Daarenboven geven ze aan dat er meer onderzoek moet gebeuren naar het gebruik van beloningen om creativiteit te stimuleren. Verder kunnen MCS een prioriteitenagenda en een stimulerend forum verschaffen voor het genereren en implementeren van creatieve ideeën (Cools et al., 2012). Bovendien wordt gesteld dat topmanagers interactieve controlesystemen gebruiken om het experimenteren en het zoeken naar opportuniteiten te stimuleren en het genereren van nieuwe ideeën aan te moedigen. MCS zijn in staat om het creatieve proces te ondersteunen doordat de belangrijkste rol het functioneren als opslagplaats van kennis en als communicatietool is, waardoor de efficiëntie en effectiviteit van de creatieve processen vergroot (Massaro et al., 2012). Verder stellen Massaro et al. (2012) dat MCS nodig zijn om effectief te kunnen opereren doordat de onderneming moet weten hoeveel middelen ze voor welke activiteiten gebruikt en of dat gebruik kosteneffectief is. Tevens stellen ze dat MCS de prestaties doen toenemen.

2.3.1 Beslissingsbevoegdheid van werknemers

Het is belangrijk dat er in de onderneming vrijheid is en een minimum aan formele procedures en beperkingen (Amabile, 1998; Amabile & Gryskiewicz, 1987; Dul en Ceylan, 2011). Houlihan (2007) merkt op dat complexe formele procedures in bedrijven nog te vaak voorkomen, met als direct gevolg dat er weinig beslissingen genomen worden. Daarenboven is de meerderheid van de werknemers niet gemachtigd om beslissingen te nemen, terwijl bedrijven wel doen blijken dat ze goede beslissingsnemers wensen in hun bedrijf. Ook zij benadrukt dat het machtigen van werknemers om beslissingen te nemen nodig is opdat de beslissingen sneller kunnen genomen worden. Door de snellere beslissingen verbetert ook de algemene productiviteit van de organisatie en de klantentevredenheid, wat leidt tot hogere inkomsten. Verder stelt Houlihan (2007) dat het geven van beslissingsmacht aan werknemers ervoor zorgt dat managers zich kunnen focussen op langetermijndoelstellingen en strategische planning. Bovendien neemt de loyaliteit van werknemers ten opzichte van het bedrijf toe, doordat ze zich meer gerespecteerd en geapprecieerd voelen.

Propositie 4: Binnen de context van strategisch kostenmanagement zijn de werknemers gemachtigd om beslissingen te nemen die tot kosten kunnen leiden.

2.3.2 Beloningen

Externe prikkels, in de vorm van beloningen, kunnen dienen als stimulans voor creativiteit en innovatie van werknemers (Černe et al., 2013). Daarenboven zorgen beloningen ervoor dat de boodschap dat innovatie en creativiteit als belangrijk wordt beschouwd door de onderneming, duidelijk gecommuniceerd wordt aan de werknemers. Tierney (2008) stelt tevens dat het innovatieve gedrag van medewerkers en de daaropvolgende innovatieve teamprestatie afhankelijk is van de mate waarin de medewerker zowel immateriële als materiële ondersteuning van teamleden ondervindt. Deze visie wordt ondersteund door Hemlin en Olsson (2011) die adviseren dat leiders zowel lof uiten als beloningen geven aan groepsleden als manier om creativiteit te bevorderen. Nochtans vindt Amabile (1996) in haar studies dat experimentele condities waarbij beloningen voor het voltooien van een taak aangeboden worden, algemeen tot lagere creatieve prestaties leidt. Cools et al. (2012) stellen tevens vast dat de beloningsstructuur vaak gebaseerd is op het bereiken van gebudgetteerde doelstellingen.

Propositie 5: Binnen de context van strategisch kostenmanagement stimuleren bedrijven hun werknemers met beloningen indien ze creatief gedrag stellen.

2.3.3 Budgetdoelstellingen

Scopelliti et al. (2014) bieden met hun experimenteel onderzoek een goed inzicht in hoe het beperken van financiële middelen ertoe kan leiden dat creatievere ideeën en oplossingen gevonden worden. Ook Cools et al. (2012) stellen vast dat het gebruik van budgetten creativiteitsstimulerend werkt binnen alle vier de types van creativiteit van Unsworth (2001). Maar Scopelliti et al. (2014) geven wel aan dat het individu 'high novelty seeking' moet zijn opdat significant creatievere uitkomsten worden gevonden. Bij een 'low novelty seeking' individu vinden ze namelijk geen significant verschil in de creativiteit van de uitkomsten. Dit wordt verklaard doordat 'high novelty seeking' individuen de financiële beperkingen als een uitdaging en een kans zien en deze gebruiken om hun creativiteit te stimuleren. Ook Morgan (2013) is het hiermee eens en geeft aan dat een beperking net de uitdaging vormt om het in een voordeel om te zetten. Daarenboven stellen Scopelliti et al. (2014) dat financiële beperkingen efficiënter werken om middelen te besparen dan inputbeperkingen omdat bij inputbeperkingen de individuen geen aandacht besteden aan de werkelijke kost van de gekozen inputs. Maar ook andere factoren kunnen een invloed hebben op het effect van financiële beperkingen op creativiteit, zoals onder meer de betrokkenheid bij een specifieke creatieve taak en het zelfvertrouwen geassocieerd met de taak dat bovendien beïnvloed wordt door de deskundigheid van het individu. Krimpemde budgetten veranderen tevens de koopgewoontes waardoor er meer efficiënt wordt omgegaan met het besteden van geld (Mears, 2001). Zo wordt er meer in detail geanalyseerd en meer tijd genomen om een finale beslissing te maken. Er wordt met andere woorden niet onmiddellijk een aankoop gedaan na het erkennen van de behoefte. Verder zoeken bedrijven ook naar nieuwe gebruiksmogelijkheden voor bestaande middelen en naar procesautomatisering om zo meer te kunnen doen met minder mensen (Mears, 2001).

Budgetten dienen bovendien voor de evaluatie van prestaties en voor de verdeling van verantwoordelijkheden voor bepaalde organisatorische functies of leden (Cools et al., 2012). Cools et al. (2012) geven aan dat het gebruik van budgetten, binnen een omgeving waarin ze interactief gebruikt worden, organisatorisch leren kan activeren. Deze omgeving wordt beschreven als de omgeving waarin het topmanagement gebruik maakt van de planning- en controleprocedures om actief te controleren en in te grijpen in activiteiten van ondergeschikten. Simons (1991) toont dan weer aan dat het interactief gebruik van budgetten ervoor zorgt dat nieuwe strategieën gecommuniceerd kunnen worden, doelstellingen opgezet en uitgevoerd kunnen worden en nieuwe ideeën en strategische initiatieven blijvend aandacht krijgen.

Propositie 6: Binnen de context van strategisch kostenmanagement stimuleren bedrijven werknemerscreativiteit door middel van budgetdoelstellingen.

2.3.4 Teams/brainstorming

Massaro et al. (2012) stellen dat teams synergie creëren om hun efficiëntie te verbeteren. De prestatie van een team is namelijk hoger dan de som van de prestaties van elk individu. Binnen een groep is het immers mogelijk om tot nieuwe en andere standpunten te komen. Ze stellen tevens dat interactie en communicatie van essentieel belang zijn voor het stimuleren van nieuwe denkstrategieën voor de organisatie. Daarenboven zien ze creativiteit als een sociaal proces waarin ideeën gedeeld moeten worden en hun geldigheid beoordeeld moet worden door de gehele organisatie. Connolly, Jessup en Valacich (1990) zijn echter van mening dat groepen de meeste ideeën genereren wanneer ze anoniem zijn ten opzichte van elkaar. Dit positieve effect van anonimiteit op het genereren van ideeën suggereert dat de leden van een groep meer ideeën hebben dan ze bereid zijn te delen wanneer dit niet anoniem kan. Ook Mischel (1977) en Kristoff (1996) zijn van mening dat een bepaalde teamcontext van invloed is op de mate waarin individuen handelen. Voor de kwaliteit en de zeldzaamheid van de ideeën werd evenwel geen significante invloed gevonden met anonimiteit (Connolly et al., 1990). Daarenboven blijkt individuele brainstorming met latere bundeling van de output productiever te zijn dan brainstorming in groep, wat ingaat tegen de mening van Massaro et al. (2012) waar synergie wordt vastgesteld. Verder kunnen grotere teams ook meer conflicten met elkaar hebben vanwege de potentieel uiteenlopende standpunten. Grotere groepen hebben tevens meer kans op problemen met betrekking tot controle en coördinatie, waardoor de prestatie afneemt (Certo, Lester, Dalton en Dalton, 2006). Maar groepen beschikken evenwel over meer cognitieve middelen die kunnen bijdragen aan een betere groeps kennis, creativiteit en prestaties (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado & Sánchez-Peinado, 2009).

Propositie 7: Binnen de context van strategisch kostenmanagement maken bedrijven gebruik van teams om ideeën te genereren met betrekking tot verbeteringen of vernieuwingen van processen, procedures, producten en diensten.

2.3.5 Leiderschapsstijl

Het delen van kennis binnen de onderneming of binnen teams is een cruciale katalysator voor creativiteit en de daaropvolgende innovatie (Armbrecht et al., 2001). Het is namelijk een middel waarmee innovatieve ideeën kunnen worden vastgelegd, gedeeld of getest. Gaspersz (2006) stelt dat er een organisatiecultuur gecreëerd moet worden waarin

medewerkers bereid zijn om hun ideeën te delen. Werknemers in een ondersteunende werkomgeving vertonen namelijk een hoger niveau van creatief gedrag (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Amabile, Conti, Coon, Lazenby en Herron, 1996). Bovendien zien Massaro et al. (2012) en Mutuska (2012) de cultuur als essentieel voor het stimuleren en begeleiden van het creatieve proces. De creativiteit van werknemers en teaminnovatie is namelijk vaak afhankelijk van de karakteristieken van het leiderschap (Černe et al., 2013). Gaspersz (2006) beaamt dit en stelt dat de effectieve uitvoering van ideeën, naast de creativiteit ervan, ook afhangt van het hebben van een uitnodigende baas om ideeën aan mee te delen. Hemlin en Olsson (2011) geven aan dat een aantal onderzoeken stellen dat goed leiderschap essentieel is voor creativiteit en succesvolle innovatie in werkgroepen en in organisaties. Voornamelijk de mate van authentiek leiderschap, dat gedefinieerd wordt door de focus op positieve prestaties eerder dan het benadrukken van gebreken, beïnvloedt de individuele creativiteit en de teaminnovatie. Dit onder meer doordat deze vorm van leiderschap het vertrouwen van werknemers bevordert, wat resulteert in een hogere emotionele veiligheid en een hoger aantal ideeën die voorgesteld worden. Verder stellen Hirst et al. (2009) dat het bevorderen van teamleergedrag, wat nodig is voor het stimuleren van individuele creativiteit, bereikt kan worden door een teamleiding die reflectie en leren aanmoedigt en zorgt voor een psychologisch veilige omgeving. Authentiek leiderschap vertegenwoordigt tevens de mate waarin managers een patroon van openheid en duidelijkheid in hun gedrag vertonen ten opzichte van anderen door informatie te delen, de inbreng van anderen te accepteren en hun eigen waarden, motieven, emoties en doelen te onthullen zodanig dat de volgelingen hun gedrag kunnen beoordelen (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Nochtans moet er wel voor gezorgd worden dat de controle niet te nauwgezet wordt want dit kan de creativiteit van de werknemers belemmeren (Černe et al., 2013). Verder stellen Cooper-Thomas en Burke (2012) dat het bouwen van een goede relatie met de baas positief gecorreleerd is met prestatie-indicatoren zoals job- en creativiteitsprestatie en organisatorisch burgerschapsgedrag.

Propositie 8: Het topmanagement vertoont een ondersteunende leiderschapsstijl die bevorderend werkt voor het stimuleren van de creativiteit en de inzet van werknemers binnen de context van strategisch kostenmanagement.

2.3.6 Tijd en ruimte

Creatieve medewerkers die te maken krijgen met formele structuren, tijdsdruk, strenge regels, dagdagelijkse vergelijkbare taken en gestandaardiseerde werkplekken, worden niet gestimuleerd om het gewenste creatieve gedrag te vertonen (Dul en Ceylan, 2011). Ook Scopelliti et al. (2013) stellen dat extreme tijdsdruk nadelig is voor de creativiteit. Vaak ontbreekt bij werknemers ook de tijd en ruimte om creatief na te denken over verbetering en vernieuwing van werkprocedures door een hoge werkdruk. Het is dan ook nodig dat de onderneming tijd en ruimte vrijmaakt om werknemers toe te laten hun kennis om te zetten in waardevolle ideeën, om zo een unieke mogelijkheid tot concurreren te kunnen ontwikkelen (Gaspersz, 2006). Dit wordt beaamd door Dul en Ceylan (2011) die vonden dat zo goed als alle 30 bedrijven in hun studie nog een aanzienlijke ruimte voor verbetering hadden in de ondersteuning van werknemerscreativiteit.

Propositie 9: Binnen de context van strategisch kostenmanagement maakt de onderneming tijd en ruimte vrij om werknemers de kans te geven hun ideeën uit te werken.

3 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is er gekozen om een kwalitatieve studie uit te voeren, meer bepaald een multiple case study. De keuze werd gebaseerd op de hierna weergegeven stellingen. Yin (2014) stelt vast dat hoe meer de onderzoeksvraag een verklaring zoekt over huidige omstandigheden, door bijvoorbeeld het 'hoe' en 'waarom' te onderzoeken, hoe relevanter een case study is. Verder geeft hij aan dat een case study de onderzoeker in staat stelt om dieper in te gaan op onderwerpen waar dit nodig blijkt. In dit onderzoek is er ook geen controle van gedragsevenementen vereist aangezien er getracht wordt om het 'real-world' perspectief van de organisatorische en de managementprocessen te behouden.

Er wordt gekozen om een case study uit te voeren in twee ondernemingen. De keuze van beide ondernemingen is gebaseerd op kennis over praktijken die relevant zijn binnen het kader van het onderzoek. Daarenboven verschillen de twee ondernemingen sterk van elkaar op vlak van grootte, aandeelhouderschap en activiteit zodat ook daarmee rekening gehouden kan worden in het onderzoek. Tot slot is ook de gemakkelijke toegang tot de bedrijven een factor die tot deze keuze heeft geleid.

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en wordt relevante interne en externe bedrijfsinformatie onderzocht. Daarenboven werd er een mini-enquête opgesteld om op die manier de mening van zoveel mogelijk werknemers te kunnen verkrijgen (Bijlage 3). Door gebruik te maken van zowel documenten en internetbronnen als de mini-enquête werd een relevante aanvulling op de interviews verkregen die de validiteit van het onderzoek verhoogt doordat aan het criterium van triangulatie wordt voldaan (Yin, 2003). Tabel 2 verschaft een overzicht van de geraadpleegde documenten en internetbronnen. In de interviews wordt voornamelijk ingegaan op de vragen die opgesteld zijn op basis van de literatuur (Bijlage 2), maar wordt er ook ruimte gecreëerd voor de input van de geïnterviewde persoon. Het voordeel van deze methode bestaat erin dat tijdens het interview kan afgeweken worden van de vragen indien dit nodig zou blijken (Cools, Emmanuel, & Jorissen, 2008). De geïnterviewde personen krijgen voornamelijk vragen omtrent de bedrijfsstrategie, het beleid rond strategisch kostenmanagement, de bedrijfscultuur rond initiatieven van werknemers en de methoden die al dan niet gebruikt worden om het genereren van ideeën te stimuleren bij werknemers. Tabel 3 verschaft een lijst van de geïnterviewde personen.

De validiteit van dit onderzoek wordt bevorderd doordat meerdere personen binnen het bedrijf geïnterviewd worden, waardoor niet de mening van slechts één persoon wordt weergegeven (Yin, 2003; Silverman, 2005). Daarenboven hebben de geïnterviewde personen verschillende functies, zoals te zien is in tabel 3. Tevens wordt dit bevorderd doordat de case studies een waarheidsgetrouwe weergave geven van de realiteit (Silverman, 2005). De betrouwbaarheid wordt gegarandeerd doordat er gezorgd wordt dat het bewijs dat gevonden wordt onafhankelijk is van de persoon die het gebruikt (Yin, 1994). Daarenboven worden alle interviews opgenomen en achteraf volledig uitgeschreven, full transcripts genaamd, waardoor de volledige informatie bewaard blijft en op elk moment opgevraagd kan worden. Ook dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Silverman, 2010). Vervolgens worden de uitgeschreven interviews gecodeerd, aan de hand van het vooraf opgestelde codeerschema, om de data beter te kunnen analyseren (Bijlage 1). Dit schema werd opgesteld op basis van de

literatuurstudie. Voor de analyse wordt gebruik gemaakt van het programma Nvivo. Dit programma laat toe om tekst te beheren, te coderen en te analyseren.

Tabel 2 Lijst geraadpleegde documenten

Onder-neming	Type informatie	Verstrekt door	Inhoud
A	Website bedrijf	Website bedrijf	Aanwijzingen voor zowel kostenleiderschap, productleider en customer intimacy als strategische positionering. Customer intimacy komt het sterkste naar voren. Ook proactief gedrag wordt een aantal keren aangehaald.
	Bedrijfsdocument	Operational manager	Document die de beslissingsbevoegdheid vastlegt in functie van het bedrag van de gewenste investeringen
B	Bedrijfsdocument 1	Directie	Powerpoint met een algemene presentatie van het bedrijf
	Bedrijfsdocument 2	Directie	Powerpoint met de financiële structuur en het organigram van het bedrijf
	Bedrijfsdocument 3	Directie	Powerpoint met het strategisch plan van het bedrijf voor 2015
	Website bedrijf	Website bedrijf	Stelling: "We are proud of our motivated and positive people, who never stop searching for solutions. Therefore, their wellbeing is also one of our main objectives."
	Artikel 1	Internet	Stelling: "Onze jarenlange ervaring heeft van onze medewerkers proactieve specialisten gemaakt" (directie)
	Artikel 2	Internet	Werknemer stelt dat het bedrijf één grote familie is en als er een probleem is, dit opgelost wordt in gezamenlijk overleg
	Artikel 3	Internet	De directie stelt dat de samenwerking met het personeel cruciaal is
E-mail	Directie	Verdere uitleg over het voorbeeld automatisatie van het ingeven van orders en over het tenderproces	

Tabel 3 Lijst geïnterviewde personen

Onder-neming	Functie	Aantal jaar tewerkgesteld	Duur contact
A	Financieel manager	3	40 min. + 60 min. (2 ^{de} interview)
	Operations manager	17	55 min.
	Marketing manager	12	27 min.
	TM manager Distributie	4	28 min.
	General manager België	10 (3 als general manager)	22 min.
	Marketing Assistant + beheerder aankoop kantoomateriaal, drank en onderhoudsproducten.	17,5	34 min.
B	Directie	13	42 min.
	Financieel manager	1	40 min.
	Accountmanager	7	16 min.
	Boekhoudster	11/12	50 min.
	Commercieel BU manager 1	18	29 min.
	Commercieel BU manager 2	2	29 min.
	Commercieel BU manager 3	6	20 min.

4 Analyse

In wat volgt worden de resultaten van de twee case studies besproken. Bij beide case studies wordt er gestart met een introductie tot de onderneming. Daarna wordt dieper ingegaan op het kostenmanagement in de onderneming. Vervolgens worden de verschillende stimuli besproken. Tot slot wordt de betrokkenheid van werknemers en de hulp die ze kunnen betekenen voor de onderneming toegelicht. Als eerste worden de resultaten van de case studie in onderneming A toegelicht. Daarna wordt er dieper ingegaan op de resultaten van onderneming B. Voor de cross case analyse verwijst ik naar de samenvattende tabel die in tabel 6 in het onderdeel Discussie wordt weergegeven.

4.1 Case studie onderneming A

4.1.1 Introductie tot onderneming A

Onderneming A is een Belgisch dochterbedrijf van een Zwitsers moederbedrijf en is actief in de bouwsector. Ze biedt verschillende producten aan zoals mortels, vloersystemen, waterdichting, lijmen en beton (zie tabel 4). De onderneming functioneert als een verkoopsorganisatie die de goederen van het moederbedrijf koopt en verkoopt. Ze is opgedeeld in zeven afdelingen, target markets (TM) genaamd.

De producten, diensten, processen en procedures worden voor een groot deel bepaald door het moederbedrijf. De financieel manager verduidelijkt het gevolg hiervan voor hun

strategisch kostenmanagement: “Met andere woorden, wij hebben hier geen research en development, bijgevolg kunnen we ook niet zeggen ‘oké als we een product maken dat ons veel minder kost kunnen we zoveel winst maken’”. Verder wordt ook het aantal mensen in dienst, wat de personeelskost mee tot stand brengt, bepaald door het moederbedrijf. Daarenboven duidt het moederbedrijf voor een aantal belangrijke kostensoorten een verplichte leverancier aan. Dit om zo lagere prijzen te kunnen bekomen, wat zorgt voor een strategisch kostenvoordeel in de materiaalkosten en goederenkosten. Verder verkrijgt het bedrijf via de moederonderneming ook een lagere intrestkost. Nochtans zijn er ook kostennadelen doordat er minimale afnamehoeveelheden zijn, waardoor ze soms meer moeten afnemen dan wat ze effectief kunnen verkopen.

Tabel 4 Informatie onderneming A

Strategie	5 principes: de klanten eerst, de moed om te innoveren, duurzaamheid en integriteit, verantwoording & respect en de resultaten beheren
Sector	7 target markets: concrete, waterproofing, roofing, flooring, sealing and bonding, refurbishment en industry.
Voornaamste producten	Mortels, betonherstelling en –bescherming producten, gips, structurele versterking, parketlijmen, primer, vloersystemen...
Voornaamste diensten	Reiniging en onderhoud, kleurenkaart, systeem selectie, ontwerper/applicateur...
Aantal werknemers	60 in België, 17 000 Wereldwijd

4.1.2 Kostenmanagement in de onderneming

De kosten worden toegewezen aan de TM's en algemene kosten worden met een verdeelsleutel toegewezen volgens het gebruik ervan. De kosten worden vervolgens beheerd en maandelijks opgevolgd door de finance-afdeling door middel van rapportages. Indien daar opvallende zaken in vergelijking met de vooropgestelde budgetten zijn, signaleren ze dit en moet de verantwoordelijke persoon nakijken hoe dit komt en acties ondernemen. In dat geval wordt altijd eerst gezocht naar hoe er meer omzet kan worden gegenereerd die de kosten kunnen dekken. Pas in tweede instantie wordt er gekeken om kostengerelateerde acties te ondernemen. Ook hierin is te voelen dat de onderneming een verkoopsorganisatie is. Daarenboven wordt er aangegeven dat de grootste kostenbesparing gerealiseerd wordt door de voorraad goed te beheren en tijdig de verkoop van bijna vervallen producten te stimuleren opdat de kost van afvalverwerking vermeden kan worden. Dit kan tot wel 40 000 euro besparen. Verder wordt benadrukt dat ze “niet geïnteresseerd zijn in een kostenreductie van maar 1000 euro [...] niet dat 1000 euro weinig geld is of zo maar op het geheel van de kosten is het redelijker om je te concentreren op de grotere kostenposten” (Financieel manager).

Vanuit de groep wordt daarenboven een regel opgelegd dat de kosten slechts mogen stijgen met 75% van de omzetsijging. De finance-afdeling van de onderneming wordt dan ook door de finance-afdeling van de groep gecontroleerd en indien de kosten niet onder controle zijn worden er vragen gesteld aan hen.

4.1.3 Stimuli voor de werknemerscreativiteit

4.1.3.1 Beslissingsbevoegdheid van werknemers

In de onderneming is er een systeem van level of authorities waarin de beslissingsbevoegdheid wordt vastgelegd in functie van het bedrag van de gewenste investering (Bron: bedrijfsdocument; interviews). Een lokale general manager mag zelfstandig beslissen tot 100 000 Zwitserse frank. Boven dit bedrag moet hij, afhankelijk van hoe hoog het bedrag is, toestemming vragen aan een hoger geplaatste manager. Indien het project wordt goedgekeurd moet er tevens verplicht een 'project status report' opgemaakt worden, wat zorgt voor heel wat papierwerk.

Aangezien het een gedecentraliseerde onderneming is mag elke TM manager binnen zijn afdeling zelfstandig beslissingen nemen. Evenwel zijn bepaalde zaken gedetermineerd door het moederbedrijf, zoals de grondstoffen. De werknemers binnen de afdelingen worden geacht eerst te overleggen met hun TM manager vooraleer een bepaalde actie te ondernemen. Toch geeft de TM manager in het interview aan dat ook zij beslissingen neemt in samenspraak met de werknemers onder zich. Ook de persoon die instaat voor bestellingen van dranken en onderhoudsproducten geeft aan dat ze zelfstandig kan beslissen om een bestelling te plaatsen. Dit wordt verklaard doordat het bij haar nooit over grote bedragen gaat.

4.1.3.2 Beloningen

Voor iedere werknemer van de onderneming is er een bonussysteem van toepassing. Eén van de objectieven voor de TM managers is het behalen van een bepaald resultaat, waardoor ze er baat bij hebben om de kosten zo laag mogelijk te houden. De bonus voor de mensen van 'back office' is dan weer voor een deel gelinkt aan het reduceren van fouten, creditnota's en kosten gelinkt aan het logistieke gebeuren. Andere werknemers krijgen bijvoorbeeld een bonus die gelinkt is aan het reduceren van de kosten van vervallen goederen door een target te zetten op de hoeveelheid afval. De TM manager geeft aan dat ze de verkoop hiervan stimuleert door een geschenk te geven indien een bepaalde hoeveelheid van deze producten werd verkocht. De bonus van de marketing manager hangt dan weer af van het binnen haar marketingbudget blijven en indien ze er onder gebleven is krijgt ze stelselmatig meer dan 100 % van haar bonus. Hierdoor wordt ze gestimuleerd om nog meer oplossingen te zoeken om onder haar budget te blijven. Buiten het bonussysteem dat voor elke werknemer op verschillende targets wordt gezet, is er niet meteen een beloning voor inspanningen van werknemers om kosten te reduceren, tevens omdat dit niet echt gecontroleerd wordt. Ook voor een weerhouden idee is er momenteel geen specifieke beloning voorzien. Dit was voor de overname van het bedrijf wel zo. Toen was er een wedstrijd genaamd 'a bright idea', "*dan kon je als werknemer dus een goed idee, een schitterend idee aanbrengen*" (Marketing assistente). Wanneer dit een goed idee was "*werd er een bonus uitgereikt aan het team dat met een bright idea kwam*" en werd dit vermeld in de interne nieuwsbrief van het bedrijf (Operational manager). Een voorbeeld van een goed idee dat hieruit is gekomen, is het gebruik van een andere palletsoort waardoor er meer goederen gestockeerd en verzonden kon worden. Dit is een voorbeeld van 'proactive creativity' (Unsworth, 2001). Op de vraag of deze wedstrijd terug ingevoerd moet worden zijn de meningen verdeeld. Enerzijds wordt aangegeven dat dit terug invoeren geen slecht idee is omdat dit de werknemers stimuleert om meer te doen dan dat van hen verwacht wordt. Anderzijds wordt aangegeven dat dit voor deze onderneming moeilijk is omdat het moederbedrijf

standaard reeds zoekt om alles te optimaliseren. De onderneming geeft wel elk jaar een 'employee of the year' en dit kan ook zijn voor een persoon die een goed idee heeft aangebracht.

4.1.3.3 Budgetdoelstellingen

Elk jaar moeten er budgetten worden opgemaakt voor de TM-afdelingen, marketing, IT, distributiekosten, personeelskosten en auditkosten. Bij de operations-afdeling wordt het budget opgesteld in functie van de aangevraagde investeringen. De overige kosten worden globaal gebudgetteerd. Deze budgetten moeten vervolgens worden goedgekeurd door het moederbedrijf. Na de goedkeuring past elke TM zijn strategie aan in functie van dit budget. Het marketingbudget wordt verdeeld over de verschillende TM's maar wordt beheerd door de marketing manager. Indien het niet goed gaat kan het zijn dat de budgetten tijdens het jaar aangepast worden. Verder wordt bevestigd door de marketing manager dat het budget ervoor zorgt dat er creatievere oplossingen gezocht worden indien het budget bijna bereikt is, zoals brochures minder vlot uitgeven of deze zelf printen. Zoals in het vorige puntje reeds werd aangegeven worden bonussen vaak gelinkt aan het behalen van bepaalde budgetten en targets om te zorgen dat de werknemer er baat bij heeft om zo optimaal mogelijk te werken en/of de kosten zo laag mogelijk te houden.

4.1.3.4 Teams/brainstorming

In de onderneming is er een regel die bepaald dat elke bestelbon en factuur ondertekend moet worden door twee verantwoordelijke personen. Hierdoor is er overleg om samen op zoek te gaan naar de beste aankoop. Verder houdt de onderneming elke twee maanden een 'extended managementteammeeting' waarin eventuele problemen worden besproken. Ook in andere vergaderingen hebben de werknemers de kans om hun gedachten en suggesties te melden. Verder worden soms werkgroepen opgericht, maar dit gebeurt enkel wanneer er iets nieuws geïmplementeerd wordt. Ten slotte is er ook jaarlijks een internationale bijeenkomst met de finance-afdelingen van alle entiteiten binnen de groep waaruit ideeën kunnen worden opgedaan i.v.m. kostenbesparingen. De general manager stelt hierover: *"met hoe meer koppen dat je samen zit, hoe meer ideeën dat je hebt en ook kunt leren uit de ervaringen van collega's binnen de groep in het buitenland"*.

4.1.3.5 Leiderschapsstijl

Er wordt aangegeven dat er een open cultuur is in de onderneming. Daarenboven is de onderneming gericht op ondernemerschap en dit wordt ook gestimuleerd. De werknemers kunnen gemakkelijk hun mening en ideeën delen met een rechtstreekse verantwoordelijke en daar wordt ook naar geluisterd. Verder wordt aangegeven dat werknemers binnen hun domein veel kunnen en mogen, *"maar uiteindelijk heeft [de baas] het laatste woord [...], als je u daaraan houdt dan is het leven gemakkelijk"*. Ook een andere geïnterviewde heeft het gevoel dat ze ondersteuning krijgt van haar managers en geeft aan dat dit bevorderend werkt om oplossingen en ideeën te bedenken. Zo stelt de persoon: *"Een schouderklopje kan nooit geen kwaad, integendeel"*. Tevens geeft een geïnterviewde aan dat er wordt gekeken of je goed bezig bent en of er iets verbeterd kan worden en dat er in dat opzicht opvolging en ondersteuning is van bovenaf. Ten slotte wordt er aangegeven dat er binnen de afdelingen een goede coherentie is en er goed gecommuniceerd wordt met elkaar.

4.1.3.6 *Tijd en ruimte*

In het bedrijf worden goede ideeën besproken en indien het realiseerbaar is, wordt er bekeken om het te implementeren. De werknemers krijgen daar dan de nodige tijd voor. Door de samenvoeging van twee vestigingen werken de mensen momenteel wel hard om hun dagdagelijkse taken terug onder de knie te krijgen, waardoor er voorlopig weinig tijd is om werknemers te betrekken in het kostenmanagement van het bedrijf. Verder nemen ook studies naar leveranciers veel tijd in beslag.

4.1.3.7 *Mogelijkheid tot anonimiteit*

In de onderneming is er niet specifiek een mogelijkheid om ideeën anoniem te delen zoals een ideeënbus of dergelijke. Wel geven bijna alle geïnterviewden aan dat dit niet nodig is. Eventueel kunnen personen ideeën delen via de vertrouwenspersoon, maar hiervoor is deze persoon nog niet meteen gebruikt geweest.

4.1.3.8 *Proactief gedrag aanmoedigen*

Een algemene aanmoediging tot proactief gedrag is er niet in de onderneming. Volgens de financieel manager zit dit meer in de bedrijfscultuur vervat. De operations manager moedigt wel zijn werknemers aan om, indien ze een probleem hebben, zelf eerst een oplossing te zoeken vooraleer ze ermee naar hem komen. De marketing assistente geeft aan dat er niet wordt gevraagd naar de inspanningen die ze doet op vlak van kostenmanagement en zegt daarover: *“soms vind ik dat wel jammer, omdat ik daar echt wel een inspanning voor doe, dat daar niet naar gekeken wordt”*. Nochtans geeft ze *“wel het gevoel dat het geapprecieerd wordt dat ik er de moeite voor doe”*.

4.1.4 **Betrokkenheid van de werknemers**

Zoals reeds aangegeven kan het bedrijf de meeste kosten besparen door vervallen of beschadigde producten te vermijden. Hierin wordt dan ook iedereen betrokken die er enigszins mee te maken heeft, dit gaande van de aankoop tot het vervoer van de goederen. Verder wordt er bij zo goed als elke aankoop door de werknemers gekeken in hoeverre er kosten bespaard kunnen worden en of de uitgave wel nodig is. Ook worden er af en toe vergelijkende studies gemaakt om te zien waar de prijs-kwaliteitverhouding het beste is.

Buiten de general manager, de finance-afdeling en de managers heeft niemand van de werknemers zicht op de kosten. Voor de vertegenwoordigers is dit een bewuste strategie omdat ze niet zouden verkopen in functie van de kostprijs van de goederen i.p.v. de marktwaarde. De omzetcijfers worden wel af en toe aan werknemers meegedeeld. Voornamelijk de managers worden betrokken in het kostenmanagement van de onderneming. De werknemers worden daar minder in betrokken en hebben ook niet meteen een controle op of ze al dan niet kosten reduceren. Dit wordt verklaard doordat het niet over grote bedragen gaat en dat deze overige kosten globaal worden opgevolgd. De financieel manager geeft zelf ook aan dat er een tekortkoming is in het vragen van de mening van werknemers en dat ze daaraan moeten werken.

4.1.5 Rol met betrekking tot strategisch kostenmanagement

Doordat er heel wat bepaald wordt door het moederbedrijf en er bij de overige zaken geen grote kostenbesparingen mogelijk zijn, is er weinig noodzaak om processen te veranderen of bij te sturen. Een geïnterviewde beaamt dit en stelt *“bij [onderneming A] is dat eigenlijk allemaal onder controle zeg maar en proberen wij altijd te focussen op meer verkoop genereren”*. Verder wordt aangegeven dat in een productieomgeving mogelijk meer opportuniteiten zijn om verbeteringen aan te brengen die tot kostenreducties kunnen leiden. Toch worden er situaties aangegeven waarin er vrij gemakkelijk kosten bespaard kunnen worden, zoals door mindere kwaliteit van T-shirts en papier voor intern gebruik, aankoop van enveloppen in grote hoeveelheden en in functie van het verwacht gebruik en mailings aan het voorkeurtarief van Bpost. Met dit laatste kan tot 300 euro bespaard worden per mailing. Ook de operations manager geeft aan dat hij soms lokaal toch een goedkopere leverancier vindt voor eenzelfde kwaliteit, bijvoorbeeld bij aankoop van heftrucks.

Wanneer gevraagd wordt of werknemers kunnen helpen in het strategisch kostenmanagement van de onderneming antwoordt zo goed als elke manager van wel. Dit wordt aangegeven met volgende opmerkingen:

“Zij zijn de mensen die op de werkvloer, die met dat probleem geconfronteerd worden en het is zij die in mijn ogen dan ook de beste oplossing moeten kunnen uitdokteren.” (Operations manager).

“Hoe meer ideeën dat ik krijg, hoe makkelijker dat mijn job wordt omdat ik dan iets heb om mij op te baseren.” (TM manager).

“Wat dat betreft is het wel interessant om feedback te hebben van medewerkers met betrekking tot kosten [...] om op die manier ook een beter kostenbeheer te gaan doen.” (General manager)

4.1.6 Conclusie onderneming A

Er kan geconcludeerd worden dat in onderneming A de rol van werknemers binnen strategisch kostenmanagement wel erkend wordt, maar dat dit in hun situatie genuanceerd moet worden door de afhankelijkheid van het moederbedrijf. Zo wordt meermaals benadrukt dat veel aspecten van het strategisch kostenmanagement bepaald worden door het moederbedrijf, zoals de leveranciers van grondstoffen, het aantal personeelsleden, de aankoophoeveelheden, etc. Toch wordt het genereren van ideeën en ondernemen van acties om kosten te reduceren gestimuleerd door middel van bonussen, budgetdoelstellingen, een ondersteunende leiderschapsstijl en het gebruik van teams. De geïnterviewden bevestigen ook dat deze stimuli hen aanmoedigen om creatievere oplossingen en ideeën te genereren. Van de stimuli beslissingsbevoegdheid en tijd en ruimte geven aan werknemers, wordt er in een mindere mate gebruik gemaakt.

4.2 Case studie onderneming B

4.2.1 Introductie tot onderneming B

Onderneming B is een KMO-onderneming, actief in de brand visibility-sector. Dit betekent dat ze het merk van hun klanten op allerlei manieren zichtbaar maken door het aanbieden van 'point of sales' materiaal zoals vlaggen, tafels, printmedia, etc. waarop het logo en de merknaam weergegeven wordt (zie tabel 5). Daarenboven stockeren en onderhouden ze dit materiaal voor hun klanten. De onderneming heeft een sterke focus naar customer intimacy, namelijk *"u richten naar de klant, dat is zeggen wat wil de klant en daar zoveel mogelijk op ingaan"* (directie). Deze strategie wordt door zo goed als elke werknemer ook spontaan aangehaald wanneer daarover een vraag gesteld wordt, wat ook de directie bevestigt: *"die customer intimacy, dat zit er in bij iedereen en als het er niet in zit dan wordt het erin geduwd"*. Vanuit deze strategie zou dan ook een te sterke focus op het minimaliseren van kosten niet passen. Maar er wordt aangegeven dat de kosten wel bewaakt moeten worden en dat ze ook met innovatie en productontwikkeling moeten bezig zijn.

Tabel 5 Informatie onderneming B

Strategie	Customer intimacy
Sector	Marketing services & products
Voornaamste producten	Branded parasols, beachflags, signs & displays
Voornaamste diensten	Levering van marketing materiaal, installatie van visibiliteitsproducten en digital signage op POS en events
Aantal werknemers	85

4.2.2 Kostenmanagement in de onderneming

De onderneming bestaat uit vier business units (BU's) die functioneren als een aparte onderneming binnen de onderneming en die elk hun eigen profit & loss verantwoordelijkheid hebben (Bron: bedrijfsdocument 1; interviews). Binnen deze vier BU's worden de kosten toegewezen aan bepaalde projecten in functie van de klanten en wordt er gewerkt met verdeelsleutels om de overhead kosten correct toe te wijzen aan de afdeling of het project, zoals in functie van de afgelegde kilometers of het gebruikte aantal palletplaatsen. Deze kosten worden per project opgevolgd door de finance-afdeling en worden regelmatig afgestemd met het projectbudget dat initieel werd vastgelegd. Op die manier *"wordt iedereen wel bewust van het feit 'we gaan efficiënter moeten werken'"* (BU manager). Verder wordt in de BU Products de 'supply chain' in kaart gebracht om zo meer inzicht te krijgen hierin waardoor er mogelijk kosten gereduceerd kunnen worden.

Enkele werknemers geven aan dat het bedrijf meer inspanningen kan doen om kosten te reduceren, maar dat dit vaak zou botsen met de strategie. Zo wordt gesteld dat *"als het erop aankomt dat je de keuze moet maken van doe ik wat mijn klant vraagt of ga ik zorgen dat mijn kosten niet de pan uit swingen, dan gaan we altijd voor die klant kiezen"*. Een manier waarop er wel kosten bespaard worden is dat er enkel investeringen worden gedaan wanneer dat overeenkomt met de resultaten die gebudgetteerd worden. Tevens worden kosten voornamelijk bespaard doordat er gewerkt wordt met onderaannemers die enkel betaald moeten worden wanneer ze effectief een job doen. Tot slot kunnen kosten

bespaard worden doordat er een aantal synergiën benut kunnen worden binnen de overhead kosten.

4.2.3 Stimuli voor de werknemerscreativiteit

4.2.3.1 Beslissingsbevoegdheid van werknemers

De onderneming heeft een ondernemingscultuur waarin de BU managers kunnen beslissen hoe ze het strategisch plan voor hun BU willen invullen en welke investeringen ze willen doen. Voor de investeringen wordt er evenwel een groepsbudget voorzien door de directie waarin de BU's moeten overeenkomen met elkaar om hun investeringen in te invullen. Dit moet vervolgens voorgelegd worden aan de directie ter goedkeuring.

Er wordt veel input verwacht van de managers, maar de eindbeslissing wordt meestal genomen door de directie. Verder moeten de (project)verantwoordelijken ook telkens eerst de aankoopfactuur goedkeuren vooraleer de boekhouding de kost mag inboeken. De accountverantwoordelijken kunnen beslissingen nemen in functie van de klant, maar zij geven aan standaard toch de goedkeuring van het afdelingshoofd te vragen.

4.2.3.2 Beloningen

In de onderneming is er enkel een bonussysteem voor de managers aanwezig. De bonus wordt gesteld op de vijf strategische doelen van de onderneming, waaronder één financieel doel. Dit doel bestaat uit het behalen van een bepaalde omzetgroei en een bepaalde contributiegroei, namelijk de omzet verminderd met de toegewezen kosten (Bron: Bedrijfsdocument 3; interviews). Hierdoor is er een impact op de bonus wanneer er te veel kosten worden gemaakt. Maar doordat er vijf doelen zijn worden de managers niet meteen gestraft wanneer ze op één aspect minder goed scoren. De bonussen worden daarenboven op het groepsresultaat toegekend. Verder zijn er ook KPI's voor de welzijnsscore van de medewerkers en de klanttevredenheid. De directie geeft wel aan dat de fierheid bij de realisatie van hun plan een grotere motivator is dan hun bonus. De werknemers hebben geen bonussysteem en weten bovendien niet van het bestaan van de bonus voor de managers.

4.2.3.3 Budgetdoelstellingen

Er worden jaarlijks budgetten opgesteld door de BU managers van zowel de kosten als de omzet. Hierin moeten ze bepalen hoeveel personeel, voertuigen en andere middelen ze nodig zullen hebben. Ook de investeringen moeten binnen dit budget passen. Ondanks dat sommige BU managers aangeven dat er ook veel factoren zijn waarop zij geen impact hebben, zoals de personeelkost van een personeelslid, wordt er ook aangegeven dat het proces van uw eigen budgetten op te stellen meer voldoening geeft en dat ze er daardoor ook zelf achter staan. Daarenboven zorgt het ervoor dat ze creatiever proberen te zijn om oplossingen te vinden *“want je wil wel dat je aan uw streefdoel geraakt”* (BU manager). Ook de directie erkent het belang hiervan en stelt: *“dat is heel belangrijk in heel die minimalisatie van de kosten, zorgen dat er een budget is en dat de mensen zich responsabel voelen voor dat budget”*. Naast de BU managers krijgen ook de projecten een budget toegewezen en zijn er tussentijdse evaluaties om te zien hoe ze staan ten opzichte van dat budget. Andere werknemers krijgen geen verantwoordelijkheid om binnen een bepaald budget te blijven.

4.2.3.4 *Teams/brainstorming*

In de onderneming wordt veel gewerkt met werkgroepen waarin een mix van werknemers en managers samenwerken rond een bepaald onderwerp. De focus in deze werkgroepen ligt meestal wel op de klant en niet meteen op kostenmanagement specifiek. Toch bestaan er een aantal werkgroepen die bekijken hoe processen efficiënter kunnen. Verder wordt er ook in de personeelsinfo's en op de afdelingsmeetings aangemoedigd om ideeën te delen, bijvoorbeeld over hoe het betalingsproces efficiënter kan. Sommige werknemers geven wel aan dat er niet altijd wordt verder gewerkt met de voorgestelde ideeën. Verder geven de 'key users' opleidingen aan nieuwe mensen en kan er veel uit de meetings met elkaar gehaald worden. Ten slotte wordt er ook samengewerkt tussen afdelingen om voor een bepaald project de meest kostenefficiënte oplossing te vinden.

4.2.3.5 *Leiderschapsstijl*

Er wordt aangegeven dat het management ondersteunend is en altijd bereid is om te helpen. Ze staan ook open voor ideeën en verbeteringen en gaan dat ook stimuleren. Één werknemer heeft zelfs aan dat vanuit het ondernemerschap van de directie *"ga je dat ook willen hé, ga je ook niet willen blijven stilzitten"*. Daarenboven vindt de directie het welzijn van alle werknemers belangrijk. Zo stelt een geïnterviewde: *"de flexibiliteit komt echt wel langs twee kanten en dat is denk ik ook wel de reden waarom dat veel mensen hier graag werken"*. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in gratis drank, soep in de winter en een dessertenmiddag voor de jarigen. De directie gaat ook iedere morgen aan iedereen een goedendag zeggen en is vrij toegankelijk om aan te spreken. De directie geeft dan ook aan dat wanneer er een probleem is, dat er eerder gekeken wordt hoe dat komt en wat ze kunnen doen om het op te lossen in plaats van te bestraffen. Verder wordt voornamelijk de openheid in de communicatie rond cijfers door een aantal geïnterviewden geapprecieerd. Daarenboven stelt een geïnterviewde hierover: *"Ja dat wordt dan op een zodanige manier gecommuniceerd dat je daar altijd zo een boost van krijgt."*

4.2.3.6 *Tijd en ruimte*

Doordat de organisatie een customer intimacy strategie nastreeft krijgen de dagdagelijkse taken in functie van de klant voorrang, waardoor projectgroepen minder resultaten opleveren dan gewenst. De werknemers krijgen wel de vrijheid hun eigen tijd in te vullen en dit hangt dan ook af van de persoon zelf. Er wordt ook niet bepaald hoeveel tijd of ruimte iemand krijgt om een idee uit te werken. Enkel wanneer het ander werk eronder zou lijden wordt hierover een opmerking gegeven.

4.2.3.7 *Mogelijkheid tot anonimiteit*

De mogelijkheid tot anonimiteit is niet in een specifieke vorm aanwezig in de onderneming. Maar zo goed als alle geïnterviewde personen geven aan dat dit niet nodig is aangezien er een open bedrijfscultuur is. De directie geeft aan dat er vroeger een ideeënbus is geweest maar dat deze er niet meer is. Er is wel een HR-vertrouwenspersoon, maar die persoon wordt daarvoor niet meteen gebruikt. Verder werd er recent een enquête verstuurd door IT waarin het mogelijk was deze anoniem in te vullen. In deze enquête werd er naast de tevredenheid ook gepeild naar eventuele suggesties.

4.2.3.8 Proactief gedrag aanmoedigen

Doordat de BU managers zelf hun strategisch plan moeten opstellen en daarvoor verantwoordelijk gemaakt worden, worden ze aangemoedigd zelf acties te ondernemen om dit plan te realiseren. Ook in de personeelsinfo's en unitmeetings wordt iedereen aangemoedigd om initiatief te nemen en eventuele verbeterpunten aan te brengen. Dit vertaalt zich dan ook in een ondernemerschapscultuur. Ook met de 'key users' die verantwoordelijk zijn voor bepaalde processen en met de werkgroepen wordt er getracht om werknemers proactief op zoek te doen gaan naar efficiëntere methoden. Daarenboven worden de accountsverantwoordelijken bij de bespreking van hun klanten, indien dit nodig blijkt, aangespoord om te zoeken hoe de kosten kunnen dalen.

4.2.4 Betrokkenheid van de werknemers

Voornamelijk de managers worden sterk betrokken doordat ze zelf voor hun eigen BU het strategisch plan moeten invullen en *"echt zelf zeggen hoe gaan we kosten besparen, hoe gaan we omzet doen groeien..."* (directie). Hierdoor worden ze ook aangemoedigd om ideeën te delen en initiatief te nemen. Verder gaan de BU managers op unitmeetings in overleg met hun werknemers en wordt er gevraagd naar hun input en ideeën. De belangrijke zaken worden door de managers doorspeeld naar de directie. Bovendien wordt er gewerkt met 'key users'. Dit zijn personen die verantwoordelijk gesteld zijn voor bepaalde processen en om te zoeken hoe deze processen efficiënter kunnen. Dit 'key userschap' is op vrijwillige basis. De directie geeft aan dat door iemand hiervoor verantwoordelijk te stellen er niet zomaar acties genomen worden die niet nodig zijn.

De onderneming deelt maandelijks de evolutie van kosten mee. Dit gebeurt voornamelijk in de managementmeeting, maar ook in een personeelsinfo wordt dit in een minder gedetailleerde versie meegedeeld aan alle werknemers. Verder geven de BU managers aan hun afdeling een beperkte mededeling over de kosten van hun BU. De accountverantwoordelijken krijgen het kostenplaatje van hun projecten te zien, maar ze krijgen geen totaal beeld van het bedrijf. Een werknemer geeft hierover aan dat ze zich erdoor meer betrokken voelt bij het bedrijf en dat dit een aanmoediging vormt. Verder geeft de geïnterviewde ook te kennen dat dit belangrijk is en dat het zorgt voor een openheid naar de werknemers toe. Ook de directie stelt dat ze meer kostenbewust worden door ze inzage te geven in de cijfers en dat de werknemers daardoor ook zelf op zoek gaan naar de reden waarom ze bijvoorbeeld geen marge gemaakt hebben op hun project. Ook wanneer werknemers aangeven een investering te willen doen, moet dit worden ingepland in de budgetten en wordt deze uitgave niet zomaar toegestaan.

4.2.5 Rol met betrekking tot strategisch kostenmanagement

Door verantwoordelijkheid te krijgen zijn de werknemers van onderneming B meer geneigd om creatief om te gaan met kosten en de kosten goed in het oog te houden. Daarenboven worden sommige investeringen bewust niet gedaan wanneer de omzet niet voldoende is. Ook wordt er aangegeven dat werknemers kunnen helpen door hun ervaring van vroegere jobs te delen en in de onderneming te gebruiken of doordat zij ervaring hebben met bepaalde onderaannemers. Verder zijn er voornamelijk ideeën omtrent het efficiënter maken van processen eerder dan echt kostenreductie. Door de verantwoordelijkheid die ze krijgen worden ze gestimuleerd om onder meer beter te onderhandelen en te recyclen en de verplaatsingstijd te reduceren door evenementen

te combineren. De financieel manager stelt daarenboven dat werknemers zeker en vast kunnen helpen want *“kostenmanagement is de verantwoordelijkheid van iedereen”*. Daarenboven wordt er een voorbeeld geven waarin werknemers aangaven dat ze te veel tijd verloren met een bepaald proces, waarna een werkgroep van werknemers en IT-personeel samen hebben gezeten en zo het proces hebben geautomatiseerd (Bron: Interview; E-mail 1). Dit voorbeeld duidt op ‘proactive creativity’ (Unsworth, 2001).

4.2.6 Conclusie onderneming B

Er kan geconcludeerd worden dat de werknemers in onderneming B sterk betrokken worden in het strategisch kostenmanagement. Dit gebeurt onder meer doordat de BU managers veel initiatief moeten nemen om bijvoorbeeld hun strategisch plan op te stellen en daarin hun investeringen in te vullen. Bovendien krijgen de werknemers inzage in de kosten waardoor ze meer kostenbewust te werk gaan. Tevens worden de werknemers gestimuleerd om ideeën te genereren met betrekking tot verbeteringen van producten, diensten, processen en procedures. Dit gebeurt aan de hand van werkgroepen, beloningen voor managers, budgetdoelstellingen en een ondersteunende leiderschapsstijl. De stimuli tijd en ruimte vrijmaken en beslissingsbevoegdheid geven worden in mindere mate toegepast in de onderneming. Voor managers is er wel een relatieve beslissingsbevoegdheid binnen hun afdeling.

5 Discussie

In dit onderdeel wordt een cross case analyse gemaakt van de behandelde cases. Een samenvatting van de twee case studies wordt in tabel 6 weergegeven. Tevens worden de bevindingen gelinkt aan de eerder besproken literatuur en wordt bekeken of er bevestigingen of tegenstrijdigheden zijn met de resultaten van dit onderzoek. De bespreking van de proposities verschilt licht van de volgorde van de literatuurstudie. Als eerste bespreek ik de verschillende stimuli voor werknemerscreativiteit. Daarna behandel ik de eerste drie proposities met betrekking tot het aanmoedigen van proactief gedrag, de betrokkenheid van werknemers en hun helpende rol binnen strategisch kostenmanagement.

Tabel 6 Samenvattende tabel

Trefwoord	Onderneming A	Onderneming B
Beslissings-bevoegdheid werknemers	Investeringen goedgekeurd volgens level of authorities	Investeringen enkel goedgekeurd wanneer resultaat voldoende is en binnen groepsbudget past
	Manager mag binnen eigen afdeling zelfstandig beslissen	Manager mag binnen eigen afdeling zelfstandig beslissen
	Veel zaken bepaald door het moederbedrijf	Eindbeslissing meestal door directie (directie vs. managers)
	Beslissingen meestal in overleg (werknemers vs. manager)	Beslissingen meestal in overleg (werknemer vs. manager)

(Vervolg) Tabel 6 Samenvattende tabel

Trefwoord	Onderneming A	Onderneming B
Beloningen	Bonussen voor elke werknemer	Bonussen enkel voor het management
	Deel bonus op het resultaat en deel op 2 targets per werknemer	Bonus op 5 doelen waarvan 1 financiële target (omzetgroei en contributiegroei)
	Bonussen als stimulans voor beheren en verkoop bijna vervallen producten	/
	Geen specifieke bonus voor goede ideeën	Geen specifieke bonus voor goede ideeën
Budgetdoelstellingen	Jaarlijks opgesteld	Jaarlijks opgesteld
	Moet goedgekeurd worden door het moederbedrijf	Moet goedgekeurd worden door de directie
	Budgetten kunnen tijdens het jaar aangepast worden	/
	Vaak bonussen gelinkt aan het behalen van budgetdoelstellingen	Vaak bonussen gelinkt aan het behalen van budgetdoelstellingen
	/	Elk project krijgt een budget
Teams/brainstorming	Werkgroepen bij implementatie van nieuwe zaken	Permanente project- en werkgroepen rond diverse thema's
	R&D gebeurt enkel in het moederbedrijf	Werkgroep rond processen efficiënter maken en R&D
	Meetings met management en afdeling	Meetings met management en afdeling en personeelsinfo's
	Jaarlijkse bijeenkomst met internationale collega's	/
	Twee handtekeningen nodig	Maar één handtekening nodig
Leiderschapsstijl	Ondersteunend	Ondersteunend
	Open cultuur	Open cultuur en communicatie
	Enkel communicatie rond omzet	Communicatie omtrent omzet en kosten
	Onderneming gericht op ondernemerschap	Onderneming gericht op ondernemerschap
	/	Welzijn van werknemers is belangrijk
Tijd en ruimte	Tijdsdruk door samenvoeging twee vestigingen en invoering SAP	Tijdsdruk doordat klant altijd eerst komt
	Niet specifiek bepaald	Niet specifiek bepaald
	Vrijheid om uw tijd zelf in te vullen	Vrijheid om uw tijd zelf in te vullen
Mogelijkheid tot anonimiteit	Niet aanwezig en niet nodig	Niet aanwezig en niet nodig
	Vertrouwenspersoon	Vertrouwenspersoon
	/	IT enquête kon anoniem
Proactief gedrag aanmoedigen	Managers moeten zelf hun strategie bepalen	Managers moeten zelf hun strategisch plan invullen
	Werknemers moeten zelf eerst oplossingen bedenken bij problemen	Managers stellen zelf acties voor
	Geen algemene aanmoediging om ideeën te delen	Aanmoediging in personeelsinfo's en unitmeetings
	/	'Key users' gaan proactief op zoek naar efficiëntere processen

(Vervolg) Tabel 6 Samenvattende tabel

Trefwoord	Onderneming A	Onderneming B
Betrokken worden in het strategisch kostenmanagement	Kosten worden enkel aan managers meegedeeld	Kosten worden globaal aan iedereen meegedeeld
	De vertegenwoordigers krijgen bewust geen inzage in de kosten	De accountverantwoordelijken kunnen de kosten en opbrengsten voor hun projecten volgen
	De managers beheren samen met de financieel manager hun kosten en opbrengsten	De managers beheren samen met de financieel manager hun kosten en opbrengsten
	/	Key users verantwoordelijk voor processen
	Werknemers hebben weinig controle	/
Helpen bij het strategisch kostenmanagement	Door moederbedrijf minder mogelijkheden voor en nood aan verbeteringen	/
	Meer geneigd om creatief te zijn en oplossingen te zoeken door stimuli	Meer geneigd om creatief te zijn en kosten goed in het oog te houden door stimuli.
	Contacten uit vroegere jobs	Ervaringen uit vroegere jobs
	Meerdere offertes aanvragen	Beter onderhandelen
	Vrachtwagenkost reduceren door eigen vrachtwagens zo vol mogelijk	Verplaatsingstijd reduceren door evenementen te combineren
Voorbeeld: Een werknemer had als idee andere paletten te gebruiken om zo meer te kunnen stockeren en vervoeren (proactive creativity, Unsworth (2001))	Voorbeeld: Een automatisatie van de orderverwerking na een opmerking van een werknemer (proactive creativity, Unsworth (2001))	

Als eerste werd met de vierde propositie nagegaan of werknemers binnen de context van strategisch kostenmanagement gemachtigd zijn om beslissingen te nemen die tot kosten kunnen leiden. In beide onderzochte ondernemingen zijn er afdelingen waarin de afdelingsmanagers vrij zelfstandig kunnen beslissen. Enkel wanneer het om grotere bedragen gaat moet er toestemming worden gevraagd van hogerop, namelijk de directie of het moederbedrijf, en wordt daar meestal de eindbeslissing genomen. Ook wanneer aanpassingen aan producten, diensten of processen gedaan willen worden, moet toestemming worden gevraagd. Binnen de afdelingen zijn de werknemers minder bevoegd om beslissingen te nemen en gebeurt dit meestal in overleg met de manager. De werknemers mogen wel zelfstandig beslissen indien het over een klein bedrag gaat en binnen hun bevoegdheid is. Toch moet de stelling van Houlihan (2007) bevestigd worden, namelijk dat de meerderheid van de werknemers niet gemachtigd is om beslissingen te nemen. Propositie 4 wordt daardoor voor de managers in een beperkte mate bevestigd en voor de werknemers grotendeels ontkend, op enkele uitzonderingen na.

Met de vijfde propositie werd onderzocht of werknemers, binnen de context van strategisch kostenmanagement, gestimuleerd worden met beloningen indien ze creatief gedrag stellen. Op gebied van beloningen verschillen de twee cases sterk. In de eerste case wordt er voor elke werknemer een bonussysteem voorzien, terwijl in de tweede case dit enkel voor de managers bestaat. Er wordt in geen van beide bedrijven specifiek een beloning voorzien voor werknemers die goede ideeën aanbrengen. Wel worden er

bonussen voorzien in functie van het behalen van een bepaald resultaat en indien binnen het budget gebleven wordt. Deze beloning zorgt ervoor dat ze gestimuleerd zijn om naar oplossingen te zoeken om deze doelstellingen te behalen. Wat ook Černe et al. (2013) en Hemlin en Olsson (2011) in hun onderzoek concludeerden. Propositie 5 wordt dan ook bevestigd.

Een zesde propositie onderzocht het gebruik van budgetdoelstellingen om, binnen de context van het strategisch kostenmanagement, werknemerscreativiteit te stimuleren. In beide bedrijven wordt gebruik gemaakt van budgetten die opgesteld worden door de managers en goedgekeurd worden door de directie of het moederbedrijf. De geïnterviewden geven aan dat het opstellen van de budgetten ervoor zorgt dat ze er zelf achter staan en dat ze creatiever proberen te zijn in het vinden van oplossingen. Dit concludeerden ook Cools et al. (2012), Morgan (2013) en Scopelliti et al. (2014). Verder toont ook dit onderzoek de conclusie van Maers (2001) aan, namelijk dat krimpende budgetten zorgen voor efficiëntere koopgewoontes, het zoeken naar nieuwe gebruiksmogelijkheden voor bestaande middelen en procesautomatisering. Van dit laatste werd in de tweede case een mooi voorbeeld gegeven, zoals te vinden in de samenvattende tabel 6. Ook propositie 6 wordt zodoende bevestigd.

Met de zevende propositie werd onderzocht of bedrijven gebruik maken van teams om, binnen de context van strategisch kostenmanagement, ideeën te genereren met betrekking tot verbeteringen of vernieuwingen van processen, procedures, producten en diensten. Voornamelijk meetings worden gebruikt om problemen en suggesties te bespreken. Er wordt ook gebruik gemaakt van werkgroepen, maar enkel in de tweede case wordt dit op permanente basis gebruikt waarvan één werkgroep die specifiek bekijkt hoe bepaalde processen efficiënter kunnen. Verder wordt in de eerste case jaarlijks samen gezeten met internationale collega's waaruit ook ideeën i.v.m. kostenbesparingen kunnen worden opgedaan. Dit onderzoek toont evenwel een tegenstrijdig resultaat aan met deze van Connolly et al. (1990) die stellen dat anonimiteit de generatie van ideeën ten goede komt. In beide cases wordt namelijk door meerdere personen bevestigd dat een mogelijkheid tot anonimiteit niet nodig is. Op basis van deze resultaten wordt ook propositie 7 bevestigd.

Vervolgens werd met de achtste propositie getracht te achterhalen of een ondersteunende leiderschapsstijl, binnen de context van strategisch kostenmanagement, bevorderend werkt voor het stimuleren van de creativiteit en de inzet van werknemers. In beide cases werd gevonden dat ook een ondersteunende leiderschapsstijl bijdraagt tot de creativiteit en de inzet van werknemers. De werknemers hebben namelijk het gevoel dat ze ondersteuning krijgen van hun managers en dat dit bevorderend werkt om oplossingen en ideeën te bedenken. Deze bevinding stemt overeen met deze van Hemlin en Olsson (2011) en Cooper-Thomas en Burke (2012). Verder wordt in beide ondernemingen ook ondernemerschap gestimuleerd. In de tweede case wordt ook de openheid in communicatie geapprecieerd, wat de mening van Walumbwa et al. (2010) bevestigd. Ook de achtste propositie wordt hierdoor bevestigd.

Een laatste stimuli, namelijk het vrijmaken van tijd en ruimte om werknemers de kans te geven hun ideeën uit te werken, werd met de negende propositie onderzocht. Er kan worden geconcludeerd dat in beide cases er niet specifiek tijd en ruimte vrijgemaakt wordt voor werknemers, maar ze wel een relatieve vrijheid krijgen om zelf hun tijd in te vullen. Het is ook zo dat in beide cases de customer intimacy strategie ervoor zorgt dat er soms te weinig tijd is om ideeën te kunnen uitwerken, aangezien de taken in functie van

de klant voorrang krijgen. Ook de samenvoeging van de vestigingen in de eerste case zorgt voor een tijdsdruk die maakt dat de werknemerscreativiteit onder onderdrukt wordt. Deze bevinding komt overeen met het onderzoek van Scopelliti et al. (2012). Propositie 9 kan in dit onderzoek bevestigd noch ontkend worden.

Uit deze zes proposities, waarvan er vier bevestigd werden, kan geconcludeerd worden dat werknemers aangemoedigd worden om proactief gedrag te stellen en ook betrokken worden in het strategisch kostenmanagement van het bedrijf. Dit geldt voornamelijk voor de managers van de ondernemingen. Het is zo dat in de eerste case er geen algemene aanmoediging naar de werknemers hiervoor bestaat. Maar door onder meer het bonussysteem worden de werknemers wel aangemoedigd om acties te ondernemen opdat de bonus behaald kan worden. Verder wordt verwacht dat de werknemers zelf een oplossing bedenken wanneer ze een probleem aanbrengen. Ook hierin zit een aanmoediging tot proactief gedrag. In de tweede case is de betrokkenheid van de werknemers sterker dan in de eerste case. Daar wordt zowel op personeelsinfo's als in unitmeetings gevraagd naar input en ideeën van medewerkers. Daarenboven worden werknemers betrokken door ze verantwoordelijk te maken voor bepaalde aspecten. Ook de openheid in communicatie zorgt in de tweede case ervoor dat ze zich meer betrokken en aangemoedigd voelen. De mening van Gaspersz (2006) wordt in deze case door meerdere managers bevestigd, namelijk dat werknemers een schat aan kennis bezitten waaruit goede ideeën naar voren kunnen komen. In de tweede case wordt ook de mening van Rasmussen (2011) bevestigd die stelt dat de participatie van werknemers de motivatie om doelstellingen van het bedrijf te bereiken doet toenemen. Dit werd door een BU manager aangegeven over het mogen opstellen van de budgetten. Op basis hiervan worden propositie 1 *“Binnen de context van strategisch kostenmanagement worden de werknemers en het management door de directie aangemoedigd om proactief gedrag te stellen.”* en propositie 2 *“De werknemers worden betrokken bij het strategisch kostenmanagement van de onderneming.”* bevestigd.

Als laatste werd de derde propositie opgesteld om te onderzoeken of de creativiteit van werknemers, binnen de context van strategisch kostenmanagement, kan helpen door producten, diensten, processen en procedures te verbeteren en zo kosten te besparen voor het bedrijf. De meningen in de cases zijn hierover verdeeld. In de eerste case wordt door meerdere personen aangegeven dat vanuit het moederbedrijf reeds de meest optimale processen en procedures van toepassing zijn en de overige zaken te weinig besparingen kunnen opleveren, waardoor er geen noodzaak is aan de input van werknemers hieromtrent. Nochtans worden er voorbeelden aangegeven waarin wel mooie besparingen gerealiseerd werden. Ook in de tweede case worden enkele voorbeelden gegeven waarin werknemers kosten kunnen besparen voor de onderneming. Verder wordt in elke case wordt door meerdere personen aangegeven dat werknemers kunnen helpen in strategisch kostenmanagement. Propositie 3 wordt bijgevolg bevestigd.

6 Besluit

Uit dit onderzoek, bestaande uit een multiple case study, kan ik besluiten dat bedrijven, waarin strategisch kostenmanagement wordt toegepast, voornamelijk via het geven van budgetdoelstellingen, beloningen, het vormen van teams en een ondersteunende leiderschapsstijl, zorgen dat werknemers betrokken worden in het kostenmanagement en aangemoedigd worden om proactief gedrag te stellen. Daarenboven zorgen deze stimuli en de betrokkenheid ervoor dat ze kunnen helpen bij het strategisch kostenmanagement door producten, diensten, processen en procedures te verbeteren en kosten te besparen. Dit verband wordt in figuur 1 grafisch weergegeven. Enige nuancering bestaat er wel uit of een bedrijf nog kansen heeft om deze zaken te verbeteren. In de eerste case study blijkt namelijk dat de onderneming, door het moederbedrijf, weinig ruimte heeft voor verbeteringen. Over de stimuli tijd en ruimte krijgen en beslissingen mogen nemen kan in dit onderzoek geen uitspraak worden gedaan aangezien deze in beide cases niet expliciet worden gebruikt en voor niet-managers, op enkele uitzonderingen na, niet aanwezig zijn. Als antwoord op de centrale onderzoeksvraag *“Op welke manier erkennen bedrijven het belang van werknemerscreativiteit binnen strategisch kostenmanagement en hoe benutten ze dit?”*, kan ik stellen dat de rol van werknemers in de onderzochte ondernemingen erkend wordt. Dit kan onder meer worden geconcludeerd uit de aanwezigheid van verschillende stimuli voor het genereren van ideeën. Het is ook via deze stimuli dat geprobeerd wordt op deze werknemerscreativiteit te kunnen benutten. Toch tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat er nog ruimte is om het meer te stimuleren en te benutten.

Figuur 1 Schema



Dit onderzoek draagt bij tot de literatuur aangezien een aantal specifieke types van controle en de bijdrage tot de creativiteit onderzocht werden (Cools et al., 2012). Verder werd ook voornamelijk het gebruik van beloningen onder de loep genomen. Tevens werd 'proactive creativity' van werknemers onderzocht door voorbeelden van ideeën te bevragen (Unsworth, 2001). Ten slotte lag de nadruk in het onderzoek op het management van overtollige middelen en het vermijden van kosten waarover Daniel et al. (2004) aangaven dat er nog weinig onderzoek naar gebeurd was.

Uit dit onderzoek kan worden aanbevolen aan ondernemingen om werknemers te betrekken binnen het strategisch kostenmanagement van de onderneming. Voornamelijk het gebruik van budgetdoelstellingen, al dan niet gelinkt aan een bonussysteem, blijkt er voor te zorgen dat werknemers meer creatieve oplossingen en verbeteringen gaan zoeken om binnen hun budget te blijven. Verder is het ook een aanbeveling om werknemers hiertoe aan te moedigen en te belonen aangezien dit de werknemer een gevoel van appreciatie kan verschaffen. Ook wordt aanbevolen om een ondersteunende leiderschapsstijl en open communicatie te handhaven indien ondernemingen hun werknemers wensen te betrekken in hun strategisch kostenmanagement.

Een beperking van dit onderzoek bestaat er uit dat de schaal van het onderzoek, namelijk twee case studies, te beperkt is om voor alle ondernemingen een overkoepelende conclusie te kunnen vormen. Er kunnen namelijk factoren zijn die leiden tot andere bevindingen dan deze in dit onderzoek. De invloed van de maturiteit van ondernemingen op de nood aan ideeën van werknemers is bijvoorbeeld een factor waarnaar verder onderzoek nodig is. In onderneming A wordt namelijk vaak aangegeven dat ideeën niet meteen nodig zijn omdat het moederbedrijf vaak reeds de meest optimale manier aanreikt. In een startende onderneming kan het dan net wel zijn dat input van werknemers wenselijk en nodig is. Verder maakt geen van beide ondernemingen in dit onderzoek gebruik van anonieme methoden om ideeën te delen waardoor hierover geen uitspraken rond het gebruik en het succes ervan kunnen gemaakt worden. Een suggestie voor verder onderzoek is dan ook om bedrijven te onderzoeken waarin dit wel wordt gebruikt. Verder toont dit onderzoek niet aan welke stimulans het meest effectief is om werknemerscreativiteit te stimuleren. Ook dit vormt een suggestie naar een volgend onderzoek. Dit kan met een kwantitatief onderzoek, waarin gebruik wordt gemaakt van likert-schalen waaruit vergelijkingen kunnen gemaakt worden tussen de efficiëntie van de verschillende stimuli.

7 Referentielijst

Amabile, T. M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2): 357-376.

Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press

Amabile, T. M. 1996. Creativity in context: update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5): 1154-1184.

Amabile, T., & Gryskiewicz, S. S. 1987. Creativity in the R&D laboratory. Center for Creative Leadership.

Anderson, M.C., Asdemir, O., & Tripathy, A. 2013. Use of precedent and antecedent information in strategic cost management. *Journal of Business Research*, 66(5): 643-650

- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Janakiraman, S. N. 2003. Are selling, general, and administrative costs 'sticky'? *Journal of Accounting Research*, 41(1): 47-63
- Anderson, M. C., Banker, R. D., Huang, R., & Janakiraman, S. N. 2007. Cost behavior and fundamental analysis of SG&A costs. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 22(1): 1-28.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. 2009. Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. *Accounting Horizons*, 23(2): 201-220.
- Armbrecht, Jr F.M.R., Chapas, R.B., Chappelow, C.C, Farris, G.F., Friga, P.N., Hartz, C.A., Mcilvaine, M.E., Postle, S.R & Whitwell, G.E. 2001. Knowledge management in research and development. *Research-Technology Management*, 44(4): 28-48.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. 2013. Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1): 63-85
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. 2006. Top management teams, strategy and financial performance: A Meta-Analytic examination. *Journal of Management studies*, 43(4): 813-839.
- Connolly, T., Jessup, L. M., & Valacich, J. S. 1990. Effects of anonymity and evaluative tone on idea generation in computer-mediated groups. *Management science*, 36(6):689-703.
- Cools, M., Emmanuel, C., & Jorissen, A. 2008. Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise. Accounting, *Organizations and Society*, 33: 603-628.
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van den Abbeele, A. 2012. Management control for stimulating different types of creativity: the role of budgets.
- Cooper-Thomas, H. D., & Burke, S. E. 2012. Newcomer Proactive Behavior: Can There Be Too Much of a Good Thing?. The *oxford handbook of organizational socialization*, 56-74.
- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A., Jr. 2004. Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(6): 565-574.
- Dekker, H.C. 2005. Klantgerichte kosteninformatie. <http://www.finance-control.nl/artikel/7694/Klantgerichte-kosteninformatie> (15/09/2014).
- Dekker, H.C. 2008. Strategisch kostenmanagement. <http://www.finance-control.nl/artikel/8725/Strategisch-kostenmanagement> (15/09/2014).
- Dul, J., & Ceylan, C. 2011. Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1): 12-20.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. 2009. The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium- sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4): 581-597.
- Finney, R. Z., Campbell, N.D., & Powell, C. M. 2005. Strategies and resources: pathways to success? *Journal of Business Research*, 58(12): 1721-1729.
- Gandellini, G., Pezzi, A., & Venanzi, D. 2013. *Strategy for action*. Milan: Springer.
- Gaspersz, J. 2006. *Concurreren met creativiteit*. Pearson Education Benelux.
- Goldsmith, C., & Cyboran, S. F. 2013. Reducing suboptimal employee decisions can build the business case for employee benefits. *Benefits Q*, 29(1): 15-31.

- Hemlin, S., & Olsson, L. 2011. Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. ***Creativity and Innovation Management***, 20(1): 49-58.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. ***Academy of Management Journal***, 52(2): 280-293.
- Houlihan, A. 2007. Empower your employees to make smart decisions. ***Supervision***, 68(7): 3.
- Houthoofd, N. 1996. **Strategisch management**. Gent: Academia Press
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. ***Academy of Management Journal***, 47: 368-384.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. ***Personnel Psychology***, 49: 1-49.
- Lord, B. 1996. Strategic management accounting: the emperor's new cloths? ***Management Accounting Research***, 7(3): 349-366.
- Massaro, M., Bardy, R., & Pitts, M. 2012. Supporting creativity through knowledge integration during the creative processes. A management control system perspective. ***Electronic Journal of Knowledge Management***, 10(3): 258-267.
- Mears, J. 2001. Slim budgets test users' creativity. ***Network World***, 18(40): 1-1,16.
- Mischel, W. 1977. The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*: 333-352. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morgan, A. 2013. Constraints can inspire creativity. ***Campaign Asia – Pacific***.
- Noreen, E. en Soderstrom, N. 1994. Are overhead costs strictly proportional to activity?. ***Journal of Accounting and Economics***, 17: 255-278.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. ***Academy of Management Journal***, 39: 607-634.
- Pekar, P. Jr., & Abraham, S. 1995. Is Strategic Management Living Up to Its Promise?. ***Long Range Planning***. October, pp. 32-44.
- Rasmussen, L. B. (2011). From a reactive to a proactive approach. ***Technical University of Denmark., annual report***, 1-25.
- Scopelliti, I., Cillo, P., Busacca, B., & Mazursky, D. 2014. How Do Financial Constraints Affect Creativity?. ***Journal of Product Innovation Management***, 31(5): 880-893.
- Shank, J.K., & Govindarajan, V. 1993. ***Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage***. New York: The Free Press.
- Silverman, D. 2005. ***Doing qualitative research***. (2de ed.). London: Sage publications.
- Silverman, D. 2010. ***Doing qualitative research***. (3de ed.). London: Sage publications.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. ***Strategic Management Journal***, 12, 49-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

Steens en partners. n.d. Goed kostmanagement houdt uw bedrijf op koers: Vijf ankers om beter te navigeren. http://www.steensconsultants.nl/uploads/media_items/vijf-ankers-kostmanagement-dec2013.original.pdf (22/11/2014).

Tierney, P. 2008. Leadership and employee creativity. *Handbook of organizational creativity*, 95-123.

Trebilcock, B. 2007. Top 20 supply chain management software providers. *Modern Materials Handling*.

Unsworth, K. 2001. Unpacking Creativity. *The Academy of Management Review*, 26(2): 289-297.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.

Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. (2nd ed.). Newbury Park: Sage Publications.

Yin, R.K. 2003. *Case study research: Design and methods*. (3de ed.). Londen: Sage Publications.

Yin, R.K. 2014. *Case study research: Design and methods*. (3de ed.). Londen: Sage Publications.

Zhou, J. 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88: 413-422.

Bijlage 1 Codeerschema

Attributes

Type informatie

- Interview
- Bedrijfsdocument
- Website bedrijf
- Internetbron
- E-mail
- Mini-enquête

Informatie geïnterviewde

- Organisatie
 - Onderneming A
 - Onderneming B
- Geslacht
- Functie binnen de onderneming
- Aantal jaren tewerkgesteld in de onderneming

Nodes

Kostenmanagement

- Analyses
 - Waardenketenanalyse
 - Strategische positioneringsanalyse
 - Cost driver analyse
- Verantwoordelijkheid krijgen

Creativiteit

- Initiatieven van werknemers
- Stimulatie
 - Beloning
 - Budgetten
 - Teams/brainstorming
 - Leiderschapsstijl
 - Mogelijkheid tot anonimiteit

Organisatiecultuur

- Kennisdelen
- Formaliteiten
- Tijd en ruimte
- Reacties van collega's
- Reacties van het topmanagement

Beslissingen nemen als werknemer

Aanmoediging tot proactief gedrag

Betrokken worden bij het strategisch kostenmanagement

Helpen bij het strategisch kostenmanagement

Bijlage 2 Vragenlijst interviews

Vragenlijst voor het management

Strategie

- Wat is de strategie van het bedrijf?
 - Wat is de strategie met betrekking tot kostenmanagement?
 - Beschrijven jullie zich eerder als een kostenleider of als een bedrijf die aan productdifferentiatie doet?
 - Op welke manier proberen jullie deze strategie toe te passen op het managen van kosten?

Kostenmanagement

- Welke inspanningen doet het bedrijf om kosten te beheren of dus te kennen?
 - Worden deze kosten regelmatig geëvalueerd? En zo ja, hoe of ten opzichte van welke criteria?
 - Wordt er gebruik gemaakt van budgetdoelstellingen/targets om deze kosten te kunnen evalueren?
 - Krijgen werknemers verantwoordelijkheid voor een aantal kosten of om binnen het budget te blijven? En zo ja, wie en waarom?
 - Worden (bepaalde) kosten en de evolutie ervan meegedeeld aan de werknemers?
 - Zo ja
 - Welke kosten worden er meegedeeld?
 - Op welke manier?
 - Is dit op een systematisch tijdstip of niet?
 - En hoe reageren werknemers op die informatie?
 - Zo nee, waarom niet?
- Wat doet het bedrijf om kosten te reduceren?
 - Op welke manier?
 - Worden werknemers hierbinnen betrokken?
 - Zo ja, op welke manier?
 - Zo nee, waarom niet?
- Zijn er nu of in het verleden bonussen of andere stimulansen (geweest) voor werknemers of voor het management om het reduceren van kosten of het verhogen van de efficiëntie van een productie- of dienstproces aan te moedigen?
 - Indien niet
 - Waarom niet?
 - Worden deze wel aangemoedigd om dit te doen? Zo ja, op welke manier?
 - Indien wel
 - Met welke middelen (*bonussen, voordelen, ...*)?
 - Welke zijn de doelstellingen om deze bonus te behalen?
 - Indien andere stimulansen dan bonussen? Welke en waarom deze?
- Wordt de mening van werknemers soms gevraagd over een project, product, dienst, proces...?
 - Wordt de mening gevraagd bij een wijziging i.v.m. een product, proces, procedure, dienst, werkomstandigheden...?
 - Zo ja, kunt u enkele voorbeelden of situaties geven waarin dit reeds is gebeurd?

- Wat was de reactie van de werknemers hierop? Waren zij eerder enthousiast, neutraal of eerder negatief hierover?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Wordt de mening soms gevraagd in de vorm van een brainstorming met enkele werknemers? Of worden er soms teams opgesteld om een oplossing te bedenken voor een bepaald probleem in het bedrijf?
 - Zo ja, kunt u enkele voorbeelden of situaties geven waarin dit reeds werd gebruikt?
 - Wat was de reactie van de werknemers hierop? Waren zij eerder enthousiast, neutraal of eerder negatief hierover?
 - Heeft dit jullie ook effectief geholpen om een oplossing te vinden?
 - Zo nee, waarom niet?
- Zijn (sommige) werknemers gemachtigd om beslissingen te nemen die tot kosten leiden?
 - Zo ja,
 - Welke werknemers (functie) en waarom?
 - Welke beslissingen mogen deze personen nemen?
 - Zo nee, waarom niet?

Ideeën/creativiteit

- Hebben de werknemers de mogelijkheid om hun ideeën te delen?
 - Zo ja,
 - Op welke manier(en)?
 - Is dit ook anoniem mogelijk? Bijvoorbeeld via een ideeënbus
 - Wat wordt er met deze ideeën gedaan? Hoe worden deze ideeën geëvalueerd door jullie als managers?
 - Zo nee, waarom niet?
- Worden werknemers aangemoedigd om ideeën te delen m.b.t. producten, diensten, processen, procedures, werkomstandigheden...
- Wordt het delen van kennis met elkaar gestimuleerd in het bedrijf?
 - Zo ja,
 - Op welke wijze?
 - Wat is de houding van werknemers hiertegenover?
 - Zo nee, waarom niet?
- Indien werknemers een goed/belovend/ potentieel winstgevend/... idee hebben, krijgen deze dan tijd en/of middelen om het idee uit te werken?
 - Zo ja,
 - Hoeveel tijd en middelen krijgen ze en hoe wordt dit bepaald?
 - Wat wordt er met deze goede ideeën gedaan?
- Wordt er aan werknemers, bijvoorbeeld vertegenwoordigers, gevraagd naar opmerkingen van klanten over producten, diensten, processen, procedures, ...?
 - Zo ja,
 - Op welke wijze?
 - Hoe vaak? En is dit systematisch of niet? (vb. bij elk contact met een (potentiële) klant een klein formulier opmaken)
 - Naar wat wordt er specifiek (voornamelijk) gevraagd vb. tevredenheid over product, personeel, dienst, prijs; interesse in een nieuw product dat werd voorgesteld; ...
 - Zo nee, waarom niet?

Bijlage 3 Mini-enquête

Naam:

Functie:

Aantal jaren reeds tewerkgesteld in het bedrijf:

Heeft u het gevoel dat het management open staat voor opmerkingen of ideeën om producten, processen, diensten of dergelijke te veranderen/verbeteren die mogelijk kosten/tijd zou(den) kunnen besparen?

Welke ideeën in verband met...

- het verbeteren van processen
- het verbeteren en/of vernieuwen van producten en/of diensten
- het verlagen van kosten
- of andere creatieve ideeën met betrekking tot het bedrijf

... heeft u reeds gehad en/of voorgesteld? Heeft u dit idee voorgesteld aan het management en/of aan collega's? Indien ja, welke reactie kwam hierop? *(indien meer dan 3, neem gerust een extra formulier om dit ook in te vullen en vermeld dit hier kort)*

IDEE:

Hebt u dit idee bedacht om een gepresenteerd/gekend probleem op te lossen of hebt u zelf 'het probleem gevonden'?

Hebt u de opdracht gekregen om deze oplossing of dit idee te bedenken? *Ja / Nee*

IDEE VERTELD AAN:

HOE WERD DIT VERTELD (e-mail, mondeling, anoniem, brainstorming...):

REACTIE OP HET IDEE + WERD HET TOEGEPAST?:

Hoe kan het management volgens u (nog) meer gebruik maken van spontane creatieve ideeën van haar medewerkers? *(het antwoord op deze vraag zal anoniem doorgegeven worden aan het management zodat zij mogelijk de bedrijfsvoering kunnen verbeteren)*

Persartikel

Werknemers kunnen kosten besparen

Uit onderzoek aan de KU Leuven campus Antwerpen blijkt dat werknemers kunnen helpen door actief op zoek te gaan naar ideeën om producten, diensten, processen en procedures te verbeteren en hierdoor kosten en/of tijd te besparen voor hun onderneming.

Werknemers kunnen helpen om kosten en tijd te besparen voor hun onderneming door op zoek te gaan naar ideeën om producten, diensten, processen en procedures te verbeteren. Hiertoe moeten ze wel gemotiveerd worden. Werkgevers kunnen dit aanmoedigen door beloningen te geven, zoals een bonus, wanneer werknemers goede ideeën aanbrengen of andere gewenste acties ondernemen. Ook budgetdoelstellingen kunnen gebruikt worden om werknemers hiervoor aan te moedigen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat werknemers daardoor op zoek gaan naar oplossingen om binnen het budget te blijven. Verder zorgt ook een ondersteunende leider ervoor dat de werknemers meer geneigd zijn om naar ideeën op zoek te gaan en deze te delen met hun leider. De onderzochte ondernemingen erkennen de rol die werknemers kunnen spelen in hun kostenmanagement. Zo zei een geïnterviewde: *“kostenmanagement is de verantwoordelijkheid van iedereen”*. Een andere geïnterviewde deelde mee dat *“het wel interessant is om feedback te hebben van medewerkers met betrekking tot kosten [...] om op die manier ook een beter kostenbeheer te gaan doen”*. Toch blijkt uit het onderzoek dat werknemers hiervoor nog meer aangemoedigd en gebruikt kunnen worden. De studente beveelt de ondernemingen aan om werknemers meer te betrekken in het kostenmanagement door deze hiervoor aan te moedigen met beloningen, budgetdoelstellingen, een ondersteunde leiderschapsstijl en het vormen van teams om ideeën met elkaar uit te kunnen wisselen. Het onderzoek werd gevoerd aan de hand van een case study in twee bedrijven. De studente geeft dan ook aan dat dit onderzoek te beperkt is om een algemene conclusie voor elk bedrijf te vormen aangezien er factoren zijn die mogelijk tot andere resultaten kunnen leiden. Zo geeft ze als voorbeeld dat de leeftijd van een onderneming er toe kan leiden dat er meer of minder ideeën van werknemers gewenst of nodig zijn. Ze verwacht dat jonge bedrijven meer input van werknemers kunnen gebruiken.

Voor meer persinformatie, contacteer:

Laura Rogge,
Studente KU Leuven campus Antwerpen,
T: 0495 82 01 25

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

