

DRIES VAN NIEUWENHUYSE
EN ANN-SOPHIE BOUCKAERT

STRATEGISCH PERFORMANCE MANAGEMENT

HOE BEGINNEN WE DAAR NU AAN?

D/2015/45/584 – ISBN 978 94 014 1854 6 – NUR 800

Vormgeving binnenwerk en omslag: Jurgen Leemans

© Dries Van Nieuwenhuysse, Ann-Sophie Bouckaert & Uitgeverij Lannoo n.v., Tiel, 2015.

LannooCampus maakt deel uit van de Uitgeverij Lannoo Groep.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Erasmie Ruelensvest 179 bus 101

B - 3001 Leuven (België)

www.lannoocampus.be

INHOUD

LIJST MET FIGUREN	14
LIJST MET TABELLEN	17
AUTEURS EN GASTAUTEURS	19
DANKWOORD	25
VOORWOORD	31
1. WAT WE VAN ONZE PUBERS KUNNEN LEREN?	33
<hr/>	
1. Ontdekken versus ontwerpen	34
2. Bricolage versus engineering	35
3. Groeien naar volwassenheid	38
4. Puber mogen zijn ...	38
5. Leidraad	39
2. ORGANISATIE VAN DIT BOEK	41
<hr/>	
DEEL I	
STRATEGISCH PERFORMANCE MANAGEMENT: WAT EN WAAROM?	
3. IS HET DAN ZO MOEILIJK?	49
<hr/>	
1. Hoe is het mogelijk?	49
2. Goede en slechte strategieën	51
3. Waarom zijn er zo veel slechte strategieën?	54
4. Samenvatting	56

4. STRATEGISCH MANAGEMENT ONTRAFELD 59

1. Wat is strategie?	59
2. Wat is management?	62
3. Wat is strategisch management?	66
3.1. Continu streven naar evenwicht	67
3.2. Ontdekken van competitieve of concurrentievoordelen	68
3.3. Ontwikkelen en verwerven van gepaste resources	69
3.4. Duurzame, herhaalbare wijze	70
3.5. Is winst nu een na te streven doel of is het een middel?	72
3.6. Klantwaarde creëren	73
3.7. Stakeholderwaarde verdelen	73
4. Samenvatting	74

5. GEDEGEN PERFORMANCE MANAGEMENT ALS COMPETITIEF VOORDEEL 75

1. Performance management	75
2. Het juiste moment	76
2.1. De toekomst	78
2.2. Het heden	78
2.3. Het verleden	79
2.4. Back to the future	79
3. Golden Compass (Weitz, 2007)	80
4. De juiste inzichten	86
5. Het juiste formaat	88
5.1. Strategische besluitvorming	89
5.2. Tactische besluitvorming	90
5.3. Operationele besluitvorming	93
6. De juiste persoon	96
7. Kruisbestuiving	99
8. Samenvatting	101

DEEL II

STRATEGIEFORMULERING

6. WAAR WILLEN WE HEEN?	109
1. Visie	111
2. (Kern)waarden en cultuur	113
3. Missie	120
3.1. Wat nemen we op in een missie?	122
3.2. Verschillende invalshoeken voor een missie	124
3.3. Een missie is geen visie, een visie is geen missie	126
4. Ambitie	127
5. Samenvatting	131
7. WAAR MOETEN WE HEEN?	133
1. De algemene of macro-omgeving	134
2. De specifieke of taakomgeving	138
2.1. De specifieke sector of bedrijfstak	139
2.2. Concurrenten	149
2.3. Stakeholders	154
2.4. Klanten	165
3. Kansen en bedreigingen	176
4. Hoe de omgeving invloed heeft op strategische keuzes	177
5. Samenvatting	179
8. WAAR KUNNEN WE HEEN?	181
1. Organisatie als levend organisme	182
2. Kritieke succesfactoren	184
3. De waardeketen (value chain) van Porter	192
4. Analyse van de aanwezige middelen of resources	196
5. Key resources of kerncompetenties	200
5.1. Resources, key resources en kerncompetenties	200
5.2. Key resources genereren een superrendement	201

5.3. Superrendementen zijn niet constant	202
5.4. Identificatie van key resources	203
6. Financiële evaluatie van de bestaande toestand	209
6.1. Liquiditeit	210
6.2. Solvabiliteit	211
6.3. Winstgevendheid	211
6.4. Activiteitsratio's	213
6.5. DuPont-analyse	214
6.6. Cashgeneratie	215
7. Sterktes en zwaktes	217
8. Samenvatting	218
9. NAAR EEN DUURZAAM EVENWICHT	219
<hr/>	
1. SWOT en de confrontatiematrix	219
2. Opbouwen van strategisch voordeel of concurrentievoordeel	226
3. Groeimatrix van Ansoff	227
4. Vier generieke strategieën van Porter	229
5. Drie waardedisciplines van Treacy en Wiersema	232
6. Product-portfolio van Boston Consulting Group	238
7. Radicale innovatie van Kim en Mauborgne	241
8. Evaluatie van een strategische keuze	244
9. Samenvatting	245
10. ALS ONDERNEMINGEN GROEIEN EN SAMENGAAN	247
<hr/>	
1. Strategieniveaus	248
2. Maturiteit	250
3. Samenwerkingsverbanden	251
4. Strategische doelstellingen voor samenwerking	253
5. Integratie	254
6. Corporate strategie	256
7. Samenvatting	257

DEEL III

STRATEGIE VERTALEN NAAR DE PRAKTIJK

11. HOE DE STRATEGISCHE KLOOF TE OVERBRUGGEN?	261
1. Wat is de Balanced Scorecard?	261
2. Strategie	262
3. Strategische perspectieven	262
4. Strategiekaart	267
5. Kritieke succesfactoren	281
6. Key Performance Indicators (Kritieke Prestatie Indicatoren)	283
7. Voorbeelden van Key Performance Indicators	289
8. KPI-gedrag	294
9. Streefcijfers	297
10. Samenvatting	303
12. BUDGETTEREN ALS BELEIDSINSTRUMENT	305
1. Management control als cruciaal zorgproces	305
2. Strategische piramide	306
3. Strategische gelaagdheid	309
4. Strategische langetermijnplanning (3-5 jaar)	310
5. Jaarplanning (1 jaar)	314
6. Budgetpolitiek	317
7. Niet alles is koek en ei – Alternatieve budgetteringsvormen	321
8. Budgetcontrole	325
9. Operationele planning (<1 jaar)	326
10. Samenvatting	329
13. VAN PRESTATIEMETING NAAR PRESTATIEMANAGEMENT DANKZIJ EEN STRATEGIE-GEFOCUSTE ORGANISATIE	331
1. Implementatie van strategie?	332
2. Van prestatiemeting naar ...	335
2.1. Prestatiemeting via de Balanced Scorecard	335

2.2. Oorzaak-gevolgrelaties	340
3. ... prestatie management	341
3.1. Klanttevredenheid	342
3.2. Effectiviteit van variabele beloning	343
3.3. Boerenverstand	345
4. Strategy-focused Organization	345
4.1. Strategie als continu proces – Naar een nieuw strategie management	346
4.2. Office of Strategy Management	348
4.3. Naar een strategie-gefocusste onderneming	350
5. Naar een effectieve communicatie van de strategie	354
6. Valkuilen	355
7. Samenvatting	356

14. EVOLUTIE VAN DE MARKT VAN BESTUURLIJKE INFORMATIESYSTEMEN. TIJD VOOR EEN OMMEKEER? 359

1. Inleiding	359
2. Evolutie van informatiesystemen	360
2.1. Hardware-evolutie	361
2.2. Software-evolutie	363
2.3. Evolutie van de bestuurlijke informatiesystemen	365
3. De markt van bestuurlijke informatiesystemen	369
3.1. Toen de dieren nog spraken ...	369
3.2. De systemen van de grote spelers	372
3.3. De markt heeft niet altijd gelijk ...	375
4. Performance Management revisited: wat verwacht de zakelijke gebruiker van de nieuwe systemen?	376
4.1. Houston, we have a problem!	376
4.2. Performance Management revisited	378
4.3. Droom of werkelijkheid?	382
5. Samenvatting	385

15. JUISTE KEUZES MAKEN MET PROJECT-PORTFOLIO-MANAGEMENT EN PRIORITEITENSTELLING 387

1. Project-portfolio-management: een definitie	388
1.1. Project, projectmanagement en program-management	388
1.2. Portfolio	389

1.3. Portfoliomanagement	389
2. Waarom project-portfolio-management?	390
2.1. Pijnpunten	390
2.2. Te veel projecten, te weinig middelen	391
3. Doelstellingen van project-portfolio-management	392
3.1. Maximaliseren van de waarde van het portfolio	393
3.2. Bereiken van een gebalanceerd portfolio	393
3.3. Aligneren van het portfolio met de strategie	394
3.4. Balans tussen middelen en projecten	394
4. Technieken van project-portfolio-management	395
4.1. Maximaliseren van waarde	395
4.2. Bereiken van balans	400
4.3. Streven naar strategische aligering	402
4.4. Beheer en monitoring van een portfolio	404
4.5. Afstemmen van middelen en projecten	406
5. Hoe beginnen we daar nu aan binnen de organisatie?	407
5.1. Implementatie van project-portfolio-management	407
5.2. Het project-portfolio-managementproces	408
5.3. Uitdagingen bij de implementatie van PPM	409
6. Samenvatting	410

16. MARKETING ALS KRITIEKE SUCCESFACTOR VOOR STRATEGISCH MANAGEMENT

413

1. Wat is marketing?	413
2. Basisbeginselen van marketing (het marketingconcept)	414
2.1. Klantgericht zijn	414
2.2. Tevreden klanten als doel	416
2.3. Een geïntegreerde aanpak	417
2.4. Marktonderzoek	418
2.5. Concurrentieanalyse	418
2.6. Winstbijdrage	419
3. Taken van de marketeer	419
4. Marketingmanagement	420
4.1. Omschrijving van marketingmanagement	420
4.2. Marketingmanagementconcepten	421
4.3. Marketing in het kader van strategische planning: de opbouw van een marketingplan	423
5. Samenvatting	425

DEEL IV

ZO BEGINNEN WE DAARAAN ...

17. EEN ROUTEPLAN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN WERKBARE BEDRIJFSSTRATEGIE	429
1. Uitgangspunten van het routeplan	431
2. Het routeplan	433
3. De stappen van het routeplan	434
3.1. Stap 1. Beoordeel de huidige strategie	434
3.2. Stap 2. Analyseer de impact van de omgevingsfactoren	435
3.3. Stap 3. Ontwikkel de strategische alternatieve opties	436
3.4. Stap 4. Evalueer de strategische alternatieve opties	437
3.5. Stap 5. Ontwikkel de strategische logica	438
3.6. Stap 6. Formuleer actie- en veranderplannen	441
3.7. Stap 7. Ontwikkel missie, visie, doelstellingen, waarden en normen	443
3.8. Stap 8. Communiceer de strategie (intern en extern)	444
3.9. Stap 9. Evalueer en stuur bij	447
4. Samenvatting	449
18. BUSINESS MODELING MET HET BUSINESS MODEL CANVAS	451
1. Voor elk probleem een oplossing?	452
2. De kip of het ei	454
3. Business Model Canvas	456
3.1. Klanten	456
3.2. Waardepropositie	458
3.3. Kanalen	460
3.4. Klantrelaties	462
3.5. Inkomstenstromen	465
3.6. Kernactiviteiten	468
3.7. Kernmiddelen	471
3.8. Partners	472
3.9. Kostenstructuur	474
4. Business Model Pitch	477
5. Samenvatting	477

19. STRATEGISCH PERFORMANCE MANAGEMENT: HOE BEGINNEN WE DAAR NU AAN?	479
<hr/>	
1. Duurzame wijze	479
2. Herbronnen	481
3. Evenwicht en realisme	483
4. Terug de baan op	483
LITERATUUR	485
INDEX	501

LIJST MET FIGUREN

2.1	Structuur van het boek met drie verhaallijnen	41
4.1	Deming cyclus	65
4.2	De continuïteitskring	71
5.1	Performance management als Golden Compass	77
5.2	Uitwisselingen en kruisbestuivingen tussen de verschillende onderdelen van het Golden Compass	82
5.3	Data-informatie-kennis-wijsheid-hiërarchie	86
5.4	Hiërarchie in de besluitvorming volgens Eckerson	87
5.5	Besluitvormingspiramide	89
5.6	Stroom van gegevens bij het genereren van een multidimensionale structuur tot een multidimensionale gegevenskubus	91
5.7	De kruising van 'Cars' als een categorie van de dimensie 'Product' met 'Zwitserland' als een categorie van 'Land' met 'februari 2004' in de tijdsdimensie	92
5.8	Verschillende weergaven voor verschillende mensen in de organisatie	93
5.9	Verschillende soorten rapportgebruikers	97
5.10	Data warehouse-infrastructuur	98
II.1	Evenwicht tussen drie soorten toekomst: Waar kunnen we heen? Waar moeten we heen? Waar willen we heen?	104
II.2	Samenhang tussen missie, visie en strategie als doorsnede door verschillende tijdshorizonten	106
6.1	Structuur hoofdstuk 6. Waar willen we heen?	109
6.2	Ui-model	117
7.1	Structuur hoofdstuk 7. Waar moeten we heen?	133
7.2	Vijfkrachtenmodel van Porter aangevuld met de zakelijke omgeving en complementaire goederen	140
7.3	Gemiddelde winstgevendheid van enkele Amerikaanse sectoren	147
7.4	Onderlinge afhankelijkheid van stakeholders en de onderneming	155
7.5	Het stakeholdermodel van Mitchell et al.	161
7.6	Matrix voor stakeholder mapping	162
7.7	Piramide van Maslow met hiërarchische ordening van behoeften en corresponderende kranten en tijdschriften	167
7.8	Kosten en baten als bronnen van klantwaarde	171
7.9	Klantenpiramide van Curry en Curry	173

8.1	Structuur hoofdstuk 8. Waar kunnen we heen?	181
8.2	Aan wie moet de organisatie verantwoording afleggen?	189
8.3	Waardeketen van Porter	193
8.4	Schematische voorstelling van het uitgebreide VRIO-model	204
8.5	Voorbeeld van een Dupont-analyse	215
9.1	Waardedisciplines van Treacy en Wiersema	233
9.2	Evoluerende waardedisciplines	237
9.3	Product-portfolio van Boston Consulting Group	238
9.4	Mogelijke aanpak per kwadrant uit de BCG-matrix	239
10.1	Evolutie van de maturiteit van een sector	250
10.2	Overzicht van verschillende vormen van strategische samenwerking volgens organisatorische en financiële vervlechting	253
10.3	Gradiënt van samenwerking en integratie van ondernemingen	254
11.1	Balanced Scorecard-perspectieven volgens Kaplan en Norton	263
11.2	Voorbeeld van strategiekaart met als thema Operationele Efficiëntie van een lagekostenluchtvaartmaatschappij	268
11.3	Generieke strategiekaart	274
11.4	Koffieketen	277
11.5	Strategiekaart hypothetische ngo	279
11.6	Doelstellingen, maatstaven, streefcijfers en initiatieven	284
11.7	Prioriteitenkaart voor initiatieven	286
11.8	Lineair verband tussen de uitgaven aan opleiding voor de medewerkers ten opzichte van de inkomsten	288
11.9	Lineair verband tussen de inkomsten ten opzichte van de uitgaven aan opleiding voor de medewerkers	288
11.10	Schematische voorstelling van stakeholders binnen een uitzendbureau als basis voor generieke sturingsinstrumenten	291
11.11	Sales funnel van uitzendkantoor	293
11.12	KPI met gedrag 'above target is good'	295
11.13	KPI met gedrag 'below target is good'	296
11.14	KPI met gedrag 'on target is good'	296
12.1	Strategische piramide ter illustratie van het richten, inrichten en verrichten	307
12.2	Ondernemingsvisie als compilatie van verschillende deelvisies die leiden tot het creëren van aandeelhouders- en klantwaarde	309
12.3	Samenhang van de verschillende tijdshorizonten binnen de strategische gelaagdheid	310
12.4	Master budget als verzameling van subbudgetten die samen de geplande activiteiten van het bedrijf gaan kwantificeren	316

12.5	Naar strategiegedreven data- en informatiestromen. Rapportage en analyse als vinger aan de pols voor operationele verbeteringen en als snuffelpaal voor structurele behoeften	329
13.1	Benchmarking	337
13.2	Detail van een maatstaf	338
13.3	Generieke maatstaf die benchmarking toelaat van eenzelfde KPI over verschillende scorecards heen	339
13.4	Diagram met alle KPI's behorende tot eenzelfde generieke maatstaf	340
13.5	Illustratie van een lijnvormig verband tussen b2b-voorstellingen en het lokaal marktaandeel voor een bioscoop	341
13.6	Prioritisering van te ondernemen acties in functie van klanttevredenheid	343
13.7	The old Strategy Calendar	347
13.8	The new Strategy Calendar	348
13.9	The Strategy-Focused Organization	351
13.10	Cascade van KPI's naar de onderliggende operationele niveaus	353
15.1	Schema berekening expected commercial value	396
15.2	Bubble diagram	401
15.3	Five phase stage-gate-model	406
16.1	Stappenplan om tot een marketingstrategie en bijbehorend marketingplan te komen, in lijn met de algemene bedrijfsstrategie	424
17.1	Routepan voor het ontwikkelen van een werkbare bedrijfsstrategie	430
17.2	Strategische logica	439
18.1	Business Model Canvas	455
18.2	Waardepropositie Nintendo, versus XBOX, versus Playstation	459
19.1	Evenwicht tussen efficiëntie/effectiviteit en ontdekken/ontwikkelen	480

LIJST MET TABELLEN

1.1	Karakteristieken van knutselaars en ingenieurs	37
7.1	Relatieve score van concurrenten voor representatieve karakteristieken	152
7.2	Interne informatiebronnen voor concurrentieanalyse	153
7.3	Externe informatiebronnen voor concurrentieanalyse	153
7.4	Classificatie van stakeholders volgens macht, legitimiteit en urgentie	159
7.5	Mogelijke interactievormen met diverse stakeholders	163
7.6	HOOF-analyse als methode voor het schatten van toekomstige groei van de markt	175
7.7	Matrix van onzekerheid in de omgeving	178
8.1	Overzicht resources volgens Houthoofd	196
8.2	VRIO-model toegepast	205
9.1	Onderdelen van een SWOT-analyse	220
9.2	Interne sterktes en zwaktes en externe opportuniteiten en bedreigingen als input voor de confrontatiematrix	221
9.3	Confrontatiematrix	222
9.4	Voorbeeld van een SWOT-analyse van een bedrijf dat kattenvoer produceert	224
9.5	Groeimatrix van Ansoff	227
9.6	Generieke strategieën van Porter	230
9.7	Kenmerken van kostenleiderschap en differentiatie	232
9.8	Kenmerken van een rode en een blauwe oceaan	243
11.1	Stappenplan om tot een strategiekaart te komen	272
11.2	Voornaamste omgevingsfactoren die een rol spelen in de internationale handel in voedingsproducten	278
11.3	Relatieve scores van kritieke succesfactoren binnen de dienstensector	282
11.4	Optimale target setting die zowel een goede performantie als een goede budgettering zal belonen	298
11.5	Halfwaardetijden als target voor de bepaling van realistische streefdoelstellingen	299
13.1	Mogelijke samenstelling van een Office of Strategy Management	350
15.1	Overzicht van technieken in functie van de doelstellingen van project-portfolio-management	395
15.2	Projecten gesorteerd op basis van expected commercial value	397
15.3	Voorbeeld van een rank ordered list	398
15.4	Schema <i>strategic buckets</i>	403

AUTEURS EN GASTAUTEURS

AUTEURS

Dries Van Nieuwenhuyse, HoGent, EHSAL Management School, Odisee

Dries Van Nieuwenhuyse is lector strategisch management aan HoGent. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de programmacyclus *Corporate Performance Management* aan de EHSAL Management School (Odisee) en is er gastdocent. Hij is *Fellow* van het Hogenheuvelcollege (Katholieke Universiteit Leuven). Hij combineert zijn academische loopbaan met zelfstandige advisering rond strategieformulering en strategierealisatie aan vooraanstaande bedrijven.

Ann-Sophie Bouckaert, HoGent

Ann-Sophie Bouckaert behaalde een master toegepaste economische wetenschappen aan Universiteit Gent en een master of science marketing aan Vrije Universiteit Amsterdam. Ze startte haar loopbaan als onderzoeker rond (her)startende ondernemers aan HoGent. Vanuit deze praktijkgerichte onderzoeksbasis doceert ze nu onder meer strategisch management aan HoGent. Daarnaast leidt zij ook onderzoeksprojecten rond fondsenwervingsstrategie in non-profitorganisaties.

GASTAUTEURS

Rita Naessens

Rita Naessens is verantwoordelijk voor de programmacyclus *Financial Controlling* aan de EHSAL Management School (Odisee) en is er gastdocent. Zij is *Fellow* van het Hogenheuvelcollege (Katholieke Universiteit Leuven).

Thomas Van Hiel

Thomas Van Hiel is gedragswetenschapper van opleiding. Hij genoot zijn studies in archeologie en antropologie aan de KU Leuven. Zijn loopbaan startte hij in 2007 als EMEA Performance Analyst bij de firma FedEx, waar hij verantwoordelijk was voor de uitwerking, creatie en implementatie van

strategische KPI's, scorecards en targets, voor de coördinatie van actieplannen en het aansturen van lokale controllers. Daarbij interesseerde het hem mateloos welk disfunctioneel gedrag gestimuleerd kan worden door het sturen op KPI's en targets. Ondertussen behaalde hij een certificaat in financial controlling aan de EMS, waar hij in aanraking kwam met de methodieken van Norton en Kaplan. In deze periode van vier jaar legde hij zo een solide theoretische en praktische basis voor het echte werk.

In 2011 begon Thomas bij Colruyt Group als projectmanager corporate performance management. Zijn opdracht was om een intern performance management concept vorm te geven en een team samen te stellen en op te leiden om dit concept te implementeren en zo een cultuur van performance management te ontwikkelen en tot volle wasdom te brengen. Concreet heeft hij zich de voorbije vier jaar beziggehouden met het ontwerpen en cascade-ren van een tiental strategiekaarten samen met directies en het ontwikkelen van meer dan honderd Balanced Scorecards voor managers van de Colruyt Group. Zijn achtergrond als gedragswetenschapper en zijn interesse in gedrag en cultuur was hierbij vaak een grote meerwaarde. Vandaag de dag is Thomas actief als manager van een team van *Business Support Experts* (in *Performance, Risk, Project, Proces* en *Application Management*) in Colruyt Group.

Aimé Heene

Em. prof. dr. Aimé Heene is ere-buitengewoon hoogleraar aan de Universiteit Gent en gastdocent aan de Universiteit Antwerpen en het Europacollege te Brugge. Hij specialiseerde zich in strategisch management voor bedrijven, publieke en non-profitorganisaties en hij is auteur van diverse publicaties op het gebied van strategisch management. Prof. Heene verzorgt regelmatig lezingen in binnen- en buitenland.

Johan Vanhaverbeke

Johan Vanhaverbeke is MSc. handelsingenieur (KU Leuven). Hij heeft een ruime managementervaring (onder andere bij B.A.T., Bonduelle, Vandemoortele, Alpro en KBC) en is gecertificeerd in Executive Interim Management aan de Universiteit Antwerpen. Hij is als wetenschappelijk adviseur actief bij Stima Education en als programmadirecteur verantwoordelijk voor onder andere Marketing Fundamentals, Advanced Marketing Management, Advanced Sales Management en Marketing Metrics. Hij is sinds 1995 docent aan de KU Leuven, faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Campus Brussel en Odisee, departement Handelswetenschappen en Bedrijfskunde, Campus Brussel en Aalst. Tevens is hij EMS-professor mar-

ketingmanagement en programmaleider voor het Postgraduaat Marketing Management aan EMS (EHSAL Management School).

Simonne Vermeylen

Simonne Vermeylen combineert theorie en praktijk vanuit de overtuiging dat deze combinatie leidt tot beter lesgeven en beter managen. Ze doceert strategisch management aan de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven, Campus Brussel, en is eveneens actief als coach van het strategisch proces. Hierbij begeleidt zij bedrijven bij de formulering van de strategie en de omzetting naar actie. Ook door haar engagement in een aantal adviesraden van kmo's en bestuursmandaten, houdt zij constant voeling met de dagdagelijkse bedrijfsproblematiek.

Eveline Schollaert

Eveline Schollaert is doctor in de bedrijfspsychologie en heeft verschillende artikelen en boeken over HRM gepubliceerd. Na enkele jaren praktijkervaring als HR-manager is ze momenteel verbonden aan HoGent als lector HRM en promotor onderzoek *employer branding*.

Cressy Bonne

Cressy Bonne is lector van economische vakken aan HoGent, afgestudeerd als licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen en auteur van *Boekhouden, een kennismaking*.

Rik Van Camp

Rik Van Camp werkt als managing partner voor de Cronos Groep en is daar verantwoordelijk voor het Competence Center Involved-IT, gespecialiseerd in Custom Made Software. Hij legt de focus op business development en business management in IT. Vanuit zijn ervaring in software engineering en projectmanagement ondersteunt hij organisaties bij de definitie en uitwerking van hun IT-projecten.

Anne De Geeter

Anne De Geeter, is master of science in de toegepaste economische wetenschappen (Universiteit Gent). Ze is als hoofdlector verbonden aan de vakgroep Commerciële economie en Ondernemerschap van HoGent.

Bruno D'hont

Bruno D'hont groeide op tussen de machines, en het bedrijfsleven boeide hem al van kinds af aan. Zijn keuze voor de opleiding handelswetenschap-

pen aan HoGent tijdens zijn hogere studies was dan ook vanzelfsprekend. Reeds tijdens zijn studies was hij, mede door de invloed van het Centrum voor Ondernemen aan HoGent, sterk bezig met het uitwerken van ondernemingsplannen. Zo kwam hij in contact met tal van organisaties die hem verder hielpen zijn ideeën te ontwikkelen.

Deze passie voor het ondernemen kon hij nadien voortzetten als stafmedewerker bij het Centrum voor Ondernemen. Zijn doel daar was om zowel studenten als medewerkers van HoGent aan te zetten tot het ondernemen en hen daarbij te ondersteunen. Vanuit het Centrum voor Ondernemen was hij ook actief in het brugproject BRIDEE. BRIDEE brengt ondernemers met een vernieuwend idee samen met getalenteerde studenten economie en studenten productontwikkeling in multidisciplinaire teams.

Koen Meganck

Koen Meganck, oprichter van SMARTdoc, is een autoriteit in document management. Voor hij in 2006 SMARTdoc oprichtte, had hij al langdurig ervaring met het intelligent verwerken van informatie die in documenten vervat zit. Niet alleen in de medische sector, maar ook in de grafische sector heeft Koen meer dan twintig jaar ervaring. Met SMARTdoc wordt deze ervaring gebundeld in een software-pakket dat alles biedt dat een kmo nodig heeft om zijn papierberg op een eenvoudige, maar intelligente manier te beheren.

Jaak Neyns

Jaak Neyns, fulfilment manager bij SMARTdoc, heeft ruime ervaring met het implementeren van software-pakketten en vooral met het begeleiden van gebruikers bij de start van een nieuwe omgeving. Jaak verzorgt al ruim vijftientwintig jaar opleidingen in bedrijven op alle niveaus. Hij heeft zich de laatste jaren gespecialiseerd in projectmanagement en fulfilment management.

Jaak en Koen bundelen samen hun ervaring om SMARTdoc zo nauw mogelijk aan te laten sluiten bij de behoeften van de klant en alles in een zeer gebruiksvriendelijk jasje te gieten.

Frank Peeters

Frank Peeters is sinds 1982 werkzaam in de ICT-sector en gespecialiseerd binnen het domein van managementinformatiesystemen. Hij begint zijn loopbaan bij het Amerikaanse bedrijf Comshare, waar hij in 1985 algemeen directeur wordt, eerst van België, nadien van de Benelux. In 1993 start hij zijn eigen bedrijf onder de naam Axis en hij opent filialen in Nederland,