

101 *Management* Modellen

Marijn Mulders

Nu nog
completer
!



Noordhoff Uitgevers

Tweede druk

101

Management- modellen

Marijn Mulders

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 /14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84091-4

ISBN 978-90-01-77556-8

NUR 801

Woord vooraf

Managementmodellen

Managementmodellen: veel studenten maken daarmee kennis tijdens de studie. Maar een model gaat pas leven als ermee wordt gewerkt. In de praktijk blijkt vaak dat studenten bij het maken van een praktijkopdracht niet weten welk model ze in een bepaalde situatie moeten toepassen. In de managementboeken die zij bestuderen staan wel modellen opgenomen, maar vaak staan ze verspreid over meerdere hoofdstukken en zijn daardoor minder goed vindbaar en vergelijkbaar.

Daarnaast is het door de huidige ontwikkelingen in het onderwijs en het bedrijfsleven niet langer noodzakelijk alle kennis en de toepassing ervan uit het hoofd te kennen. Het is daarbij niet meer mogelijk om alles afzonderlijk te bekijken omdat alle processen en bedrijfsfuncties binnen de onderneming zijn gekoppeld. Om beter zicht te krijgen op hoe de activiteiten in een onderneming onderling zijn gerelateerd, is het verstandig om een modelmatige aanpak te hanteren. Nu blijken er vele honderden modellen te zijn die hierbij ondersteuning kunnen bieden. Maar niet alle modellen zijn even relevant en toepasbaar. Het is dan ook lastig om uit het steeds groter wordend aantal modellen een geschikt model te kiezen.

Dit boek is geschreven als naslagwerk en dient om een of meerdere modellen te vinden die gebruikt kunnen worden bij de uitwerking van een onderzoeks- of adviestraject. Een groot aantal veel gebruikte en beproefde modellen en een aantal nieuwe, veelbelovende modellen zijn bij elkaar gezet.

101 managementmodellen

101 managementmodellen biedt meer dan alleen een toevoeging van 26 modellen aan de eerste editie *75 Managementmodellen*. In totaal zijn er 31 nieuwe modellen toegevoegd en enkele minder gebruikte modellen verwijderd.

De lijst van 101 modellen is tot stand gekomen op basis van:

- Feedback van gebruikers: een aantal modellen mocht volgens docenten en professionals beslist niet ontbreken.
- De jarenlange ervaring van het bedrijfsleven waarin modellen zijn gebruikt en toegepast.
- Een inschatting van modellen die (nog) weinig gebruikt zijn en in de toekomst wellicht belangrijker zullen gaan worden.

Daarnaast is de ondersteunende website verder uitgebreid met cases en toolgericht gemaakt. Alle figuren zijn bijvoorbeeld gemaakt in bewerkbare PowerPoint-presentaties, zodat de gebruiker de figuren zelf kan aanpassen.

De toepassingsgebieden waarin de modellen zijn geïndexeerd zijn aangepast. Sommige toepassingsgebieden zijn samengevoegd en er zijn nieuwe toepassingsgebieden toegevoegd, waarmee een duidelijkere indeling is verkregen. Een toepassingsgebied dat zeker niet mocht ontbreken is *internationalisering*. Een extra index is opgenomen: *het doel van het model*. Hierdoor wordt het voor de gebruiker eenvoudig een model te vinden dat bij een specifiek probleem of een specifieke situatie behoort.

Modellen en instrumenten

Een veelgebruikte omschrijving van het begrip model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Een model probeert de werkelijkheid na te bootsen of te beschrijven. Ze zetten aan tot denken.

De 101 managementmodellen zijn niet allemaal modellen. In het boek zijn ook instrumenten opgenomen. Een instrument is een hulpmiddel om een bepaald resultaat te bepalen, een vraagstelling te onderzoeken of bijvoorbeeld een oplossing in te voeren.

Hoe dan ook, model of instrument, de selectie in dit boek geeft de gebruiker modelmatig inzicht in de problematiek en biedt hulpmiddelen om ze in de praktijk te brengen.

Doelgroep

101 Managementmodellen is een beknopt en toegankelijk naslagwerk voor bachelor- en masterstudenten die in onderzoeks- of adviestrajecten regelmatig modellen moeten toepassen. Voor hen biedt dit boek een prima naslagwerk om in korte tijd het juiste model te selecteren voor de uitwerking van hun vraagstelling.

Dit boek is ook uitstekend bruikbaar voor ondernemers, managers en adviseurs uit het bedrijfsleven om hun beslissingen en adviezen te onderbouwen met behulp van de modellen.



Website

Bij dit boek is een website beschikbaar voor studenten en docenten: www.managementmodellen.noordhoff.nl. Op deze site staan handige hulpmiddelen voor het concreet invullen van modellen. Daarnaast zijn de figuren van de modellen te downloaden en worden er links gegeven naar interessante bronnen voor verdere bestudering.

Tot slot

Ik hoop dat iedereen met plezier zal gebruikmaken van dit boek, niet alleen bij de studie, maar ook in het werk.

Marijn Mulders RI, Haaren, juni 2010

Inhoud

	Woord vooraf	3
	Hoe gebruik ik 101 Managementmodellen?	9
1	360°-Feedback	13
2	AAA Triangle	16
3	Activiteitschema	20
4	Activity Based Costing	23
5	Balanced Scorecard	27
6	BART	30
7	BCG-matrix	33
8	Bedrijfskolom	37
9	Belbin teamrollen	40
10	Benchmarking	43
11	Beslissingstabel	46
12	Blue Ocean Strategy	49
13	Brainstorm	54
14	Brand Asset Valuator	58
15	Business Intelligence	62
16	CAGE Distance Framework	65
17	Competentiemanagement	69
18	Concurrentiebenadering Kotler	72
19	Concurrentiegedrag Kotler	76
20	Concurrentiestrategieën Porter	79
21	Conflicthantering	82
22	Confrontatiematrix	86
23	Core Competence	89
24	Core marketing systeem	93
25	Cultuurdimensies Hofstede	96
26	Customer Relationship Management	99
27	Demingcirkel	103
28	DESTEP	106
29	Diamond Porter	110
30	Doelgroepbenadering Kotler	113
31	Doorlooptijd/nettotijd	116
32	Employability Scan	120
33	Entry Mode Decision	123
34	F-PEC schaal	127
35	Functioneel- en procesmanagement	131
36	Fusie en overname	134
37	Fysieke distributie	138

38	Gantt Chart 142
39	Global Sourcing 145
40	GPS voor ondernemingen 148
41	Groeimodel Ansoff 151
42	Groeimodel Greiner 154
43	Hefbomen van controle (beheersing) 158
44	Het Tien Stappenplan 162
45	Imago en identiteit 166
46	INK/EFQM 170
47	Inkoopmodel Kraljic 173
48	Inkoopproces 177
49	International Market Research 180
50	Internationale prijsstrategie 183
51	ITIL V3 187
52	Karasek Job Strain Model 191
53	Kennismanagement 195
54	Kernkwadranten 199
55	Klachtenmanagement 203
56	Klantenpiramide Curry 207
57	Klantorderontkoppelpunt 211
58	Klanttevredenheid 215
59	Klantwaardeprofielen 218
60	Kleurentheorie 222
61	Kosten-batenanalyse 226
62	Leiderschapsrollen Quinn 229
63	Leiderschapsstijl Herschey & Blanchard 233
64	Leveranciersselectie 237
65	MaBa-Analyse 241
66	Managerial Grid 245
67	Multichannel marketing 249
68	Multimomentopname 253
69	Onderzoeksmethoden 257
70	Organisatiebesturing 261
71	Organisatieklimaatindex 266
72	Organogram 269
73	OSO-Model 273
74	Pareto-analyse 277
75	PMT Abell & Hammond 280
76	Positionering 283
77	Prestatiematrix van familiebedrijven 286
78	PRINCE2 289
79	Productlevenscyclus 292
80	RASCI-matrix 296
81	Resource Based View 300

82	Sales funnel	304
83	Segmentering	307
84	SERVQUAL of Gap model	311
85	SIT-methode	314
86	SIVA-model	317
87	Six Sigma	321
88	Stakeholder management	324
89	Strategic Clock	328
90	Strategisch Afstemmings Model (SAM)	331
91	Strategy Map	335
92	SWOT-analyse	339
93	Talent Branding	343
94	Team Buying Team Selling (TBTS)	347
95	The intelligence pyramid	350
96	Two Factory Theory	354
97	Value Stream Mapping	358
98	Vijfkrachtenmodel Porter	362
99	Voortgangsrapportage	366
100	Waardeketen Porter	370
101	Zeven-S model	374
	Index naar toepassingsgebied	378
	Index naar doel	381
	Index naar onderzoeks- of adviestraject	385
	Index naar auteur	389
	Index naar trefwoord	391

Hoe gebruik ik 101 Managementmodellen?

Structuur

De structuur waarin de modellen zijn beschreven is voor elk model hetzelfde en bestaat uit de volgende onderwerpen:

Naam model

Dit is de naam van het model zoals het model het meest bekend is. Hierbij staat verder:

- 1 Auteur: de naam van de persoon die het model ontwikkeld heeft, indien deze bekend is.
- 2 Jaar ontwikkeld: het jaar waarin het model ontwikkeld is.
- 3 Ook bekend als: de naam van het model waaronder dit model ook bekend is.
- 4 Doel: de intentie waarmee het model ontwikkeld is.

Achtergrond

De achtergrond geeft een beschrijving van de situatie waarin dit model gebruikt kan worden.

Toepassing

Bij de toepassing wordt beschreven hoe het model in de praktijk wordt toegepast.

Resultaat

Onder resultaat wordt aangegeven wat het model uiteindelijk oplevert.

Aandachtsgebieden

De aandachtsgebieden geven aan waarop gelet dient te worden bij het gebruik van dit model. Het betreft de beperkingen van het model.

Literatuur

Dit betreft verwijzingen naar bronnen die meer informatie geven over het model. De eerste referentie betreft, voor zover mogelijk, het originele boek.

Indexen

Dit boek is geschreven als naslagwerk en dient om een of meerdere modellen te vinden die gebruikt kunnen worden bij de uitwerking van een onderzoek of adviestraject. Is het al bekend welk model gebruikt gaat worden, dan kan via de

inhoudsopgave op alfabetische volgorde gezocht worden in welk hoofdstuk het model beschreven staat. Wanneer de naam van het model nog onbekend is, kan via verschillende indexen achter in het boek gevonden worden welk model van toepassing kan zijn op de problematiek waarvoor een model gezocht wordt.

De volgende indexen zijn achter in het boek opgenomen:

- Toepassingsgebied
- Doel
- Onderzoeks- of adviestraject
- Naam auteur
- Trefwoord

Deze indexen worden hierna nader toegelicht.

Toepassingsgebied

Deze index geeft per model aan voor welk toepassingsgebied dit model oorspronkelijk ontwikkeld is. De volgende toepassingsgebieden zijn gebruikt:

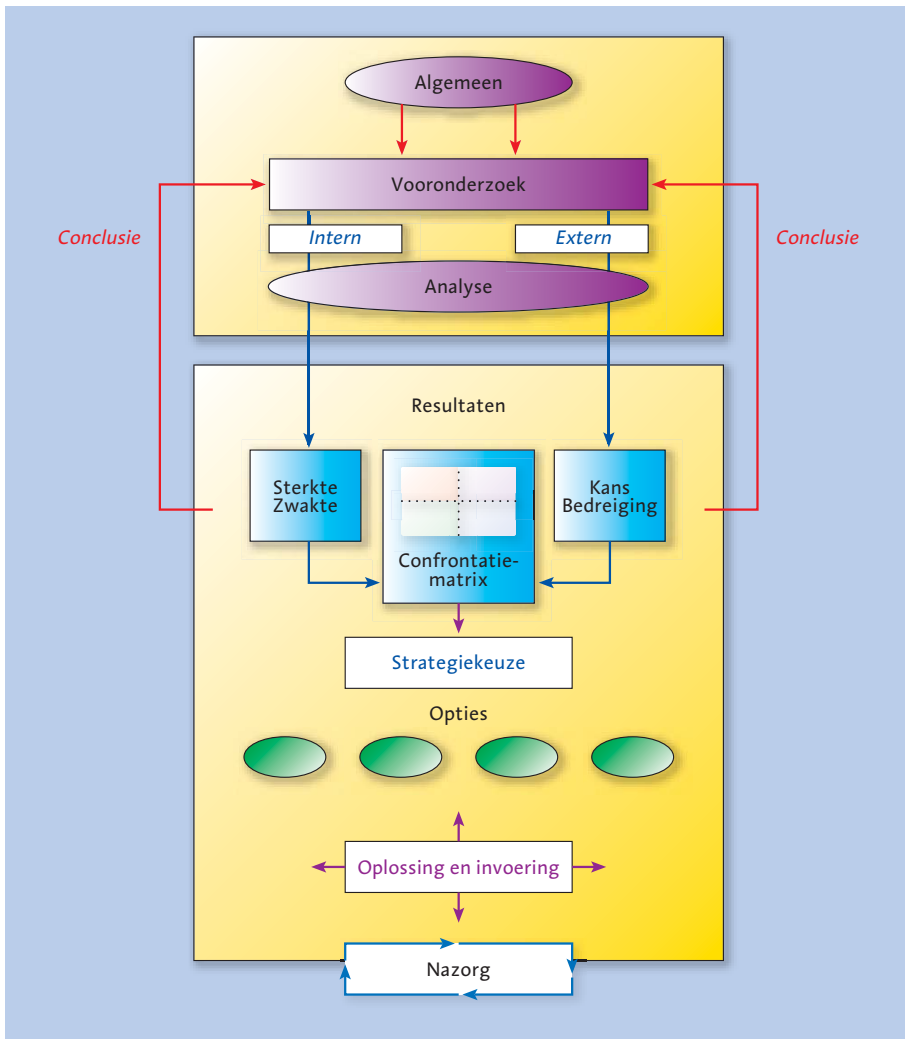
- Algemeen management. Modellen die op meerdere momenten en plaatsen te gebruiken zijn in een onderzoekstraject.
- Strategie. Modellen van toepassing op de strategie van de onderneming met een planhorizon van drie tot vijf jaar.
- Marketing. Modellen van toepassing op de marketingaspecten van de onderneming met een planhorizon vanaf één jaar tot vijf jaar.
- Verkoop. Modellen voor account- en salesmanagement.
- Inkoop. Modellen die gebruikt kunnen worden bij inkoop.
- Project & Planning. Modellen die ingezet kunnen worden bij projectuitvoering en projectplanning.
- Productie. De realisatie van de producten van de onderneming.
- Kwaliteit. Betreft integrale kwaliteitszorg.
- Logistiek & Distributie. Modellen voor logistiek en distributie.
- Informatiemanagement. Modellen die gebruikt kunnen worden bij de (geautomatiseerde) informatieverwerking van de onderneming.
- Financieel. Modellen die te maken hebben met de geldstroom van een onderneming.
- HRM & HTM. Human Resource Management en Human Talent Management. Modellen te gebruiken bij personeelszaken.
- Internationalisering. Modellen die gebruikt kunnen worden bij internationale activiteiten van de onderneming.

Doel

Hierbij kan gezocht worden op de intentie waarmee het model ontwikkeld is.

Onderzoeks- of adviestraject

Omdat het onderwijs en het bedrijfsleven steeds dichterbij elkaar komen en studenten en ondernemers steeds vaker samen projecten uitvoeren, wordt er ook steeds meer aandacht besteed aan de wijze waarop deze projecten uitge-



voerd worden. Een model om zo'n project te structureren staat hierboven afgedrukt.

Overeenkomstig deze structuur is de tweede index opgebouwd. Hierbij zullen verschillende modellen op meerdere plaatsen voorkomen.

1 Algemeen

Projecten die voorafgaand of als gevolg van een onderzoeks- of adviestraject toegepast kunnen worden.

2 Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek wordt een vraagstelling geformuleerd om het volledige onderzoek af te bakenen en richting te geven. De vraagstelling bestaat uit drie onderdelen:

- Achtergrond: de achtergrond geeft de gebeurtenissen weer die hebben geleid

tot het opzetten van dit onderzoek. Wat heeft geleid tot de huidige situatie en symptomen?

- **Probleemstelling:** de probleemstelling begint altijd met een vraag. Bijvoorbeeld: Hoe kunnen we de omzet verhogen? Wanneer kan een nieuw product op de markt geïntroduceerd worden? De probleemstelling stuurt de gedachten voor de derde stap, de opdrachtformulering.
- **Opdrachtformulering:** de opdrachtformulering begint altijd met een werkwoord. Bijvoorbeeld: schrijf een ondernemingsplan dat ertoe leidt de omzet binnen drie jaar met 25% te verhogen. De opdrachtformulering moet SMART geformuleerd zijn.

3 Analyse: extern onderzoek

Het externe onderzoek wordt vóór het interne onderzoek uitgevoerd. Wanneer op de markt geen behoefte is aan de oplossing die de onderneming biedt, heeft het geen zin een intern onderzoek uit te voeren. Het externe onderzoek geeft antwoord op de vraag of de markt mogelijkheden voor de onderneming biedt om de gestelde opdracht te realiseren. Het resultaat van het externe onderzoek wordt geformuleerd in de kansen en bedreigingen voor de onderneming.

4 Analyse: intern onderzoek

Het interne onderzoek in de onderneming bestaat uit een analyse van verschillende onderdelen om vast te kunnen stellen of de onderneming in staat is om de opdracht die in de vraagstelling geformuleerd is ook daadwerkelijk uit te voeren. De resultaten van de interne analyse worden uitgedrukt in de sterkten en zwakten van de onderneming.

5 Strategiekeuze

Op basis van het interne en externe onderzoek kan een analyse plaatsvinden en een interpretatie van de gevonden resultaten om de verdere strategie van de onderneming vast te stellen.

6 Oplossing en invoering

Nadat de juiste strategie is bepaald zal deze strategie verder uitgewerkt moeten worden in een concrete oplossing die vervolgens ingevoerd kan worden.

7 Nazorg

Na de invoering van de gekozen oplossing zal nazorg en controle gepleegd moeten worden om vast te stellen of de activiteiten ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten hebben geleid. Indien dit niet het geval is, zal er bijgestuurd moeten worden.

Naam auteur

In deze index vindt de gebruiker de modellen gerangschikt op naam van de auteur van het model, indien bekend.

Trefwoord

De gebruiker kan via deze index zoeken op de verschillende benamingen van het model.

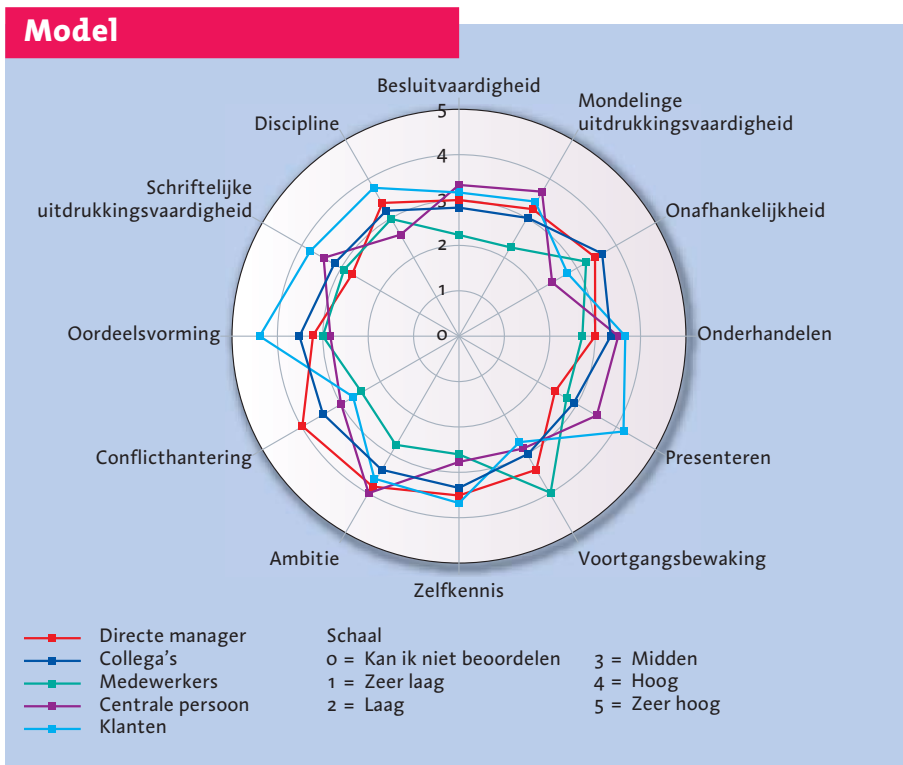


1

360°-Feedback

Auteur	P. Ward
Jaar ontwikkeld	1985
Ook bekend als	-
Doel	Bewustwordingsproces om tot eigen ontwikkeling te komen

Model



Achtergrond

Het doel van 360°-feedback is leren en ontwikkelen. Indien goed gebruikt, is 360°-feedback een uitstekend hulpmiddel om mensen informatie te verstrekken over welk gedrag als sterk wordt ervaren en welk gedrag veranderd zou moeten worden.

Agemeen management

Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Project & Planning

Productie

Kwaliteit

Logistiek & Distributie

Informatie-management

Financieel

HRM & HTM

Internatio-nalisering

Het 360°-feedbackproces heeft tot doel percepties te verzamelen van het gedrag van de medewerker en de gevolgen van dat gedrag voor managers, relaties, collega's, leden van het projectteam, interne en externe klanten en leveranciers. Het is een methode om het functioneren van een medewerker te beoordelen door een aantal personen in de directe omgeving feedback te laten geven. Dit kunnen directe collega's, ondergeschikten en leidinggevenden zijn, maar ook klanten, leveranciers of familieleden. Naast het feit dat anderen een beoordeling invullen, zal de persoon in kwestie een eigen score invullen. Zo wordt een compleet beeld verkregen van de betreffende medewerker.

Toepassing

360°-Feedback kan worden gebruikt om:

- medewerkers te ontwikkelen
- competenties meetbaar te maken
- de klantgerichtheid te bevorderen
- effecten van opleidingen/trainingen te meten
- informatie te verkrijgen voor loopbaanontwikkeling

Een 360°-feedback kan in een aantal stappen tot stand komen:

- 1 Als eerste dient het management achter het instrument te staan en zullen de medewerkers ervan overtuigd moeten zijn dat het instrument alleen wordt gebruikt voor de ontwikkeling van de medewerkers.
- 2 De tweede stap is het vaststellen van de competenties en de classificatie ervan naar de verschillende rollen binnen de onderneming. Iedereen die participeert in deze 360°-feedback zal overeenkomstig deze competenties beoordeeld worden. Hierover dient men eenduidig te zijn.
- 3 De derde stap is per medewerker vaststellen met welk doel de 360°-feedback gebruikt gaat worden. Is het voor de ontwikkeling van de medewerker in zijn algemeenheid, is het om specifieke competenties te volgen in hun ontwikkeling of is het een hulp bij de loopbaanontwikkeling?
- 4 De vierde stap is het aangeven van de processtappen die in de 360°-feedback gedaan gaan worden. Medewerkers willen weten waaraan ze toe zijn en hebben daarop ook recht.
- 5 De vijfde stap is de feitelijke uitvoering van de beoordelingen. Medewerkers laten anderen hun feedback invullen binnen een vastgestelde periode. Na de sluitingsdatum worden de resultaten aan de medewerkers getoond en individueel besproken.
- 6 De laatste stap is, afhankelijk van het doel van de 360°-feedback, het herhalen van het onderzoek binnen een bepaalde periode om de ontwikkeling van de medewerker vast te stellen.

Multirating

Multirating (beoordeling door meer dan één persoon) heeft een grotere acceptatiegraad dan beoordelingen door single rating (beoordeling door één persoon).

Het feit dat de beoordeling door meerdere personen wordt gedaan en niet alleen door de leidinggevende, geeft een betere kans op acceptatie.

Zelfbeoordeling

Naast het feit dat er meerdere personen participeren in de beoordeling, zal de persoon in kwestie zichzelf beoordelen. Hierdoor is deze persoon in staat het beeld dat hij of zij heeft van zijn of haar eigen functioneren te plaatsen naast de mening van anderen. Uit statistisch onderzoek blijkt dat mensen zichzelf vrijwel altijd positiever beoordelen dan de beoordelaars. Dit wordt veroorzaakt doordat mensen graag een positief beeld van zichzelf schetsen en de neiging hebben om het zelfbeeld aan te passen aan de wensen van personen uit de omgeving. Hierbij geldt dat het verschil tussen zelfbeoordeling en de beoordeling van anderen bij succesvolle personen minder groot is dan bij personen die minder succesvol zijn. Hierdoor worden zelfbeoordelingen als weinig betrouwbaar bestempeld.

Digitaal

De 360°-feedback kan prima digitaal uitgevoerd worden omdat er inmiddels voldoende elektronische hulpmiddelen beschikbaar zijn.

Resultaat

Het resultaat van de 360°-feedback is inzicht in het functioneren van de medewerker in de huidige werksituatie. Deze informatie kan vervolgens door de medewerker gebruikt worden om, in overleg met de manager, een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op te zetten en zichzelf op deze wijze verder te ontwikkelen.

Aandachtsgebieden

Het instrument is niet geschikt om het beoordelen geheel te vervangen, aangezien een correctief element ontbreekt. Er moet hoe dan ook vermeden worden dat er een relatie ontstaat tussen 360°-feedback en de beloningsstructuur. De resultaten zijn afhankelijk van hoe lang een persoon in een bepaalde functie werkt. Bij een korte werkzame periode in de functie loopt men het risico dat het model wordt ingevuld als zijnde het verwachtingspatroon dat anderen van die rol hebben. Dit komt niet altijd overeen met het werkelijke functioneren. De objectiviteit van de 360°-feedback hangt sterk af van diegenen die de beoordeling invullen. Alleen bevriende collega's de beoordeling laten invullen geeft een vertekend beeld.

Literatuur

- www.360-feedback.nl