

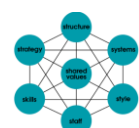
Samenvatting Business Essentials

Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Wat is economie?	7
1.2	Behoeften	7
1.3	4 productiefactoren.....	7
1.4	Schaars <> zeldzaam.....	7
1.5	Ruiltransacties	7
1.6	4 niveaus economie.....	7
1.7	Economische verschuivingen België.....	8
1.8	Begrippen	9
1.9	Waar BBP?	9
1.10	Auteur “Econoshok 2.0”	9
1.11	6 schokken.....	9
1.11.1	Financiële schok	9
1.11.2	ICT-schok	10
1.11.3	Demografische schok	10
1.11.4	Groeilanden-schok	11
1.11.5	Energieschok.....	11
1.11.6	Klimaatschok	12
1.12	Business-ideeën.....	12
1.12.1	Financiële schok	12
1.12.2	Demografische schok	12
1.12.3	ICT-schok	12
1.12.4	Groeilanden-schok	12
1.12.5	Energieschok.....	12
1.12.6	Klimaatschok	12
1.13	Grootste uitdaging ondernemers nu.....	12
1.14	Emancipatiegolven ICT	12
1.14.1	Eerste.....	13
1.14.2	Tweede	13
1.14.3	Derde	13
1.14.4	Vierde	13
1.15	Digitale ontwrichting	13
2	Ondernemen	14
2.1	Organisaties, bedrijven en ondernemingen	14



2.2	Transformatieorganisatie	14
2.3	Waardeketen Porter	15
2.4	Strategieën onderneming	15
2.5	Entrepreneur	15
2.6	Omgevingsfactoren	16
2.7	Intrapreneur	16
2.8	Groeistadia bedrijf	16
2.8.1	Bestaansopbouw	16
2.8.2	Overleven	16
2.8.3	Succes	17
2.8.4	Expansie	17
2.8.5	Optimale verhoudingen	17
2.9	Goed business-idee	17
2.10	Business model canvas	17
2.10.1	Customer segments	17
2.10.2	Value proposition	18
2.10.3	Channels	18
2.10.4	Customer relationships	18
2.10.5	Revenue streams	18
2.10.6	Key resources	18
2.10.7	Key activities	18
2.10.8	Key partners	18
2.10.9	Cost structure	18
2.11	Opties goed idee	18
2.12	Flanders DC	18
2.13	Geheimhoudingsverklaring	18
2.14	Patent/octrooi	18
2.15	Auteursrecht	19
2.16	Merk	19
2.16.1	Wat?	19
2.16.2	Hoe beschermen	19
2.16.3	Voorwaarden	19
2.17	7's-Model	19
3	Strategie	20
3.1	Strategiebepaling	20
3.2	Doelstellingenhiërarchie	21



3.3	Eisen doelstelling.....	21
3.4	Doelstellingen koppelen Porter.....	21
3.5	Methodes die aanzetten tot strategievorming	21
3.6	SWOT	21
3.7	Sterkten en zwakten formuleren	22
3.8	BCG-matrix	22
3.8.1	SBU's.....	22
3.8.2	Cash cow:.....	23
3.8.3	Ideale ontwikkeling	23
3.8.4	Toegepast	24
4	Structuur.....	25
4.1	Organisatiestructuur	25
4.2	Effectiviteit en efficiëntie	25
4.3	Taakverdeling	25
4.3.1	Horizontale taakverdeling	26
4.3.2	Verticale taakverdeling.....	27
4.3.3	Gecombineerde indelingen	27
4.4	Lijnorganisatie	29
4.4.1	Management lagen.....	29
4.4.2	Beslissingen	29
4.4.3	Voor- en nadelen	30
4.5	Spanwijdte en omspanningsvermogen	30
4.5.1	Omspanningsvermogen.....	30
4.5.2	Spanwijdte	30
4.5.3	Situaties	30
4.6	Lijn- en staforganisatie	31
4.6.1	Stafffunctionaris	31
4.7	Matrixorganisatie	31
4.7.1	Zuivere projectorganisatie	32
4.7.2	Formele organisatie.....	32
4.7.3	Informele organisatie	32
4.8	Exponentiële organisaties	32
4.8.1	Wat?	32
4.8.2	Voorbeelden	32
4.8.3	Lijnorganisatie ongeschikt.....	32
4.8.4	Alternatief hiërarchieën	32



5	Staff	33
5.1	HRM	33
5.1.1	Instroom	33
5.2	Doorstroom	34
5.2.1	Beloning	34
5.2.2	Beoordeling	35
5.2.3	Loopbaanontwikkeling	37
5.3	Uitstroom	38
5.4	Generaties	38
5.5	Criteria knelpuntberoep	38
6	Skills	39
6.1	39
7	Stijlen	40
7.1	Stijlen leidinggeven	40
7.1.1	Democratisch leiderschap	40
7.1.2	Autocratisch leiderschap	40
7.1.3	Participatief leiderschap	40
7.2	Theorieën	40
7.2.1	X-Y theorie	40
7.2.2	Contingentiebenadering	41
7.2.3	Situationeel leidinggeven	41
7.3	Taakvolwassenheid	41
7.3.1	Realiteit	41
7.3.2	Niveaus	42
7.4	Leiderschapsstijlen	42
7.4.1	Instrueren/opdragen	42
7.4.2	Overtuigen/overleggen	42
7.4.3	Ondersteunen	42
7.4.4	Delegeren	43
7.5	Managerial grid	43
7.5.1	(1,1) Separatiegerichte manager	43
7.5.2	(1,9) Relatiegerichte manager	43
7.5.3	(9,1) Taakgerichte manager	43
7.5.4	(9,9) Integratiegerichte manager	44
7.5.5	(5,5) Gulden middenweg	44
7.6	Teamvorming	44



7.7	Conflicthantering.....	44
7.8	Taak inhoud verbeteren	45
7.8.1	Taakrotatie	45
7.8.2	Taakverbreding.....	46
7.8.3	Taakverrijking	46
7.9	Dichotomie	46
8	Shared values	47
8.1	Bedrijfscultuur	47
8.1.1	Achterhalen	47
8.1.2	Fusie.....	48
8.2	Cultuurniveaus.....	48
8.2.1	Artefacten.....	48
8.2.2	Beleden waarden.....	48
8.2.3	Onderliggende basisveronderstellingen.....	48
8.3	Model van Handy (cultuurdiagnose)	49
8.3.1	Rolcultuur	49
8.3.2	Personencultuur	49
8.3.3	Machtscultuur	49
8.3.4	Taakcultuur.....	49
8.4	Cultuurveranderingen	49
8.4.1	Aanbevelingen	49
9	Systemen	51
9.1	Ondersteunen bedrijfsprocessen	51
9.2	Visualiseren processen (BPMN)	51
9.3	Ketendenken	51
9.4	Changemanagement	51
9.4.1	Nood	51
9.4.2	4C-model	52
9.4.3	Change-model Kotter	53
9.4.4	Omgaan met verandering.....	53
10	Business information.....	55
10.1	Stromen	55
10.1.1	Goederenstroom	55
10.1.2	Geldstroom.....	55
10.1.3	Informatiestroom	55
10.2	Data	56



10.2.1	Gestructureerde VS niet-gestructureerde data	56
10.2.2	Big-data.....	56
10.2.3	Nieuwe goud	56
10.2.4	ECM	56
10.3	Kennispiramide.....	57
10.3.1	Data	57
10.3.2	Informatie.....	57
10.3.3	Kennis	57
10.3.4	Wijsheid.....	58
10.4	Business intelligence (BI)	58
10.4.1	Business analytics vs business intelligence	58
10.5	Machine learning.....	59
10.5.1	Toepassingen.....	59
10.6	Data scientist.....	59
10.7	GDPR.....	59
10.8	Gartner Hype Cycle.....	60



1 Inleiding

1.1 Wat is economie?

= wetenschap van de schaarste



1.2 Behoeften

- Collectief:
 - Veiligheid
 - Proper water
 - Geluk
- Individueel:
 - Waterbed
 - Geluk

1.3 4 productiefactoren

- Natuur
- Arbeid
- Kapitaal -> fysiek en financieel
- Ondernemerschap

1.4 Schaars <> zeldzaam

Schaars:

1.5 Ruiltransacties

- Goederen <> goederen
- Goederen <> diensten
- Diensten <> diensten
- Arbeid <> geld
- Arbeid <> goederen
- Geld <> goederen
- Geld <> diensten

1.6 4 niveaus economie

- Macro-economie:



- Nationaal en internationaal
 - Economische groei landen
 - Keuzen die regeringen maken
 - Recessie, inflatie, ...
 - Micro-economie
 - Individuele bedrijven en gezinnen
 - Prijszetting
 - Meso-economie:
 - Economische activiteiten op het niveau van sectoren en bedrijfstakken
 - Sectoren:
 - Primaire: grondstoffen en voedsel
 - Secundaire: verwerken grondstoffen en voedsel primaire sector
 - Tertiair: dienstensector
 - Quartaire: niet-commercieel, geen winstoogmerk
 - Bedrijfseconomie
- Belgische muziekindustrie rekt voor winst op doorbraak van streaming MESO
- Euro op laagste peil tegen dollar sinds 2005 MACRO
- Omzet Coolblue stijgt met 35% MICRO
- Het Belgisch begrotingstekort 2016 loopt op tot 3,2 à 3,3 % van het bruto binnenlands product MACRO

1.7 Economische verschuivingen België

- Landbouwstaat -> industriestaat
- Wallonië: industrialisering en economische groei omwille van delfstoffen (steenkool, staal)
- MAAR 2^e helft 20^e eeuw:
 - Buitenlandse concurrentie met goedkopere kolen
 - Staalindustrie krimpt
- -> Economische reconversie nodig
- Vlaanderen meer op voorgrond:
 - Aanvoer petroleum via havens
 - Hoge concentratie petrochemische bedrijven
- Heel België: verschuiving industrie(secundair) -> diensten (tertiair)
- Centrale ligging en goede infrastructuur:
 - Havens Antwerpen, Zeebrugge, Gent
 - Autowegen
 - Spoorwegen
 - Waterwegen
- -> België = distributiecentrum voor ondernemingen van over hele wereld
- Europese dimensie:
 - Vrijmaking Europese markt: grotere markt, maar scherpere concurrentie
 - Vaststelling: hoge productiviteit Belgische werknemers en bedrijven
- Belgische economie nu:
 - Conjunctuurschommelingen
 - Langzaam herstel na financiële en bancaire crisis

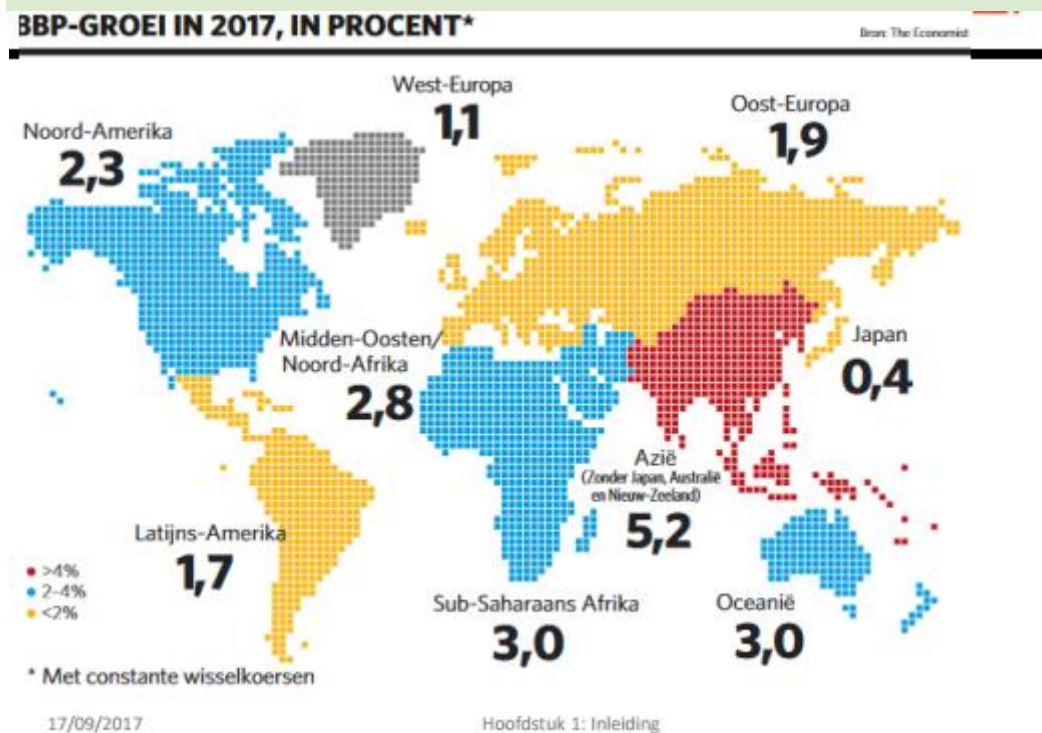


- Kernindicatoren economie land:
 - BBP, BNP, NBP
 - Inflatie, deflatie
 - Toegevoegde waarde

1.8 Begrippen

Bruto Binnenlands Product (BBP)	Totale marktwaarde van alle in een land geproduceerde goederen en diensten gedurende een bepaalde periode
Inflatie	Algemene prijsverhoging over bepaalde periode <ul style="list-style-type: none"> • Gemeten via consumptieprijsindex(CPI) op basis van een korf van goederen en diensten • Gaat samen met daling koopkracht OPM: in België -> automatische indexering lonen
Deflatie	Effectieve vraag neemt af -> algemene prijsverlaging -> koopkracht groeit

1.9 Waar BBP?



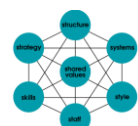
1.10 Auteur “Econoshok 2.0”

Geert Noels

1.11 6 schokken

1.11.1 Financiële schok

Verloop	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: vastgoedzeepbel barstte in VS
---------	---



	<ul style="list-style-type: none"> • Banken leenden geld -> huizen financieren -> overtuigd huizen snel meer waard • Gezinnen konden leningen niet meer betalen -> huizen te koop • Crash vastgoedmarkt: aanbod omhoog, prijzen huizen omlaag
Gevolg	Vallende banken en wankelende economieën met enorme schuldenlasten
Mening Noels	Nood aan regulerend systeem om balans tussen creatie van geld en het toekennen van krediet te behouden

1.11.2 ICT-schok



Supersnelle evolutie in technologie

Web 1.0	<ul style="list-style-type: none"> • Net gedraagt zich als encyclopedie en producenten gebruiken het als etalage • Eenrichtingsverkeer producent -> consument • Nood aan zoekmachines om explosief groeiende gegevens te kunnen bereiken
Web 2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Ontstaan tweerichtingsverkeer via weblogs, Facebook, Wikipedia, ... • Net wordt meer en meer gepersonaliseerd • Net wordt mobieler, aantal cloud toepassingen neemt toe -> internet of things
Web 3.0	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomst: computers die zelf kennis vergaren en zelf onderling kunnen communiceren • Ontstaan bovenmenselijke intelligentie
GIGI	<ul style="list-style-type: none"> • ICT-ontwikkeling kaderen • Wat ICT-gebruikers belangrijk vinden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gratis ○ Interactief ○ Globaal ○ Individualistisch

1.11.3 Demografische schok

- Wereldbevolking zal blijven groeien, 2100: 11miljard
- Grootste probleem Europa: Vergrijzing
 - Erg smalle basis moet zorgen voor grote groep medioren en senioren
 - Komt door dat demografisch venster Europa afgesloten is



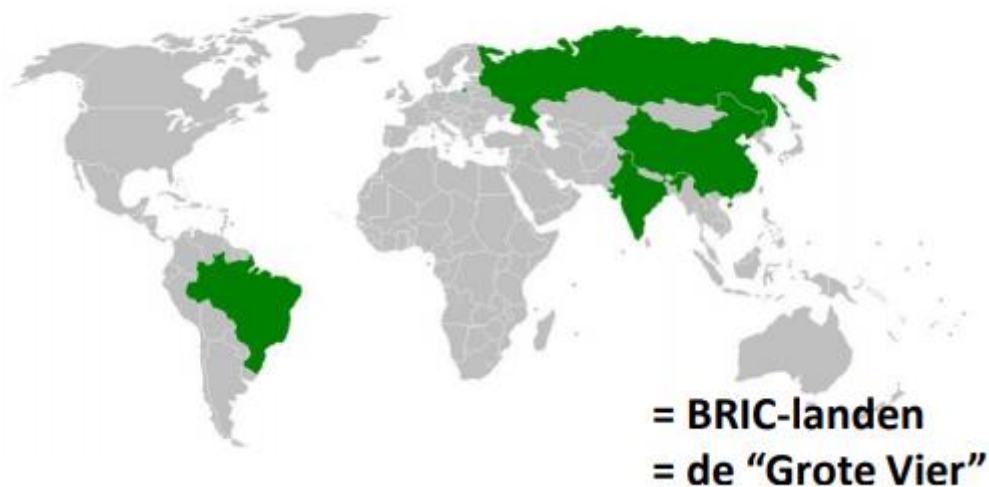
Demografisch venster:

- Periode die volgt op efficiënte geboortebeperking, waarin groter deel bevolking actief is en vrouwen meer tijd hebben om buitenshuis te werken en hun inkomsten te verhogen.
- Situatie waarin minder bejaarden en minder kinderen worden onderhouden door uitzonderlijke grote groep werkenden
- Komt eenmalig voor in economieën
- Leidt tot economische groei indien regering kans grijpt
- Eerst in Europa later ook in minder ontwikkelde landen
- Na sluiting: vergrijzing
-> meer kosten (pensioen, verzorging, ...)

1.11.4 Groeilanden-schok

- Economisch zwaartepunt in Oosten
- 2030: Chindia -> 40% wereldeconomie
- Groeilanden blijven groeien
 - Imitatie succesvolle producten die worden geïmporteerd
 - Bijsturen industrie -> zelfde kwaliteit leveren
 - Deelname aan handel met eigen ontwikkelde producten

• Brazilië, Rusland, India en China



Vrees: bedreiging voor onze levensstandaard (lage loonkosten, ...)

Noels zegt: onterecht

- Stijging wereldeconomie: meer productiviteit + hogere lonen
- Scholing wordt belangrijker door globalisering

1.11.5 Energieschok

- Olievoorraad = eindig
- Aardolie 1/3 energieverbruik; steenkool + aardgas = 1/2
- Geen grote verandering komende 20 jaar
- Lagere energiedichtheid hernieuwbare bronnen -> moeilijk om door te breken
- Overgang fossiele economie naar duurzame -> tijdje duren



- Mensen passen gedrag langzaam aan -> trage revolutie

1.11.6 Klimaatschok

- Industriële revoluties veroorzaakten enorme groei wereldbevolking en energieschokken
-> mens is actief beginnen ingrijpen in systeem aarde -> wereld eindig
- Gebruik hernieuwbare energie moet leiden tot minder uitstoot broeikasgassen en CO_2
- Overheid moet dringend ingrijpen

1.12 Business-ideeën

1.12.1 Financiële schok

Hoe budgetten beter beheeren? Zowel particulieren als bedrijven

1.12.2 Demografische schok

Meer mensen op klein oppervlak -> hoe duurzaam huisvesten

1.12.3 ICT-schok

Welke ICT-oplossingen kunnen er nog bij?

1.12.4 Groeilanden-schok

Met welke producten Oosterse consumenten overtuigen? (melk)

1.12.5 Energieschok

Mogelijkheden zuiniger omgaan fossiele brandstoffen?

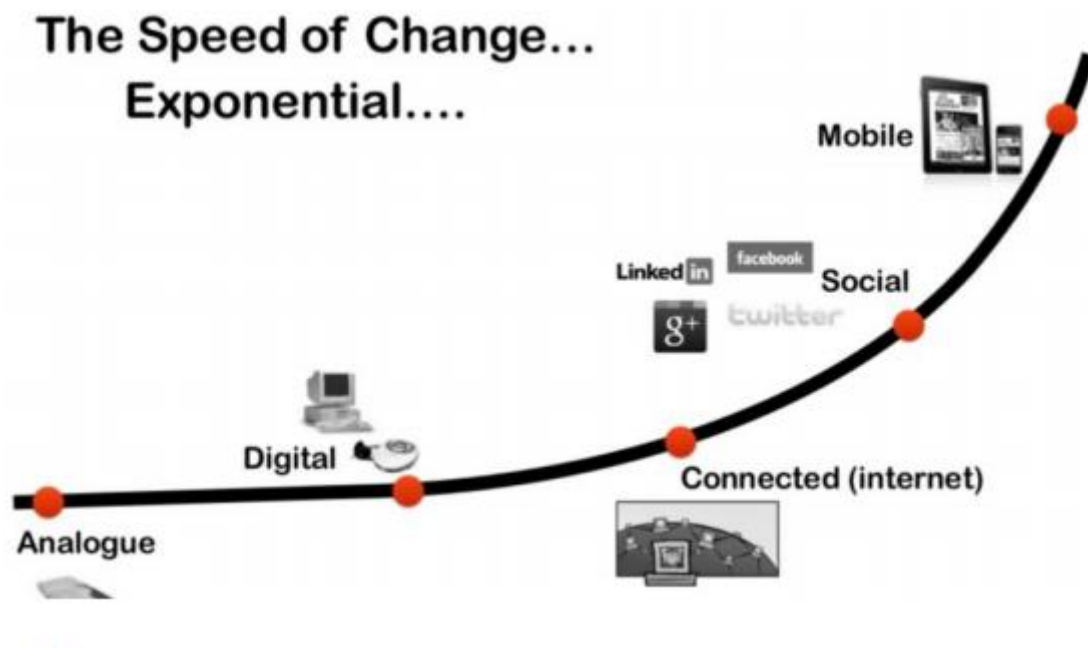
1.12.6 Klimaatschok

Hoe gezinnen en bedrijven groener/gezonder leven?

1.13 Grootste uitdaging ondernemers nu

- Caudron en Van Peteghem
- ICT: digitale transformatie nodig om in toekomst succes te blijven boek

1.14 Emancipatiegolven ICT



1.14.1 Eerste

Opkomst pc -> iedereen kan digitaal dingen creëren die vroeger door beperkte groep werden gemaakt (film monteren, boek schrijven, ...)

1.14.2 Tweede

Internet deed fysieke grenzen vervagen: zaken doen kan 24/7 wereldwijd

- Elke slimme oplossing kan wereldwijd succes worden

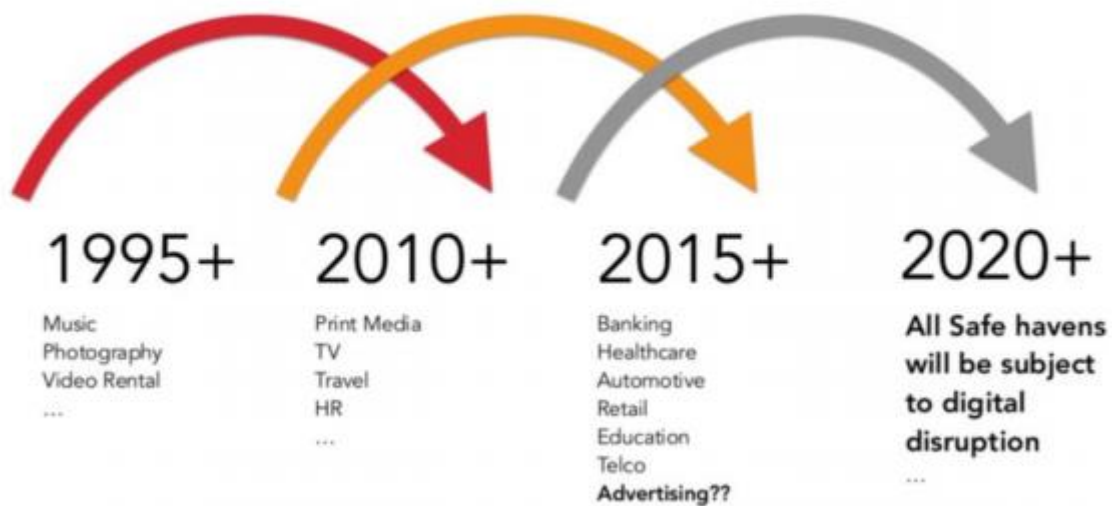
1.14.3 Derde

Iedereen kan nu belangrijke rol spelen in verspreiden meningen en berichten

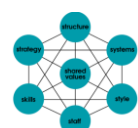
1.14.4 Vierde

Iedereen altijd en overal toegang tot info, communicatie en interactie

1.15 Digitale ontwrichting



Ondernemers gedwongen zichzelf heruit te vinden



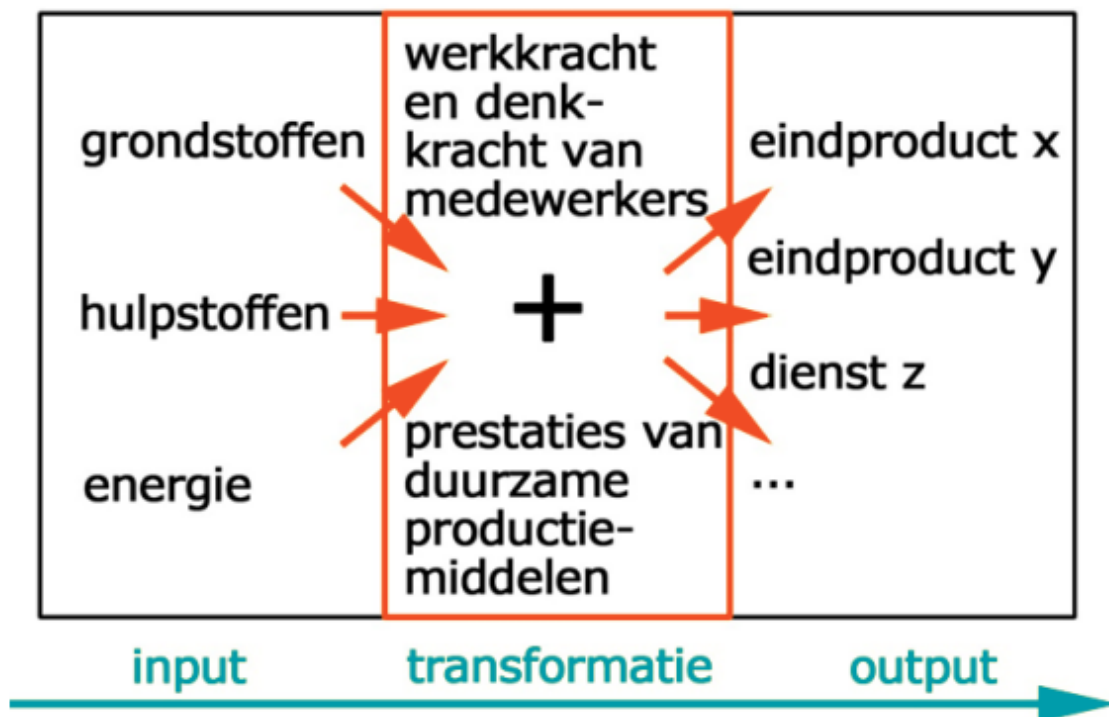
2 Ondernemen

2.1 Organisaties, bedrijven en ondernemingen

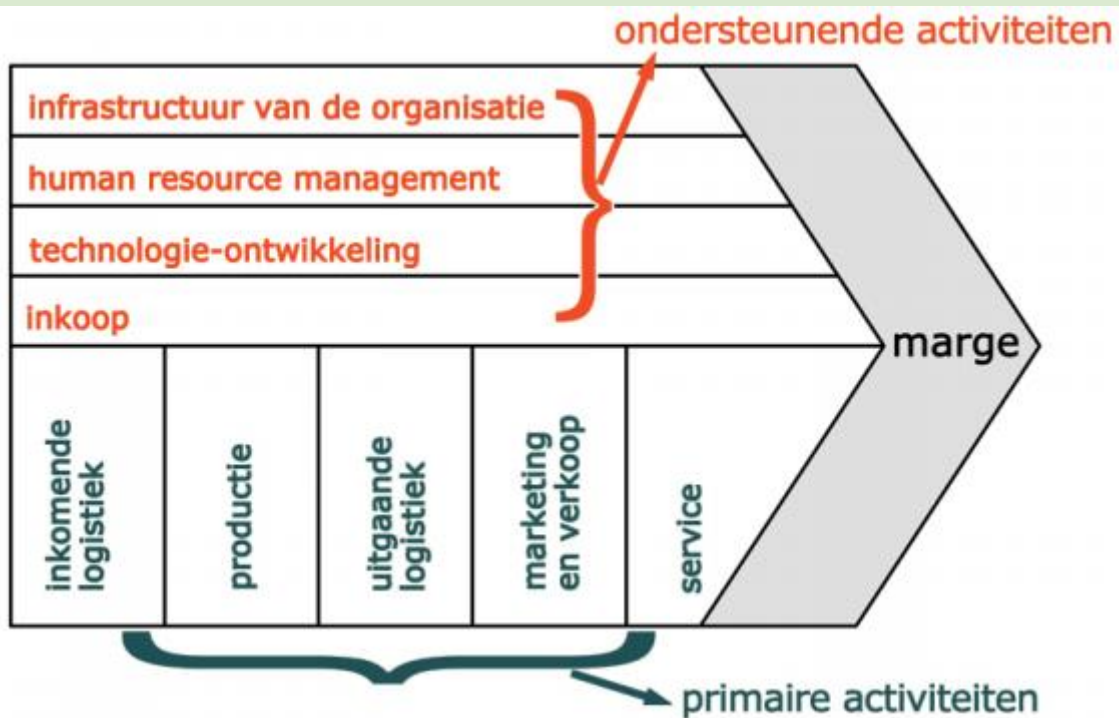
- Organisaties: samenwerkingsvorm van mensen die een gemeenschappelijk organisatiedoel nastreven
- Bedrijven: organisaties die goederen en/of diensten produceren
- Ondernemingen: bedrijven die winst maken als doel nastreven



2.2 Transformatieorganisatie



2.3 Waardeketen Porter



- Marge: resultaat alle inspanningen in primaire en ondersteunende activiteiten
 - Verhouding omzet/winst
 - Procent van omzet dat overblijft als winst
- Primaire activiteiten: voegen rechtstreeks waarde toe aan het product van de onderneming
- Ondersteunende activiteiten: voegen indirect een waarde toe

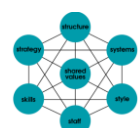
2.4 Strategieën onderneming

- Kostenleiderschapsstrategie: meer waarde door minder kosten
- Differentiatiestrategie: meer waarde door uniek product tegen extra prijs
- Focusstrategie: meer waarde door focus speciaal segment

Strategie	Meer waarde door ...	Voorbeeld
Kostenleiderschapsstrategie	Minder kosten	Action
Differentiatiestrategie	Uniek product tegen extra prijs	Apple
Focusstrategie	Focus speciaal segment	Ferrari

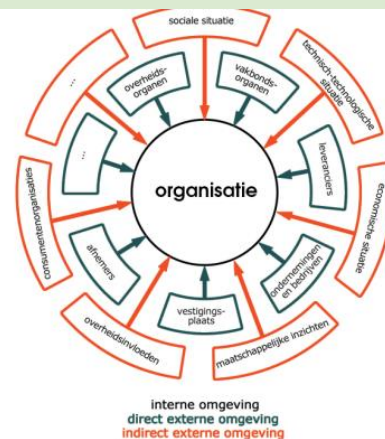
2.5 Entrepreneur

= individu dat zich opstelt tussen een markt (externe omgeving) en een organisatie (interne omgeving)



2.6 Omgevingsfactoren

- Interne omgeving: omstandigheden binnen organisatie
- Externe omgeving:
 - Directe (+/- beïnvloedbaar)
 - Indirecte externe omgeving (niet beïnvloedbaar)



2.7 Intrapreneur

Werknemer die zich intern ondernemend gedraagt

2.8 Groeistadia bedrijf

Bedenkers: Churchill & Lewis



2.8.1 Bestaansopbouw

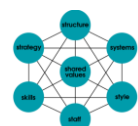
Voornaamste bekommernissen:

- Werven klanten
- Nakomen verplichtingen ten aanzien van leveren producten/diensten

Eigenaar: doet alles zelf en superviseert zelf ondergeschikten

2.8.2 Overleven

- Bedrijf is levensvatbaar
- Zoeken evenwicht inkomsten/uitgaven
- Organisatie is eenvoudig, eigenaar neemt beslissingen



2.8.3 Succes

Eigenaar beslist:

- Uitbreiden (naar fase 4)
- Huidige positie behouden

Organisatie te groot -> eigenaar delegeert taken naar management

2.8.4 Expansie

- Meerdere vestigingen
- Problemen met:
 - Kapitaal: nood aan financiële middelen -> groei financieren
 - Delegatie: organisatie opgesplitst in afdelingen -> nood aan delegatie eigenaar wordt groter

2.8.5 Optimale verhoudingen

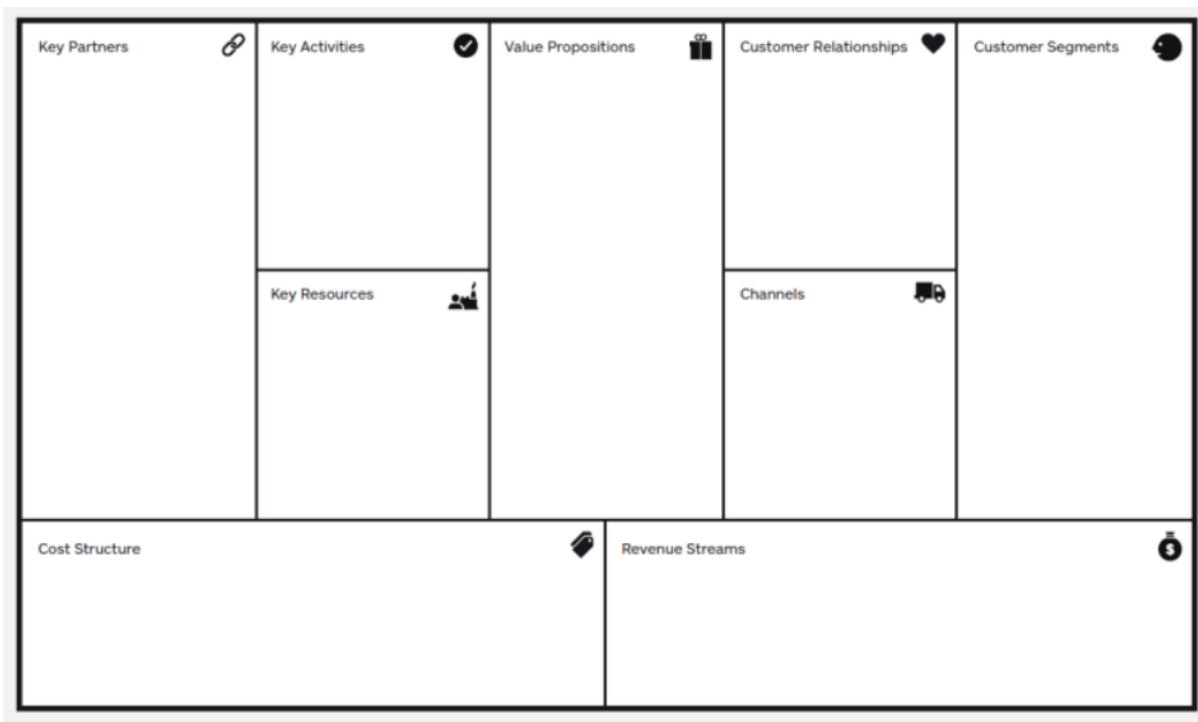
- Nood aan professionalisering bedrijfsvoering:
 - Budgettering
 - Strategische plannen
- Oppassen voor verstarring
- Geringe betrokkenheid eigenaar

2.9 Goed business-idee

Lost een concreet (toekomstig) probleem op voor mogelijke klant.

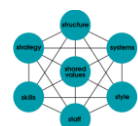
2.10 Business model canvas

Bedenker: **Osterwalder**



2.10.1 Customer segments

- Voor wie creëren we waarde?



- Wie zijn belangrijkste klanten?

2.10.2 Value proposition

- Welke waarde leveren we aan klant?
- Welk probleem van onze klanten helpen we oplossen?

2.10.3 Channels

- Via welke kanalen willen we klantengroepen bereiken?
- Hoe bereiken we ze?

2.10.4 Customer relationships

- Welke klantenrelaties zijn we al aangegaan?
- Hoe zijn ze geïntegreerd in de rest van ons businessmodel?

2.10.5 Revenue streams

- Voor welke waarde zijn klanten echt bereid te betalen?
- Voor wat betalen ze op dit moment?

2.10.6 Key resources

- Welke key resources vereisen onze waardeproposities? Onze kanalen?

2.10.7 Key activities

- Welke kernactiviteiten vereisen onze waardeproposities? Onze distributiekkanalen?

2.10.8 Key partners

- Wie zijn onze key partners?
- Wie zijn onze kernleveranciers?

2.10.9 Cost structure

- Welke key resources zijn het duurst?
- Welke kernactiviteiten zijn het duurst?

2.11 Opties goed idee

- Zelf zaak starten -> verder uitwerken in vorm ondernemingsplan
- Idee verkopen

2.12 Flanders DC

Coachen bij goed business idee

2.13 Geheimhoudingsverklaring

Contract dat ervoor moet zorgen dat de ene partij de unieke onderdelen van product of dienst die wordt toegelicht door andere partij niet kan gebruiken voor eigen doeleinden, en informatie die samenhangt met product, dienst of idee voor zich houdt, met uitzondering voor medewerkers in het bedrijf zelf

2.14 Patent/octrooi

- Bescherming voor producten, NIET diensten
- Uitsluitend en tijdelijk recht van exploitatie voor uitvinding die:
 - Nieuw is
 - Op uitvinderswerkzaamheid berust
 - Industrieel toepasbaar is



- Beperkte duur

2.15 Auteursrecht

Ontstaat automatisch

2.16 Merk

2.16.1 Wat?

Teken waarmee je jouw product of dienst onderscheidt van concurrenten.

Kan naam zijn maar ook logo of vorm verpakking

2.16.2 Hoe beschermen

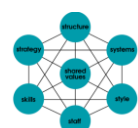
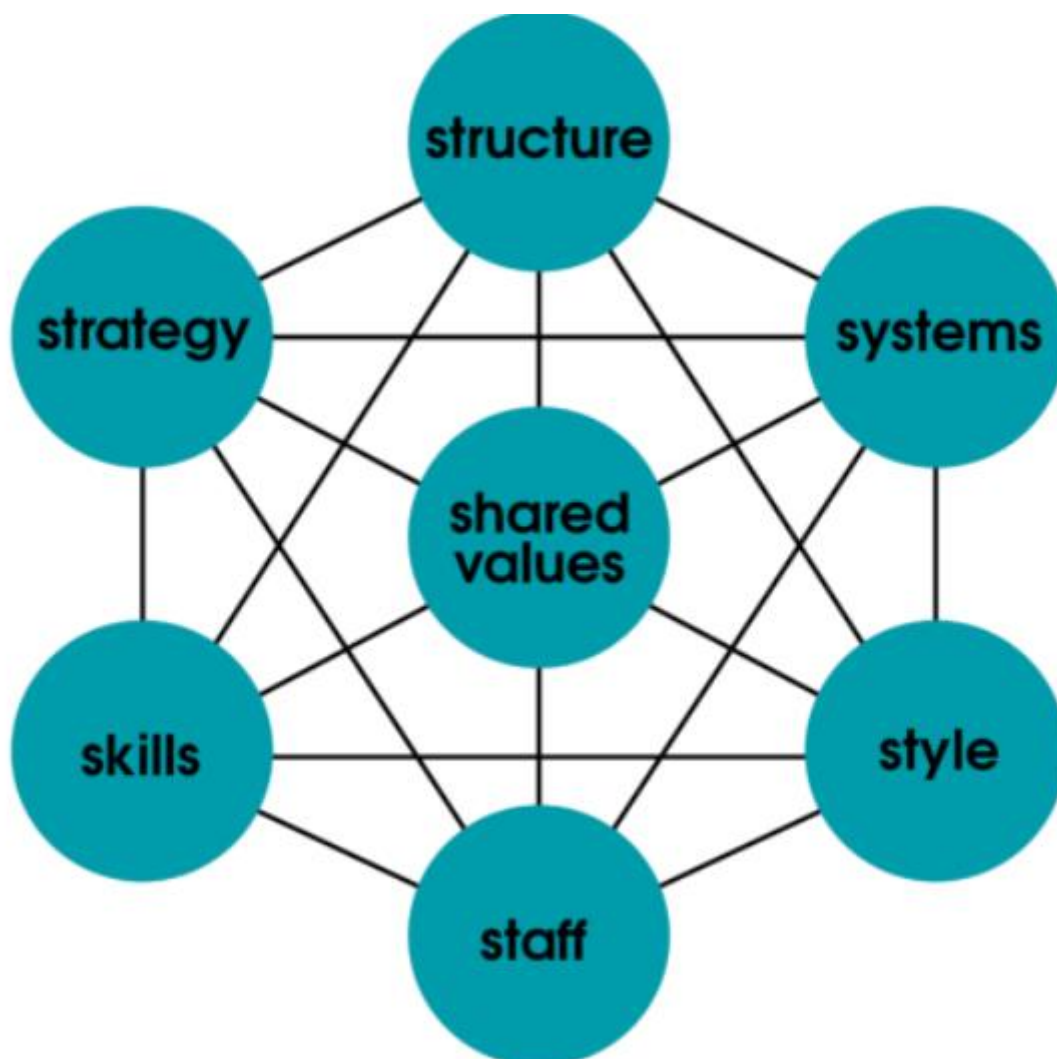
Registreren bij Benelux-bureau voor intellectuele eigendom (BBIE)

2.16.3 Voorwaarden

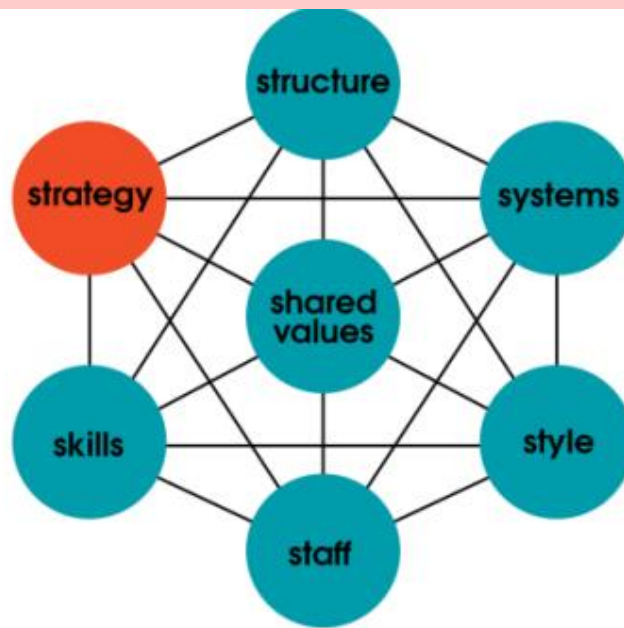
- Moet onderscheidend genoeg zijn
- Logo mag niet misleiden zijn
- Geen overlapping met andere intellectuele eigendom

2.17 7's-Model

Mckinsey



3 Strategie



3.1 Strategiebepaling

Strategie: geheel van acties en maatregelen dat men voor ogen heeft om gestelde doelen te bereiken, uitgaan van de externe mogelijkheden enerzijds en wat men intern kan én wil anderzijds.



3.2 Doelstellingenhiërarchie

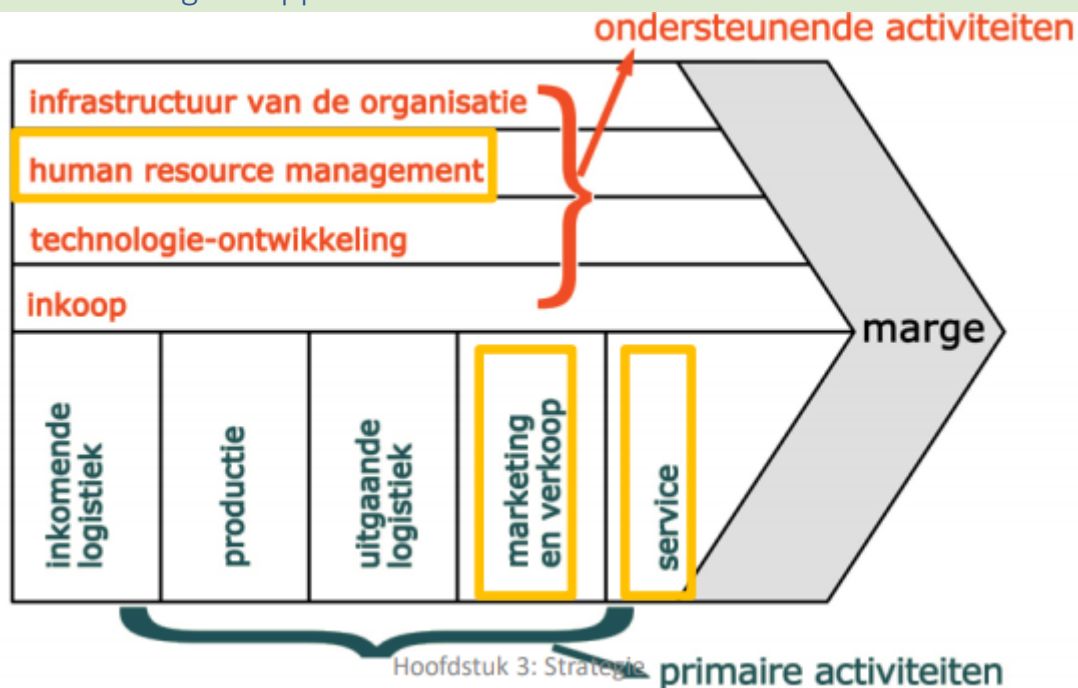
Hoofdbedrijfsdoelstelling; subdoelstellingen

- Doelstellingenhiërarchie

3.3 Eisen doelstelling

- Door iedereen gedeeld worden
- Voor iedereen duidelijk zijn
- Haalbaar zijn

3.4 Doelstellingen koppelen Porter

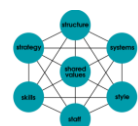


3.5 Methodes die aanzetten tot strategievorming

- SWOT
- BCG-matrix

3.6 SWOT

• S trengths	}	intern	Waar zijn we sterk in?
• W eaknesses			Waar zijn we zwak in?
• O pportunities	}	extern	Welke kansen komen op ons af?
• T hreats			Wat bedreigt ons?







3.7 Sterkten en zwakten formuleren

		Extern	
Intern		Kansen	Bedreigingen
	Sterkten	Aanvallen	Verdedigen
	Zwakten	Versterken	Terugtrekken

3.8 BCG-matrix

- Portfoliomodel Business Consulting group
- Ondernemingsactiviteiten beoordelen op basis van:
 - Omzetontwikkeling (relatief marktaandeel)
 - Markontwikkeling (marktgroei)
 - Geldstroomontwikkeling (cash flow):
verschil ontvangsten en uitgaven gedurende bepaalde periode voor bepaalde SBU

BCG-matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeiopotentieel	hoog		
	laag		

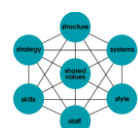
3.8.1 SBU's

3.8.1.1 Question mark

- Hoge marktgroei
- Laag relatief marktaandeel
- Grote negatieve cashflow
- Kunnen 'sterren' worden
- **INVESTERINGSSTRATEGIE: investeren of desinvesteren**

3.8.1.2 Star

- Hoge marktgroei



- Al een hoog relatief marktaandeel
- Beperkte positieven of negatieve cashflow
- Kans op toename van aantal concurrenten is groot
- **INVESTERINGSSTRATEGIE: beschermen en verder investeren**

3.8.2 Cash cow:

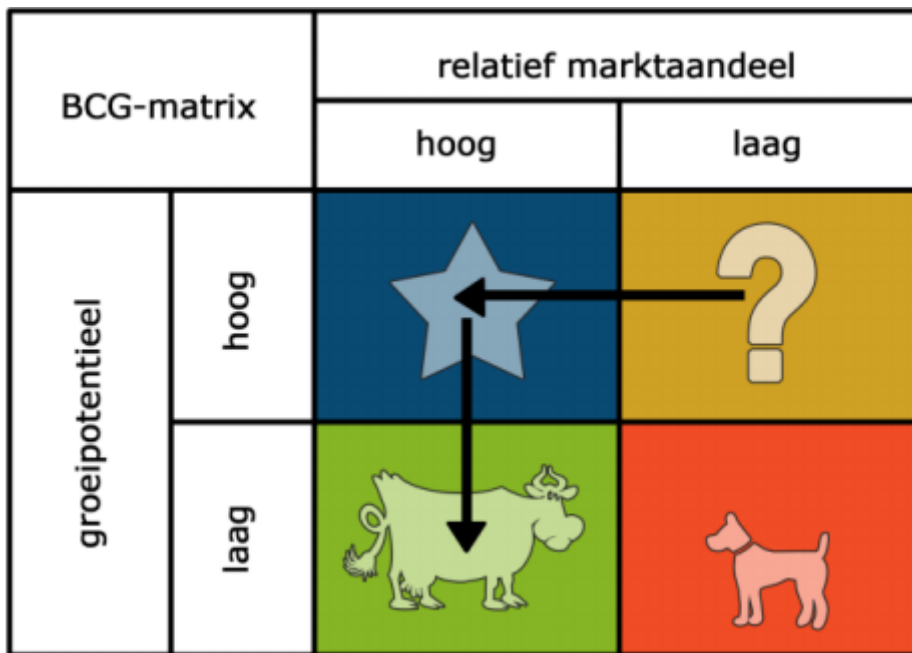
- Lage marktgroei
- Hoog relatief marktaandeel
- Grote positieve cashflow
- Hiermee wordt geld verdient
- **INVESTERINGSSTRATEGIE: investeringen om marktaandeel op peil te houden**

3.8.2.1 Dog

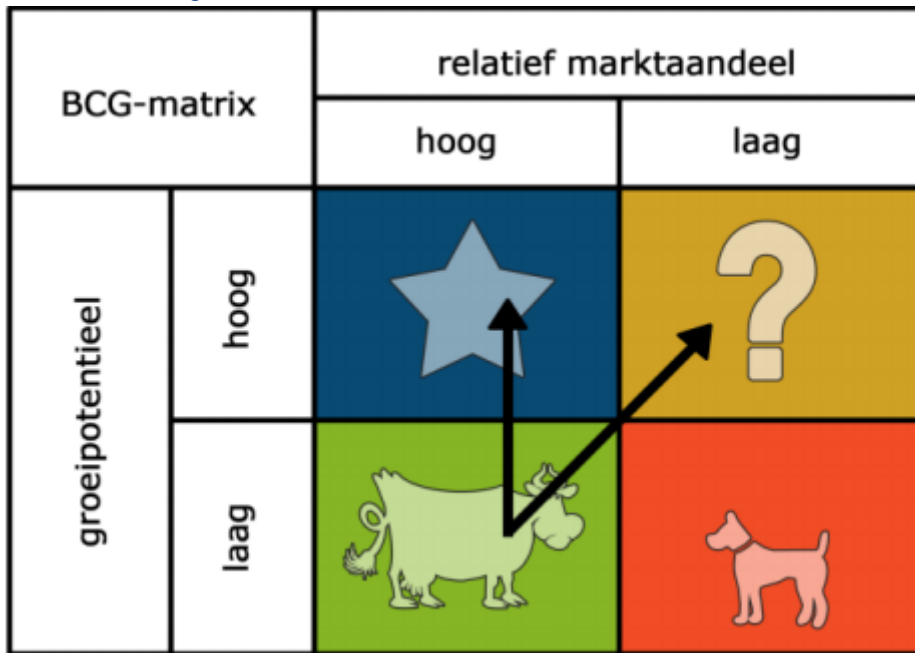
- Lage groei
- Laag relatief marktaandeel
- Genereren beperkte positieve of negatieve cashflow
- Afvragen of stoppen? Ja -> wanneer?
- **INVESTERINGSSTRATEGIE: desinvesteren**

3.8.3 Ideale ontwikkeling

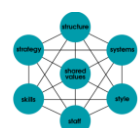
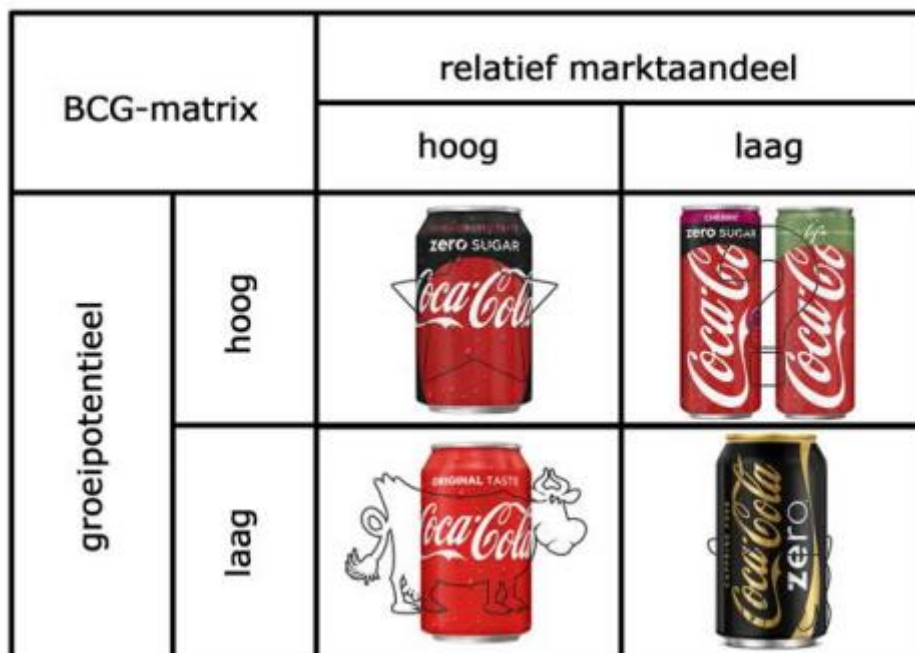
3.8.3.1 Ideale evolutie business unit



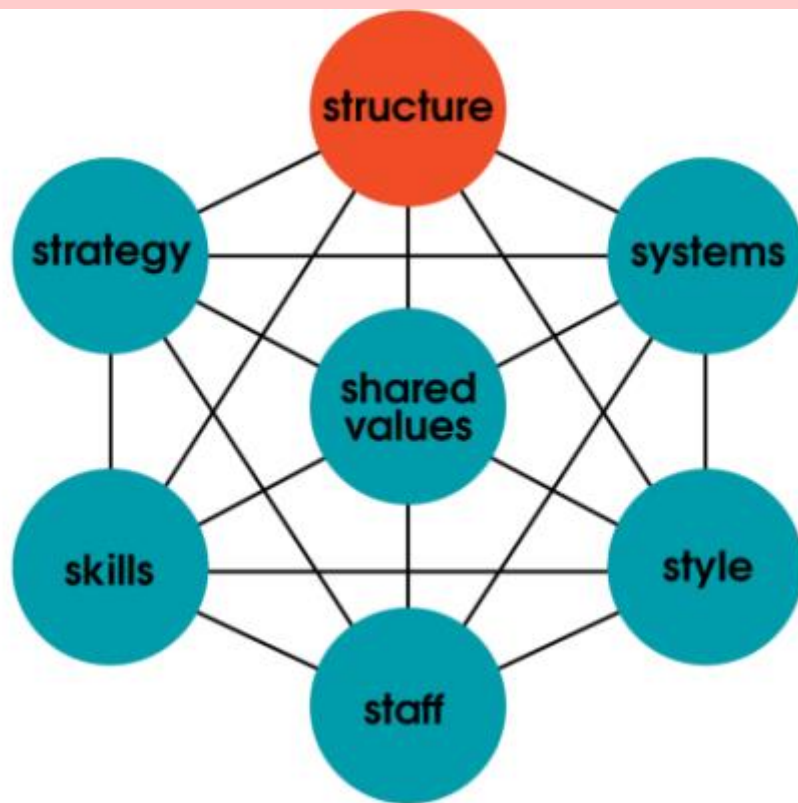
3.8.3.2 Ideale geldstroom



3.8.4 Toegepast

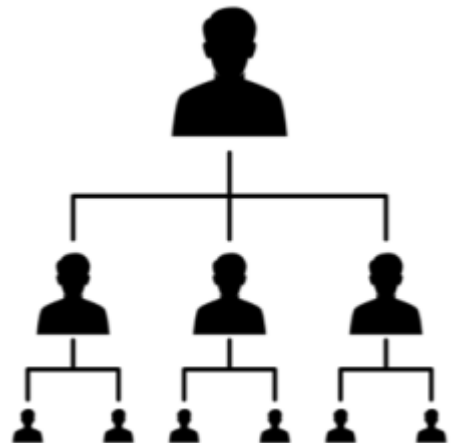


4 Structuur



4.1 Organisatiestructuur

- Organigram
- Beschrijft de vorm en werking van een organisatie
- Structuur <> cultuur
 - Structuur: harde, formele regels
 - Cultuur: zachte, ongeschreven regels
- Laat zien:
 - Hoe functies verdeeld zijn binnen organisatie
 - Wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft
 - Hoe de coördinatie plaatsvindt

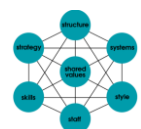


4.2 Effectiviteit en efficiëntie

- Effectiviteit:
De doelen die gesteld worden, worden bereikt
- Efficiëntie:
De doelen worden bereikt met optimaal gebruik van mensen en middelen

4.3 Taakverdeling

Nodig wanneer er te veel werk is om alleen uit te voeren



4.3.1 Horizontale taakverdeling

Hoeveelheid taken op bepaald niveau te groot voor 1 medewerker -> taken verdeeld over meerdere medewerkers van zelfde niveau.



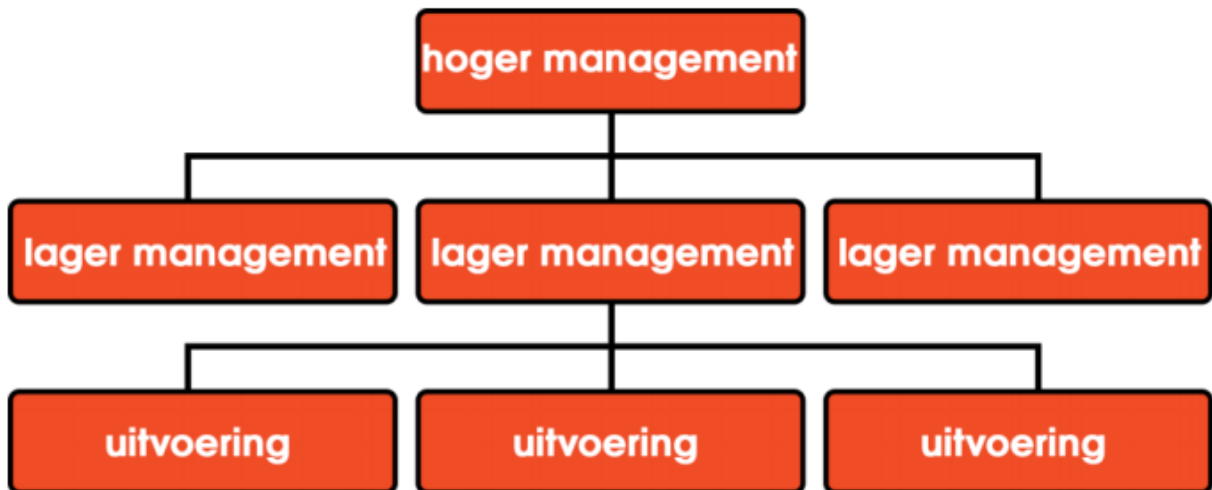
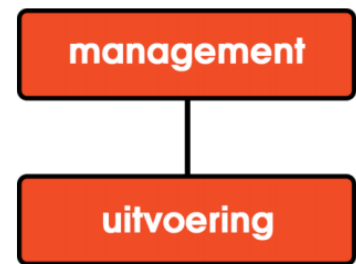
Indeling	Uitleg	Visueel
F	Bundeling van taken naar onderlinge samenhang	
P	Bundeling taken naar betrokkenheid op zelfde product	
G	Bundeling taken naar plaats van uitvoering	
M	Bundeling taken naar de markt/doelgroep waarvoor producten/diensten bestemd zijn	

Indeling	Voordeel	Nadeel
F	Medewerkers kunnen zich specialiseren	Taak kan saai worden door te ver doorgevoerde splitsing werkzaamheden
P	Medewerkers kennen product door en door	Kennis en oplossingen beperkt tot één afdeling
G	Afdeling kent regio/land met al zijn gebruiken, feestdagen en dialecten	Functies worden dubbel uitgevoerd
M	Medewerkers kennen markt door en door	Elke markt/doelgroep afdeling -> kunnen dubbele werkzaamheden verricht worden



4.3.2 Verticale taakverdeling

- Groei organisatie -> taken teveel voor 1 persoon -> ≥ 1 medewerkers zoeken -> nemen uitvoerende taken over; management blijft bij oorspronkelijke eigenaarmanager
- Manager -> leidinggevend t.o.v. Nieuwe medewerker
- Meer groei -> nood verdere taak verdeling -> meer nieuwe medewerkers -> extra managementniveau

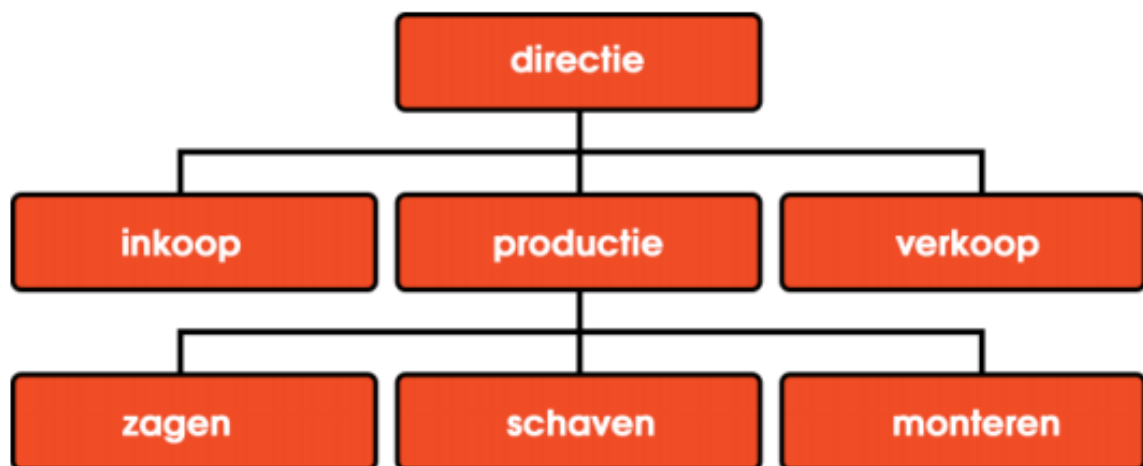


4.3.3 Gecombineerde indelingen

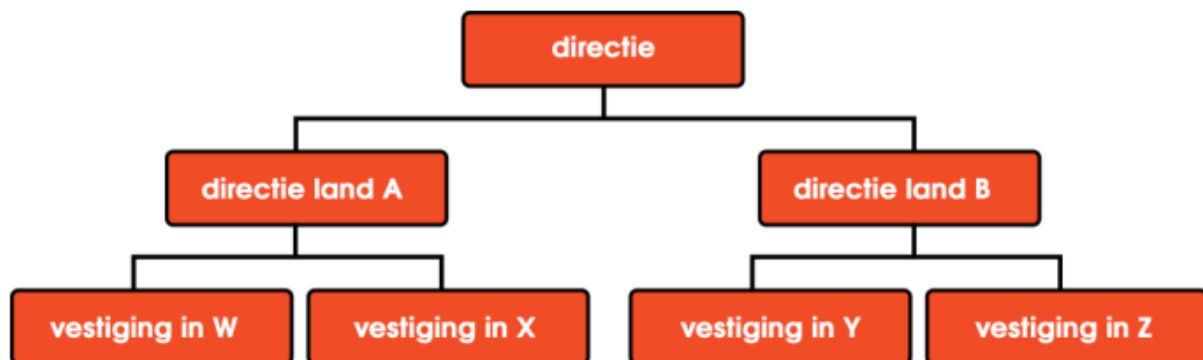
4.3.3.1 P-F indeling



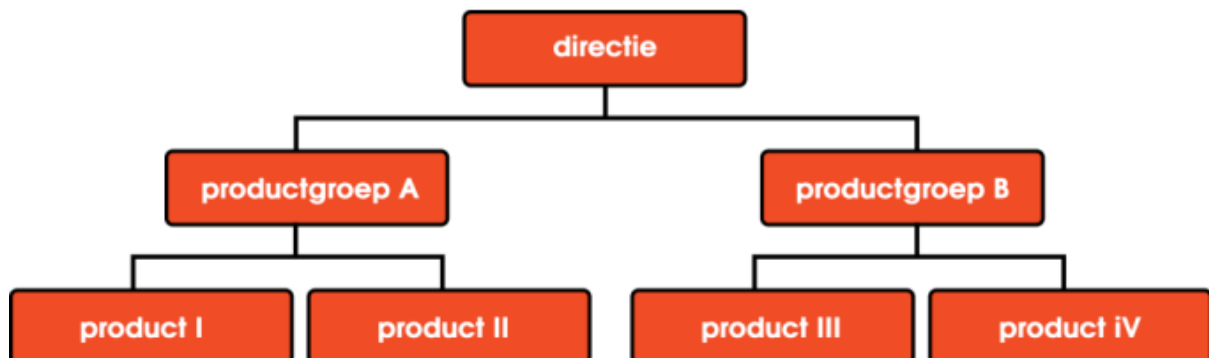
4.3.3.2 F-F indeling



4.3.3.3 G-G indeling



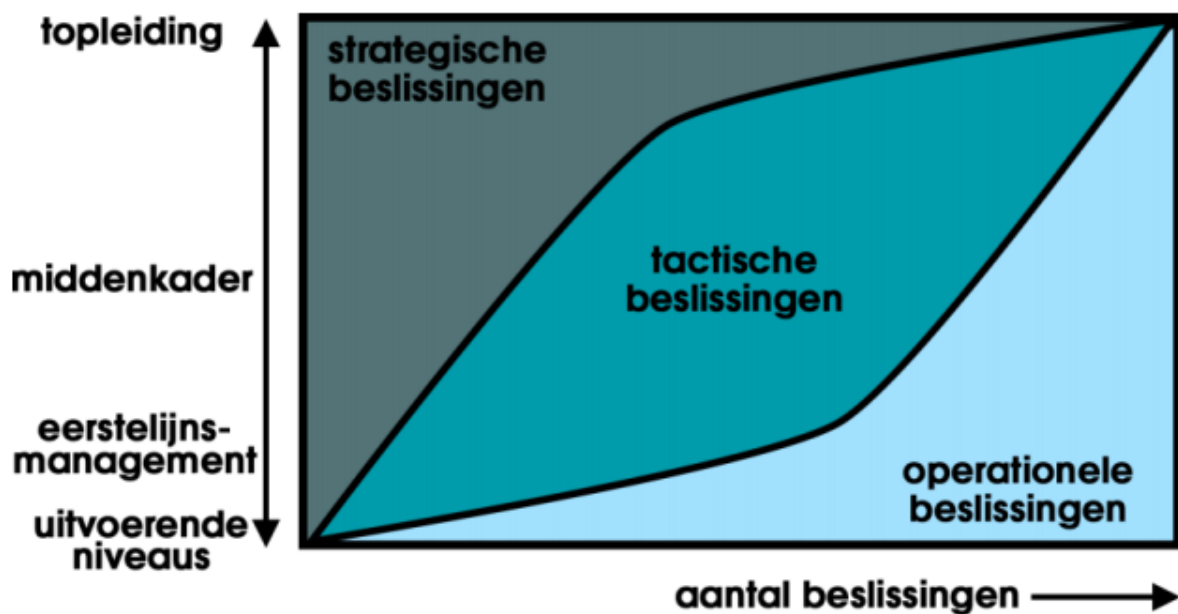
4.3.3.4 P-P indeling



4.4 Lijnorganisatie

4.4.1 Management lagen

- Topleiding:
 - Neemt bijna uitsluitend **strategische** beslissingen
- Middenkader:
 - Uitvoerende taak naar boven en leidinggevende taak naar beneden
 - Neemt vooral **tactische** beslissingen, soms strategisch of operationele
- Eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers:
 - Voeren werkzaamheden uit
 - Bijna uitsluitend **operationele** beslissingen



4.4.2 Beslissingen

- Strategische beslissingen:
 - Nodig om de koers van organisatie op lange termijn aan te geven
 - Toepassing TM:
 - $ICT + TI = ITF$
 - Nieuw gebouw zetten
 - Fusie
 - Doorknippen banden KUL
- Tactische beslissingen:
 - Per project of product om ervoor te zorgen dat deze voldoen aan strategische doelstellingen
 - Toepassing TM:
 - IT op BEMT
- Operationele beslissingen:
 - Binnen project die dagelijks worden genomen om ervoor te zorgen dat project voldoet aan strategische en tactische doelstellingen
 - Toepassing TM:
 - Powerpoint gebruiken



4.4.3 Voor- en nadelen

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> Eenvoud en duidelijkheid Duidelijkheid in gezagsverhoudingen In 1 persoon geconcentreerd toezicht op uitvoering Duidelijke verantwoordelijkheidsafbakening 	<ul style="list-style-type: none"> Communicatie volgens hiërarchische ladder Coördinatie kan alleen plaatsvinden door overkoepelende manager Manager moet leiding kunnen geven aan en dus kennis hebben van alle activiteiten in zijn afdeling -> zware eis!

4.5 Spanwijdte en omspanningsvermogen

4.5.1 Omspanningsvermogen

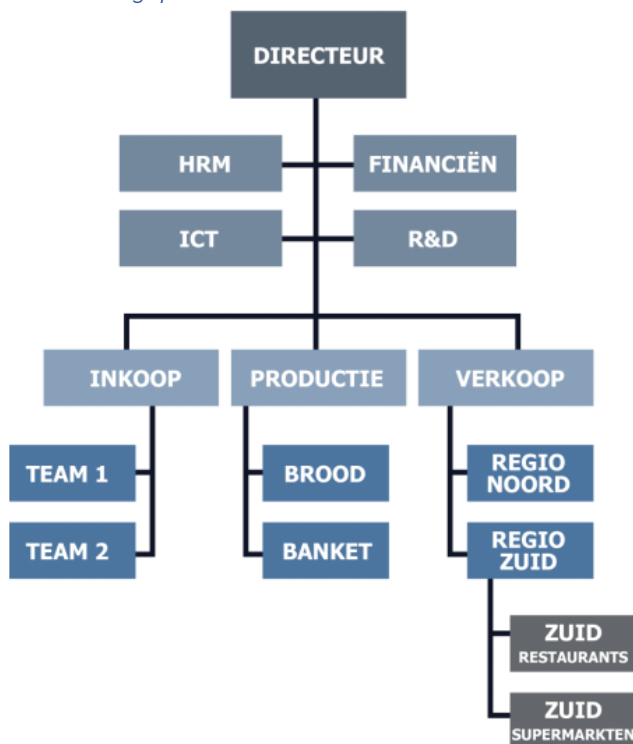
- Manager heeft leiding over aantal op lager niveau werkende medewerkers
- Omspanningsvermogen = aantal directe medewerkers die gecoördineerd kunnen worden door manager

4.5.2 Spanwijdte

Het aantal directe medewerkers die gecoördineerd moeten worden door manager.

- Kleine spanwijdte -> steile structuur
- Grote spanwijdte -> platte structuur

4.5.2.1 Toegepast



- Steil: elke leidinggevende, geeft leiding aan 2 anderen

4.5.3 Situaties

Ideaal : spanwijdte = omspanningsvermogen



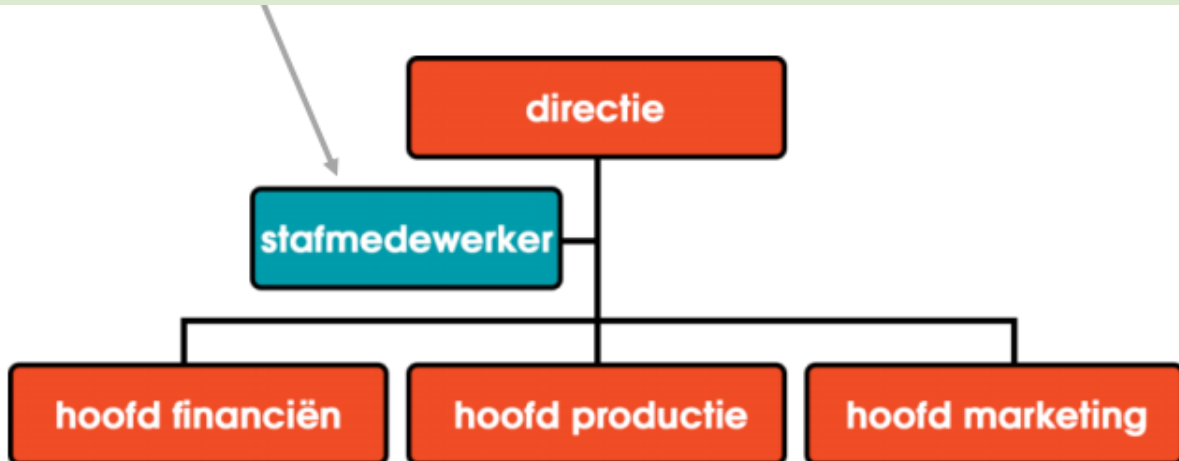
4.5.3.1 Spanwijdte > omspanningsvermogen

Manager komt tijd tekort -> aantal medewerkers dat hij moet leiden is groter dan het aantal dat hij doelmatig kan leiden

4.5.3.2 Omspanningsvermogen > spanwijdte

Ook niet ideaal. Manager heeft tijd over en gaat zich meer dan nodig bemoeien met zijn medewerkers.

4.6 Lijn- en staforganisatie

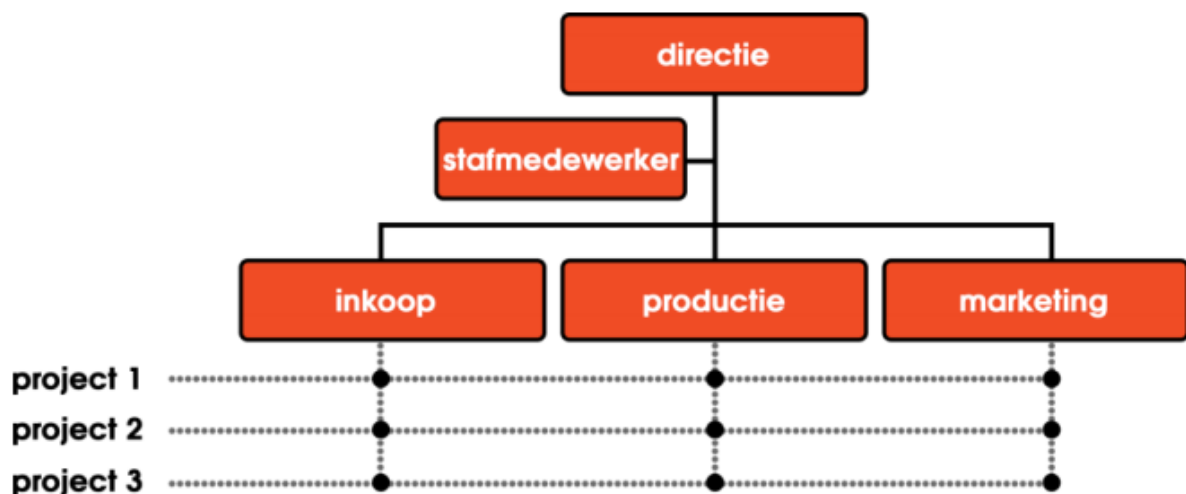


Toevoeging van staffunctionaris die specialist is in de domeinen waar manager minder thuis is

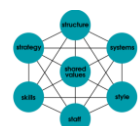
4.6.1 Staffunctionaris

- Verzamelt en systematiseert informatie die manager nodig heeft om beslissingen te nemen
- Adviseert manager op basis van zijn deskundigheid
- Kan geen beslissingen nemen en heeft geen hiërarchische bevoegdheden t.o.v. Medewerkers
- Voordeel: eenheid van bevel blijft bestaan
- Nadeel: zijn mogelijk eerder theoretisch dan praktisch ingesteld

4.7 Matrixorganisatie



- Organisatievorm waarbij mensen van verschillende afdelingen tijdelijk op specifiek project worden ingezet



- Uitgangspunt: lijn/ lijn-staforganisatie
- Naast afdelingshoofden zijn er projectleiders die verantwoordelijk zijn voor het project
- Leidt tot meerhoofdig zeggenschap
- Voordeel:
 - Door instellen projectgroepen -> afdeling overschrijdende taken gerealiseerd
- Nadelen:
 - Tussen projectleider en afdelingshoofd kunnen spanningen ontstaan omdat er tegengestelde belangen zijn
 - Organisatieleden die meewerken aan een project kunnen misbruik maken van hun positie

4.7.1 Zuivere projectorganisatie

- In projectorganisatie worden deel van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van lijnmanagers overgedragen aan projectmanagers
- In zuivere projectorganisatie -> projectmanager beschikt over alle bevoegdheden om het project tot goed einde te brengen

4.7.2 Formele organisatie

- Geformuleerde en vastgestelde organisatiestructuur

4.7.3 Informele organisatie

- Contacten die groeien tussen medewerkers. Leiden tot andere relaties dan formele relaties en andere taakverdelingen

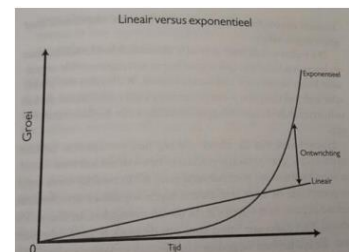
4.8 Exponentiële organisaties

Onderwerp boek : hoe digitale transformatie hele andere organisatievormen noodzakelijk maakt

4.8.1 Wat?

Organisaties die in zeer korte tijd een explosieve groei doormaken door de kansen te benutten die digitale transformatie biedt.

- Klein personeelsbestand en weinig faciliteiten -> heel flexibel + marges heel hoog
- Data uit externe bronnen
- Informatie = meest waardevolle bezit



4.8.2 Voorbeelden

- Airbnb
- Facebook
- Uber

4.8.3 Lijnorganisatie ongeschikt

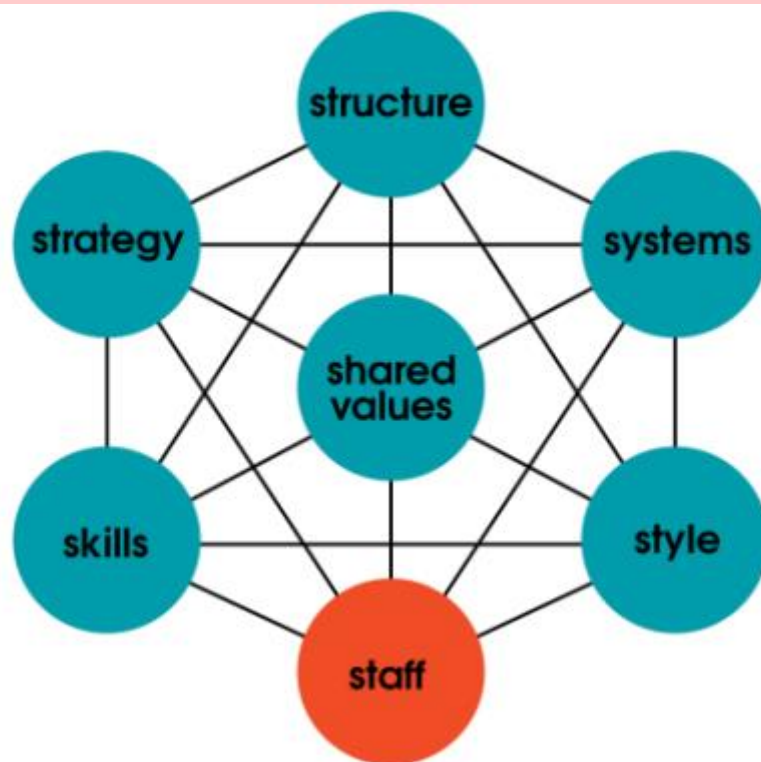
- Meer personeel en eigen hardware -> lastiger overstappen op ander businessmodel

4.8.4 Alternatief hiërarchieën

- Kleine, autonome teams
- Piramide -> pannenkoek



5 Staff



5.1 HRM

= Human Resource Management of personeelsfunctie

Omvat:

- Personeelsbeleid:
Gericht op interne omgeving werknemer: werknemers bedrijf of onderneming
- Personeelsbeheer:
Externe omgeving, vakbonden en wetgeving door overheid

5.1.1 Instroom

- Organisaties zijn samenwerkingsbanden van mensen
- Kwaliteit van organisatie hangt af van kwaliteit werknemers

5.1.1.1 Werving

- Functiebeschrijving:
 - Taken
 - Bevoegdheden
 - Verantwoordelijkheden
 - Positie in hiërarchie
- Soorten:
 - Intern:
 - Oproep personeelsblad
 - Bedrijfsmail



- Intranet
- Direct benaderen
- Extern:
 - Uitzendbureaus:
 - Voorzien in tijdelijke arbeidskrachten
 - Vroeger: eenvoudige functies, nu: ook hogere
 - Beide partijen bevalt -> vaste aanstelling
 - VDAB:
 - Vlaamse Dienst Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
 - Werkgever en werkzoekende in contact brengen
 - Werving en selectie bureaus:
 - Dienstverlenende bedrijven van heel diverse aard
 - Op zoek geschikte kandidaat voor bepaalde vacature
 - Headhunters:
 - Op zoek naar mensen met speciale vaardigheden voor specifieke functie
 - Wegsnoepen ander bedrijf
 - Duur
 - Federgon:
 - Partners voor werk
 - Alle sectoren optimaal aanwenden Menselijk Kapitaal

5.1.1.2 Selectie

- Eerste schifting op basis van mails/brieven met CV
- Met overgebleven kandidaten -> sollicitatieprocedure
- Sollicitatieformulieren:
 - Naam
 - Adres
 - Geslacht
 - Geboortedatum
 - Opleiding
 - Diploma's
 - Beroepsverleden en ervaring
- CAO nr 38:
 - Collectieve arbeidsovereenkomst
 - Omvat regels ivm werving en selectie
- Assesment-centermethode:
 - Praktijksituaties voorleggen
 - Manier waarop -> goed beeld van geschiktheid
 - Kritiek: kunstmatig -> geen natuurlijk gedrag

5.2 Doorstroom

5.2.1 Beloning

5.2.1.1 Intrinsieke

- Beloningen die uit werk zelf voortkomen
- Voorbeelden:



- Meer vrijheid
- Meer verantwoordelijkheid
- Meer diverse activiteiten

5.2.1.2 Extrinsicie

- Directe vergoedingen:
 - Loon
 - Bonussen
- Indirecte vergoedingen:
 - Fitness op werk
 - Ziektekostenverzekering
- Niet-financiële vergoedingen:
 - Eigen parkeerplaats
 - Visitekaartje

5.2.2 Beoordeling

beoordelingsgesprek	functioneringsgesprek
<ul style="list-style-type: none"> ● nadruk op verleden ● beoordelen-evalueren ● leidinggevende spreekt ● leidinggevende deelt conclusie mee ● passieve houding medewerker ● hiërarchische afstand ● machtsrelatie ● beloning/straf ● partiële benadering (persoon) 	<ul style="list-style-type: none"> ● nadruk op toekomst ● analyseren-plannen ● 2 partijen overleggen ● conclusies volgen na het overleg ● actieve houding medewerker ● evenwaardigheid in gesprek ● begeleidende relatie ● motivatie & ontwikkeling ● systeembenadering (persoon in totale werksituatie)

5.2.2.1 Waarom functioneringsgesprek

- Bevordert communicatie tussen jou en medewerker
- Stimuleert ontwikkeling medewerker
- Verhoogt motivatie medewerker



5.2.2.2 SMART

S	specifiek	WAT?	ik weet precies wat ik moet bereiken
M	meetbaar	WAARAAN?	ik weet precies waaraan ik kan merken of het resultaat bereikt is
A	acceptabel	WAAROM?	ik weet waarom ik deze doelstelling moet bereiken en sta daar achter
R	realistisch	WELKE?	ik weet welke haalbare acties ik moet ondernemen om mijn doel te bereiken
T	tijdgebonden	WANNEER?	ik weet duidelijk wanneer ik begin en wanneer mijn doel bereikt moet zijn

5.2.2.3 Feedback

= boodschap over gedrag of prestaties van een ander

Onmiddellijke feedback -> leerkans

5.2.2.4 Betrokken confronteren

- Correctie/bijsturing geven aan een ander
- Moet haalbaar zijn



5.2.2.5 Feedback ontvangen

luister actief

laat zien dat je aandacht hebt voor je gesprekspartner

vraag om toelichting

check of je de boodschap goed begrepen hebt

toon waardering

bedank de ander voor de informatie

denk na over de feedback

verdedig je niet maar denk na

doe iets!

laat weten wat je met de commentaar doet

5.2.2.6 Sandwichmethode

The Feedback "Sh*t Sandwich"

Read more at: GetLighthouse.com/Blog

Something positive
to warm up the discussion

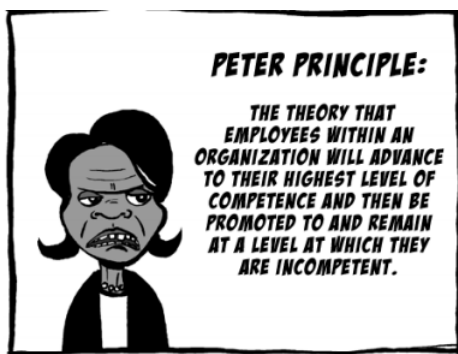
The feedback you actually wanted to give

Something else positive to
soften the real feedback

5.2.3 Loopbaanontwikkeling

Nodig:

Behoeftte aan medewerkers die flexibel en mobiel zijn en na verloop van tijd inzetbaar zijn op andere functies



5.3 Uitstroom

- Redenen ontslag nemen:
 - Betere aanbieding
 - Gewoon niet meer graag doen
 - Slechte relatie met collega's
- Dringende redenen:
 - Afwezigheid
 - Diefstal
- Outplacement:

Geheel van begeleidende diensten en adviezen die in opdracht van werkgever aan werknemer worden verleend -> ASAP betrekking bij nieuwe werkgever vinden of zelfstandige

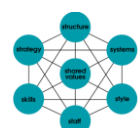
 - Vraag van werkgever
 - Verplicht:
 - Geen dringende reden
 - > 45 jaar
 - > 1 jaar gewerkt

5.4 Generaties

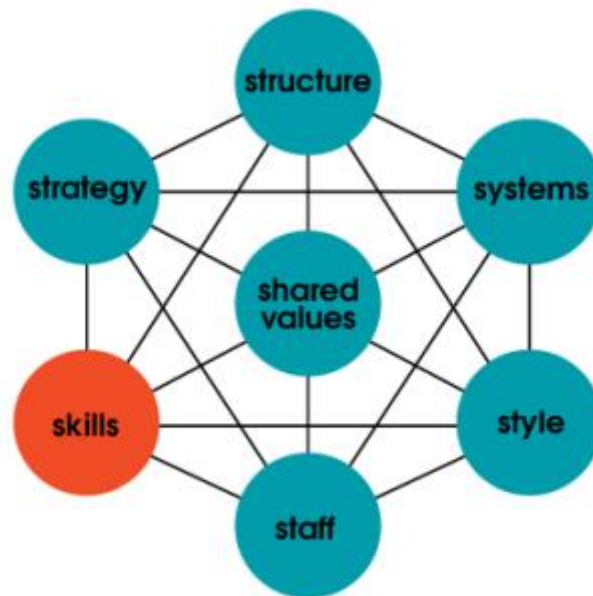
- Babyboomers (1945-1960)
- Generatie X (1961- 1980)
- Generatie Y (1981-1995)
- Generatie Z (1995 – nu)

5.5 Criteria knelpuntberoep

- > 50 ontvangen jobs NECzU of > 150 voor uitzendopdrachten
- Voldaan aan > 1/3:
 - Spanningsindicator beroep < mediaan spanningsindicator alle beroepen
 - Gemiddeld saldo/ gemiddeld ontvangen beroep > mediaan gemiddeld saldo/gemiddeld ontvangen alle beroepen
 - Vervullingspercentage < mediaan
- Positief advies experts



6 Skills

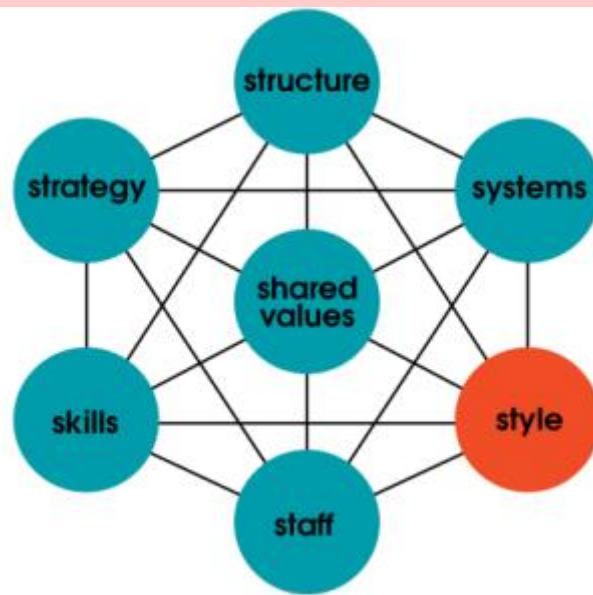


= kennis en vaardigheden die organisatie nodig heeft om concurrentieslag aan te kunnen gaan

6.1



7 Stijlen



Hiermee wordt aangegeven hoe leiding gegeven wordt in een organisatie.

7.1 Stijlen leidinggeven

7.1.1 Democratisch leiderschap

- Geen leider in traditionele zin
- Beslissingen door groep, groepsleden gelijkwaardige positie
- Komt niet veel voor, soms non-profit

7.1.2 Autocratisch leiderschap

- Medewerkers niet betrokken bij besluitvorming
- Leider neemt zelf beslissingen -> legt op aan medewerkers; geen ruimte voor overleg
- Leider bestuurt door opdrachten en aanwijzingen te geven
- Stok-en-worstmodel:
 - Stok: niet aan opdrachten en aanwijzingen houdt -> sancties
 - Worst: wel aan houden -> beloond met voordelen

7.1.3 Participatief leiderschap

- Meer inspraak werknemers ivm nemen beslissingen en uitvoering
- Leider geeft ruimte, bv werkoverleg, leider overtuigd dat:
 - Meedenken + mogen samenwerken met leiding -> meer effectiviteit
 - Meer normale wijze omgaan werknemers

7.2 Theorieën

7.2.1 X-Y theorie

Van McGregor

7.2.1.1 Theorie X

- Manager vindt: medewerkers van nature lui
- Werkzaamheden opdragen en bevelen geven



7.2.1.2 Theorie Y

- Manager vindt: medewerkers van nature gemotiveerd
- Overlaten

Pygmalion Effect

“When we expect certain behaviors of others, we are likely to act in ways that make the expected behavior more likely to occur.”

7.2.2 Contingentiebenadering

= leiding geven in functie van de omstandigheden

- Geen beste manier voor alle situaties
- Meest geschikt?
-> afhankelijk bedrijfscultuur, karakter en opleidingsniveau werknemer en taakeisen

7.2.3 Situationeel leidinggeven

Van Hersey en Blanchard

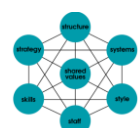
- Beloningen -> motiveren
- Medewerkers accepteren en waarderen beloningen
- Manager kan bijsturen/straffen

7.3 Taakvolwassenheid

- Is medewerker bereid taak doen?
- Is medewerker bekwaam taak doen?

7.3.1 Realiteit

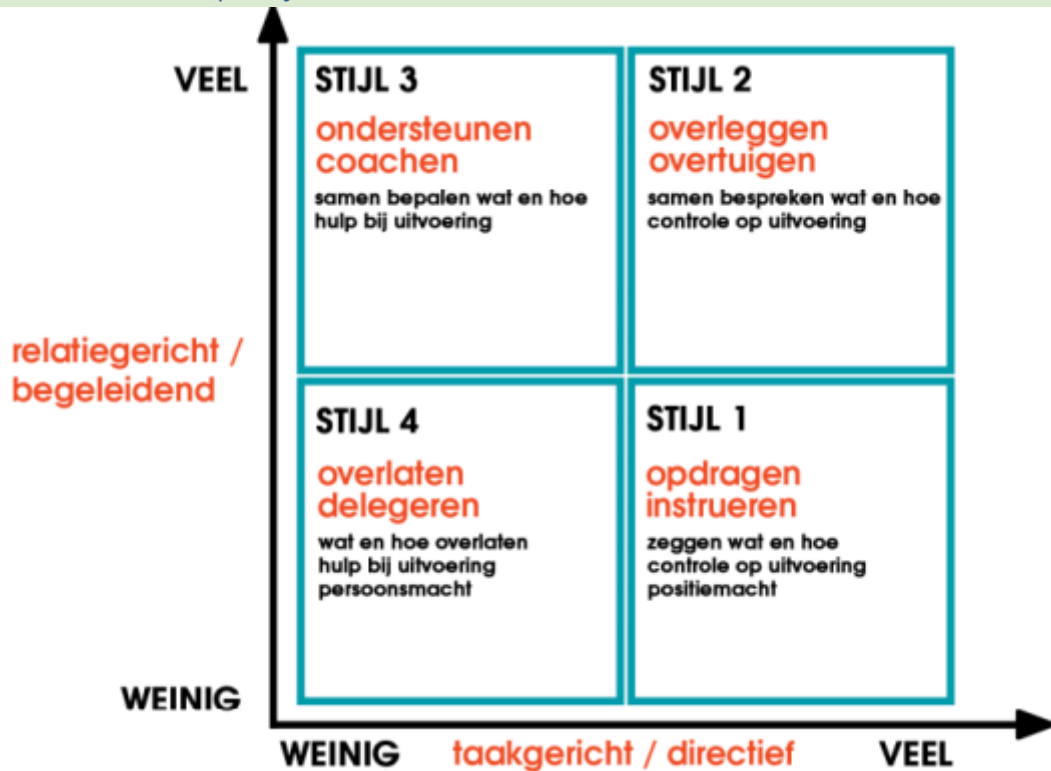
- Mate bekwaamheid bepalen per taak
- Nooit 100% bereid en bekwaam
- DUS Verschillend behandelen medewerkers niet onrechtvaardig



7.3.2 Niveaus



7.4 Leiderschapsstijlen



7.4.1 Instrueren/opdragen

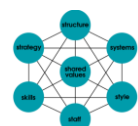
- Precies voorschrijven en nauwgezet controleren
- **Situatie:** medewerker is weinig competent maar zwak gemotiveerd

7.4.2 Overtuigen/overleggen

- Duidelijk sturen en waar nodig emotioneel ondersteunen en motiveren
- **Situatie:** medewerker competent maar zwak gemotiveerd

7.4.3 Ondersteunen

- Hulp bij uitvoering



- **Situatie:** medewerker niet competent maar gemotiveerd

7.4.4 Delegeren

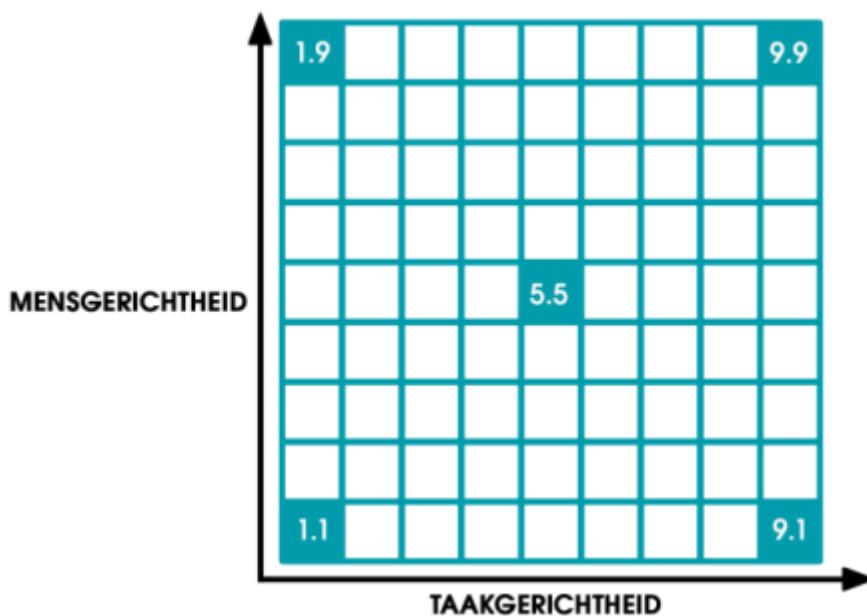
- Zoveel mogelijk uit handen geven en voorwaarden scheppen
- **Situatie:** medewerker is zowel competent als gemotiveerd

7.5 Managerial grid

Van Blake & Mouton (schaapje)

Onderscheid in:

- Taakgerichtheid
- Mensgerichtheid



7.5.1 (1,1) Separatiegerichte manager

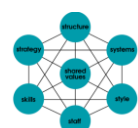
- Geen aandacht voor taak
- Geen aandacht voor mensen
- Vooral persoonlijke doelen
- Opstapje hoger doel?

7.5.2 (1,9) Relatiegerichte manager

- Veel aandacht voor mensen
- Weinig aandacht voor taak
- Wil vooral goede werksfeer
- 'gezelligheidsvereniging'

7.5.3 (9,1) Taakgerichte manager

- Veel aandacht voor taak
- Geen aandacht voor mensen
- Enkel resultaat telt



- Doet alles om doel te behalen

7.5.4 (9,9) Integratiegerichte manager

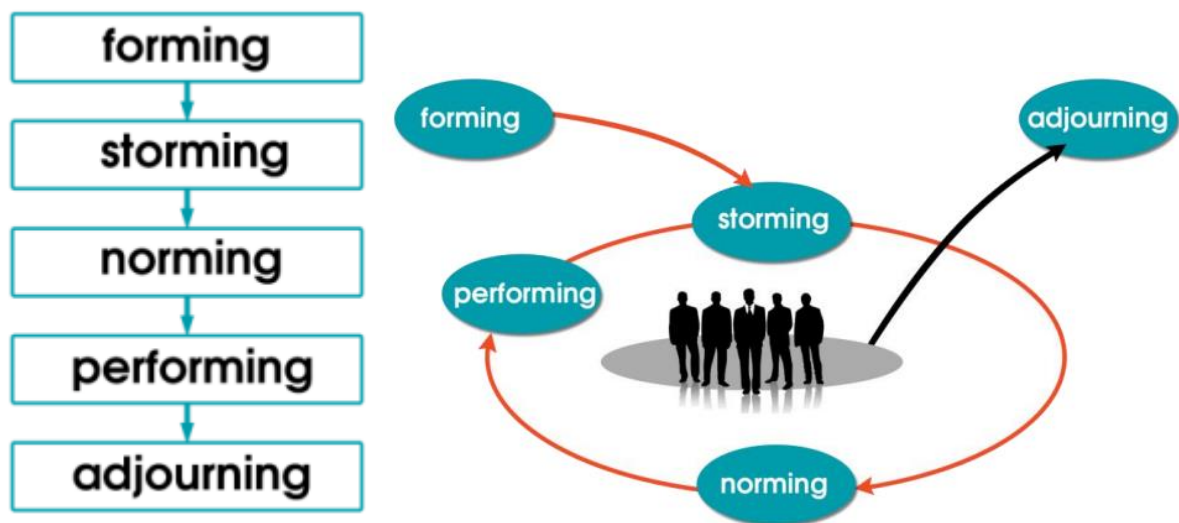
- Veel aandacht voor mensen
- Veel aandacht voor taak
- Werkt aan sfeer én streeft naar efficiëntie
- **Ideale managementstijl**

7.5.5 (5,5) Gulden middenweg

- Wel aandacht voor mensen, niet maximaal
- Wel aandacht voor taak, niet maximaal

7.6 Teamvorming

Van Tuckman

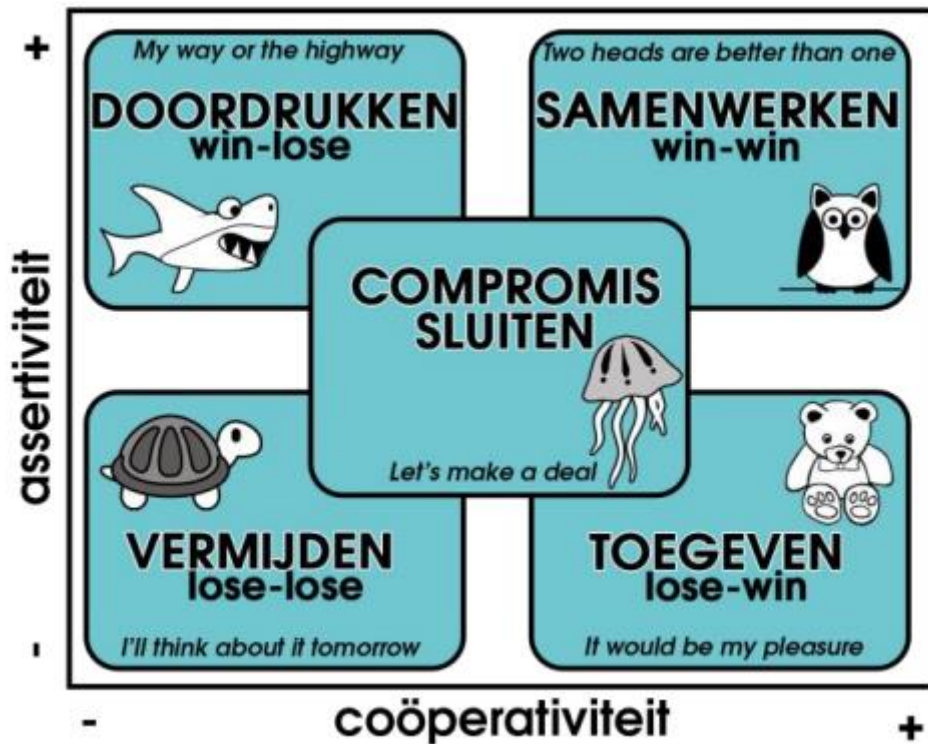


1. Forming:
 - Groepsindeling
 - Verzameling losse individuen
 - Interactiepatronen
2. Storming:
 - Mensen aan elkaar gewoon laten worden
3. Norming:
 - Weten wat je aan mekaar hebt
4. Performing:
 - Onderlinge verhoudingen en verwachtingen zijn duidelijk
 - Groep is echt team
 - Groep kan veel werk verzetten
5. Adjourning:
 - Rouw/afscheid

7.7 Conflicthantering

Van Thomas & Kilmann





- Doordrukken (haai):
 - Meest assertieve persoon, niet bekommeren om samenwerking of welbevinden mensen omgeving
 - Doelen realiseren
 - **Noodgeval**
- Vermijden (schildpad):
 - Niet geïnteresseerd in doelen
 - Niet geïnteresseerd in relatie met anderen
 - Vermijden
 - **Onbelangrijk**
- Samenwerken (uil):
 - Relaties goed houden
 - Doelen realiseren
 - **Lange termijn**
- Toegeven (teddybeer):
 - Bekommert om samenwerking en relaties
 - Realiseert eigen doelen niet
 - **Krediet opbouwen**
- Compromis (kwal):
 - Berekenende onderhandelaar
 - Geven en nemen principe
 - **Korte termijn**

7.8 Taak inhoud verbeteren

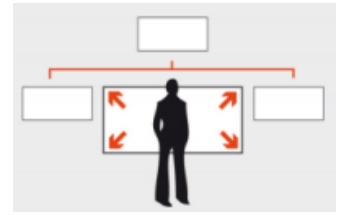
7.8.1 Taakrotatie

- Werknemers wisselen regelmatig van werkgroep
- **Doel:** voorkomen dat werknemers hun functie als saai beschouwen



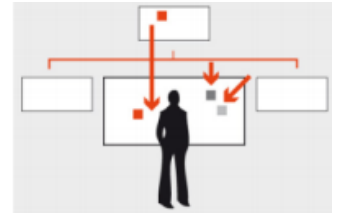
7.8.2 Taakverbreding

- Verschillende deelwerkzaamheden van kwalitatief gelijk niveau samengevoegd
- Doel: 1 nieuwe functie met herkenbare bijdrage aan productieproces maken



7.8.3 Taakverrijking

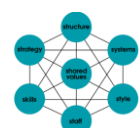
- Groeperen werkzaamheden van verschillend niveau tot nieuwe functie met herkenbare bijdrage productieproces
- Doel: streven naar functies die werknemers boeiend en interessant ervaren



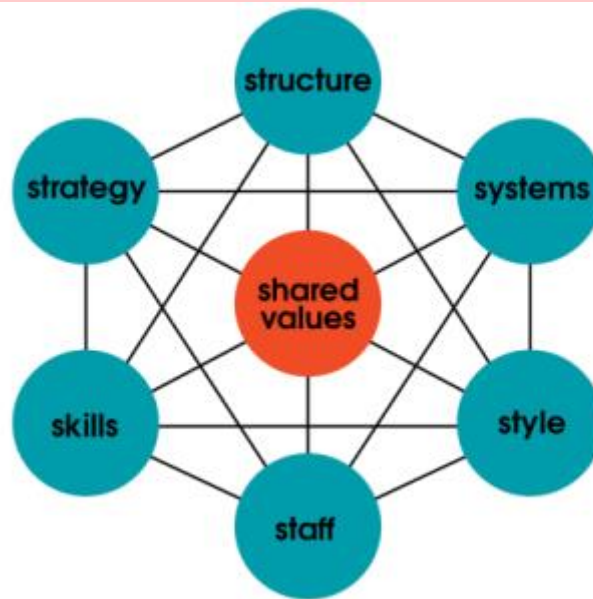
7.9 Dichotomie

Opdeling twee niet-overlappende structuren of begrippen. Tweedelig

- Managerial grid (taakgerichtheid <-> mensgerichtheid)
- Thomas-Kilmann model (assertiviteit <-> coöperativiteit)



8 Shared values



Cultuur in de organisatie

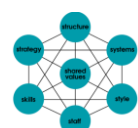
8.1 Bedrijfscultuur

- Manier waarop het in een bedrijf dagelijks aan toe gaat
- Bedrijfscultuur:
 - Ontwikkelt zich doorheen geschiedenis organisatie
 - Waarden, normen, symbolen en rituelen
 - Gecreëerd en in stand gehouden door mensen van bedrijf
 - Evolueert constant
 - Moeilijk te veranderen

8.1.1 Achterhalen

- Welke 10 woorden zou je gebruiken om het bedrijf te omschrijven?
- Wat telt er?
- Wie komt in aanmerking voor promotie?
- Welk gedrag wordt gewaardeerd en beloond?
- Welke persoonlijkheden voelen zich goed in het bedrijf?

- Mensgericht
- Resultaatgericht
- Beheersgericht
- Innovatief



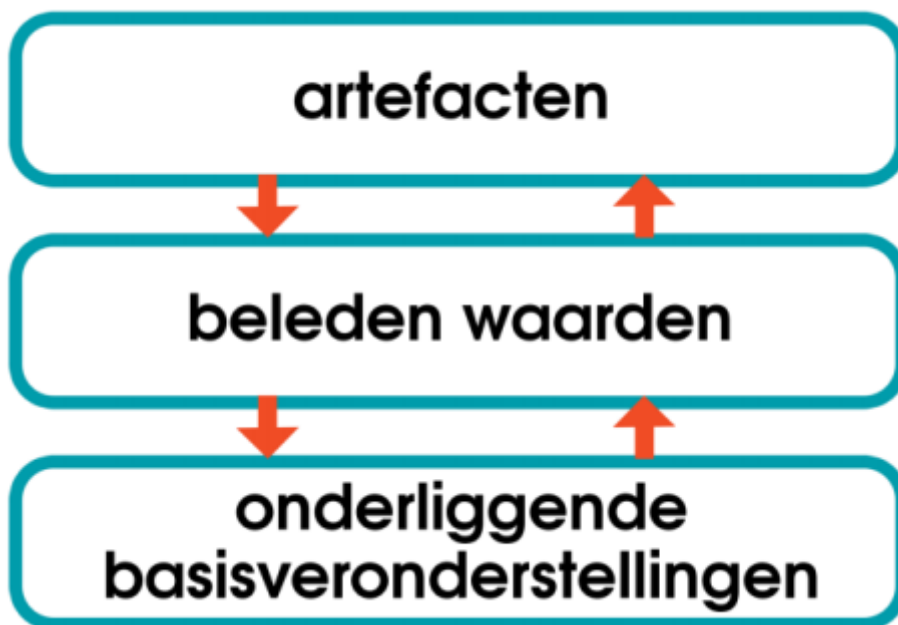
8.1.2 Fusie

- Scheiding:
Gescheiden culturen functioneren los van elkaar
- Overheersing:
Dominantie van één van de culturen. Soms expliciet, bij overname.
- Vermenging:
Beste van beide (gewenste resultaat)

8.2 Cultuurniveaus

Van Edgar Schein

Ondernemingscultuur = som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft



8.2.1 Artefacten

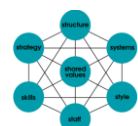
- Wat je ziet, hoort en voelt binnen onderneming
- Uiterlijkheden

8.2.2 Beleden waarden

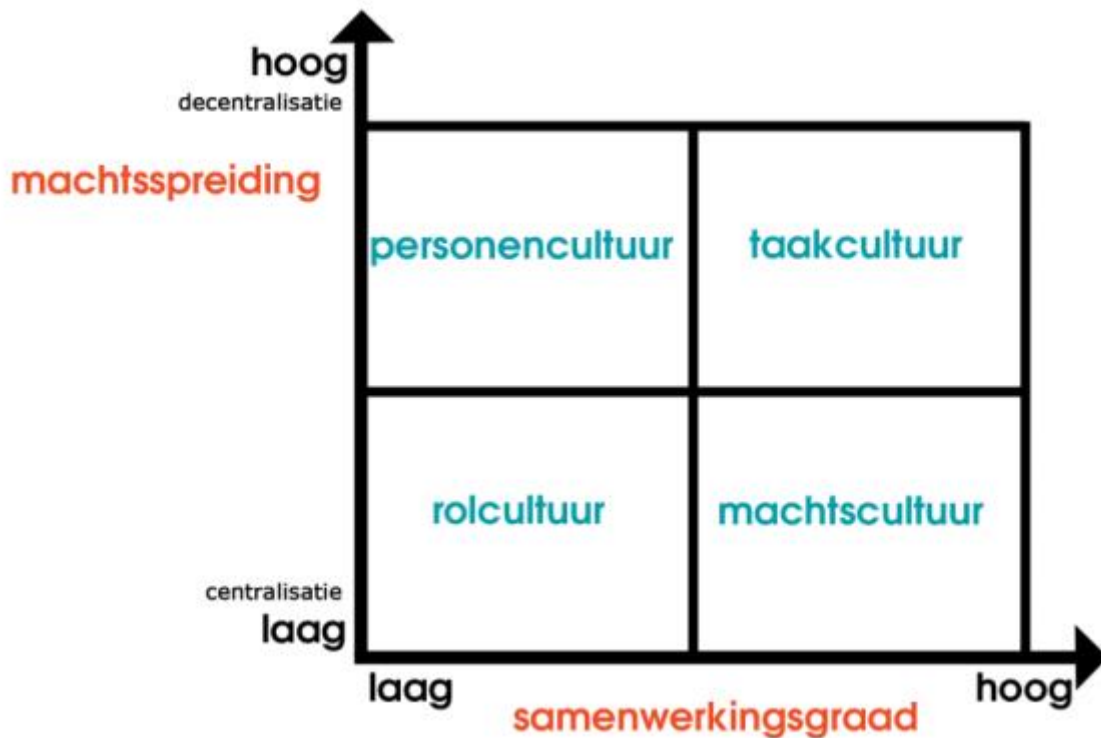
- Analyse waarom bepaalde overtuigingen en veronderstelling in onderneming aanwezig
- Waarden die men zegt nastreven

8.2.3 Onderliggende basisveronderstellingen

- Welke waarden, overtuigingen en veronderstellingen oprichters en leiders hebben -> succes
- Waarden die men daadwerkelijk in praktijk brengt



8.3 Model van Handy (cultuurdiagnose)



8.3.1 Rolcultuur

- Weinig machtsspreiding
 - Weinig samenwerking
 - = bureaucratie
 - Banken en verzekeringsmaatschappijen
- Men moet zich houden aan de regels en procedures zoals deze zijn opgesteld in het verleden
 - De verschillende afdelingen werken voornamelijk zelfstandig
 - De organisatie functioneert op routines, controle en voortdurende verscherping van regels

8.3.2 Personencultuur

- Grote machtsspreiding
 - Weinig samenwerking
 - Advocatenkantoren, ziekenhuizen
- In organisaties waarin professionals en/of specialisten werken
 - De doorgaans hoog opgeleide specialist is meester in zijn vakgebied, werkt individueel en is daarnaast in staat en geneigd om veel eigen beslissingen te nemen

8.3.3 Machtscultuur

- Weinig machtsspreiding
 - Veel samenwerking
 - Kleinere bedrijven met directeur-eigenaar die sterke visie heeft
- Voornamelijk in pioniersbedrijven, in kleinere bedrijven met een directeur-eigenaar die een sterke visie heeft, maar ook bij grotere organisaties
 - De medewerkers houden zich uit respect voor de autoriteit aan de beslissingen van de directie. Daardoor zijn er – vergeleken met bijvoorbeeld de rolcultuur – relatief weinig regels en procedures
 - Cfr. spinnenweb waarbij de personen in het web afhankelijk zijn van de centrale macht

8.3.4 Taakcultuur

- Veel machtsspreiding
 - Veel samenwerking
 - = teamcultuur
 - Organisaties die werken met tijdelijke projectgroepen met personeel uit verschillende afdelingen
- Macht niet centraal, maar gespreid onder de specialisten
 - Er wordt veel samengewerkt. De top probeert de specialisten zo goed mogelijk in te zetten op taken die ze het beste aankunnen en zal er scherp op toezien dat individuele en organisatorische doelstellingen zo goed mogelijk op elkaar aansluiten

8.4 Cultuurveranderingen

8.4.1 Aanbevelingen

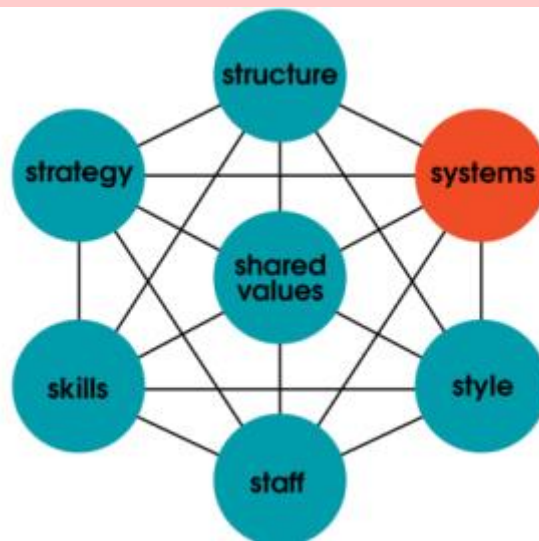
- Leg uit **waarom** cultuurverandering.



- Leg uit waarom cultuurverandering leidt tot **succes**.
- **Ondersteun** medewerkers tijdens veranderingen en houd ze op de hoogte. **Openheid**



9 Systemen



De systemen en de processen die van groot belang zijn voor een organisatie.

9.1 Ondersteunen bedrijfsprocessen

Systeem = verzameling van procedures en werkwijzen die samen bijvoorbeeld inkoopproces, verkoopproces of aanwerving reguleren.

Bedrijfsproces = samenspel geordende activiteiten mbv bepaalde input resultaat opleveren dat toegevoegde waarde creëert voor bedrijf

9.2 Visualiseren processen (BPMN)

- Business Process Model and Notation
- Bedrijfsprocessen visualiseren
- Toegankelijke standaard beheerd door Object Management Group

9.3 Ketendenken

Samenwerken van verschillende onderdelen in de schakel.



9.4 Changemanagement

9.4.1 Nood

- Alle bedrijven continu in verandering



9.4.2 4C-model



9.4.2.1 Consciousness

Zorg ervoor dat medewerkers zich bewust worden van nood aan verandering.

- Leg uit waarom verandering nodig
- Leg uit wat context van verandering
- Leg visie op toekomst uit
- Leg uit wat verwacht wordt van medewerkers
- Bouw aan vertrouwen

9.4.2.2 Commitment

Zorg er voor dat medewerkers zich engageren om deel te nemen aan verandering en deze te ondersteunen.

- Zorg dat je begrijpt welke zorgen medewerkers zich maken en beantwoord alle vragen
- Laat medewerkers wijziging mee voorbereiden

9.4.2.3 Competence

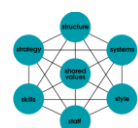
Zorg dat medewerkers nodige kennis hebben en voldoende vaardig zijn om verandering door te voeren.

- Geef heel duidelijk richting aan
- Formuleer heel heldere doelstellingen

9.4.2.4 Continuity

Maak verandering blijvend door continue feedback, vieren successen en coreect omgaan met nieuwe weerstanden die zullen opduiken

- Meet prestaties en beloon successen
- Verbeter je processen continu



9.4.3 Change-model Kotter



9.4.4 Omgaan met verandering

9.4.4.1 Metaforen

Kaas:

Wat wil je bereiken?
(job, geld, waardering, marktleiderschap, winst, ...)

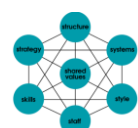
**Doolhof:**

Waar zoek je naar datgene wat je wil bereiken?
(op de werkvloer, binnen de afdeling of het bedrijf waar je werkt, in je familie of vriendenkring, ...)

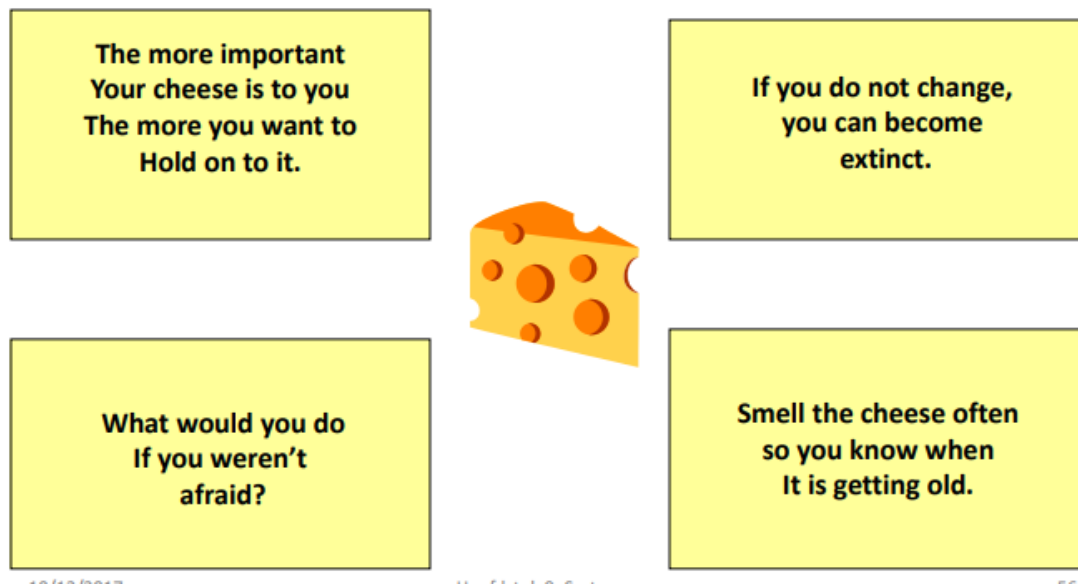


9.4.4.2 Personages

Sniff	Scurry	Hem	Haw
			
Is zich bewust van nood aan verandering; beoordeelt continu de huidige situatie en onderneemt vroegtijdig actie	Schiet in actie op het moment dat verandering zich opdringt, springt mee op de kar maar is niet het brein achter de actie	Ontkent de nood aan verandering omdat hij vreest dat verandering alleen meer ellende betekent	Leert na verloop van tijd zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden omdat hij inziet dat verandering vooruitgang betekent



9.4.4.3 Spreuken

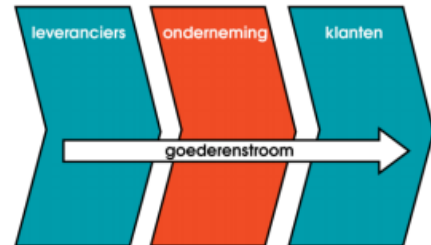


10 Business information

10.1 Stromen

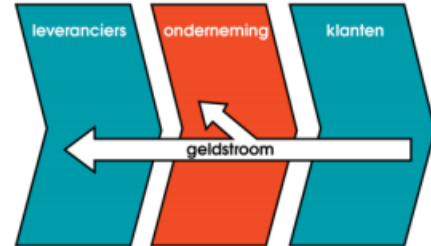
10.1.1 Goederenstroom

- loopt via onderneming van leveranciers naar klanten



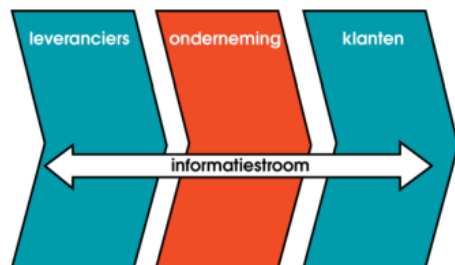
10.1.2 Geldstroom

- Bedrag dat klanten voor goederen of diensten betalen, stroomt via bedrijf naar leveranciers
- Gedeelte geldstroom blijft in bedrijf ivm gemaakte kosten en te behalen winst.



10.1.3 Informatiestroom

- Loopt door hele bedrijf
- Vormt zenuwstelsel organisatie



10.1.3.1 Order to cash

- Aanmaken klantenrecord (leveradres, facturatieadres, ...)
- Controleren kredietwaardigheid klant
- Aanmaken orderrecord (leverdatum, goederen, ...)
- Controleren voorraad
- Organiseren pick/pack en verzending
- Opstellen en versturen factuur
- Opvolgen betaling klant
- Opstarten aanmaningsprocedure

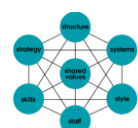
10.1.3.2 ERP

- Enterprise Resource Model
- Inzicht in belang doorstroom informatie
- Nadruk op enterprise
- Informatie wordt bedrijfsbreed gedeeld



10.1.3.3 SCM en CRM

- Supply Chain Management
- Customer Relationship Management
- Informatie-uitwisseling klanten en leveranciers optimaliseren



10.2 Data

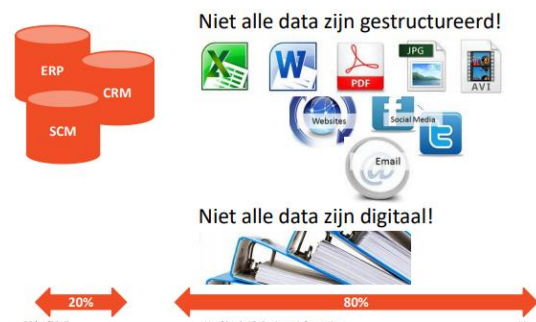
10.2.1 Gestructureerde VS niet-gestructureerde data

10.2.1.1 Gestructureerd

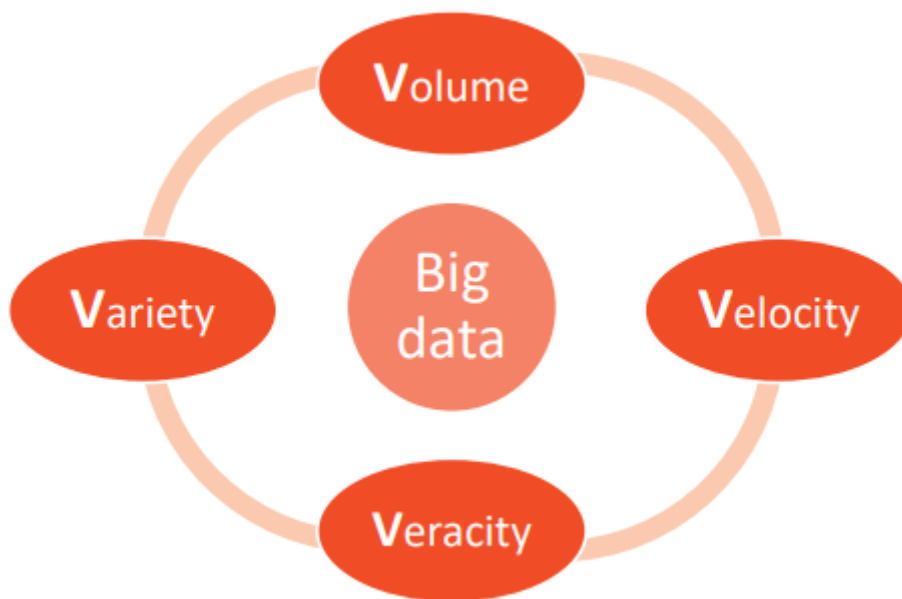
- Data gestockeerd in SCM, ERP, CRM
- Verzameling records in databanken

10.2.1.2 Niet-gestructureerd

- Niet alle informatie wordt gecapteerd in databank



10.2.2 Big-data



- Volume
- Velocity: snelheid waarmee data verwerkt moet worden
- Veracity: onbetrouwbare data, povere datakwaliteit
- Variety: diversiteit van data

10.2.3 Nieuwe goud

Organiseert, beheert, archiveert, analyseert data goed -> omgezet naar kennis en informatie + businesswaarde data stijgt exponentieel



10.2.4 ECM

- Enterprise Content Management
- Software om niet-gestructureerde content te beheren, archiveren en te delen
- Doel: alle vormen samenwerken binnen organisatie ondersteunen



10.3 Kennispiramide



10.3.1 Data

Android	65.1	68.5
BlackBerry	3.4	1.5
iOS	22.9	19.0
Windows	6.1	10.1
Other	2.5	0.9

10.3.2 Informatie

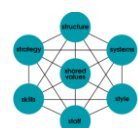
EU5	3 m/e Jan 2013	3 m/e Jan 2014
Android	65.1	68.5
BlackBerry	3.4	1.5
iOS	22.9	19.0
Windows	6.1	10.1
Other	2.5	0.9

EU5: Spanje – Frankrijk – Italië – Engeland- Duitsland
3 m/e: 3 months ending (kwartaalcijfers)

10.3.3 Kennis

EU5	3 m/e Jan 2013	3 m/e Jan 2014	% pt. Change
Android	65.1	68.5	3.4
BlackBerry	3.4	1.5	-1.9
iOS	22.9	19.0	-3.9
Windows	6.1	10.1	3.9
Other	2.5	0.9	-1.5

EU5: Spanje – Frankrijk – Italië – Engeland- Duitsland
3 m/e: 3 months ending (kwartaalcijfers)



10.3.4 Wijsheid

= begrijpen waarom

10.4 Business intelligence (BI)

= proces om data om te zetten in informatie. Deze informatie moet leiden tot kennis en het nemen van juiste beslissingen.



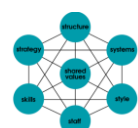
10.4.1 Business analytics vs business intelligence

Business Analytics

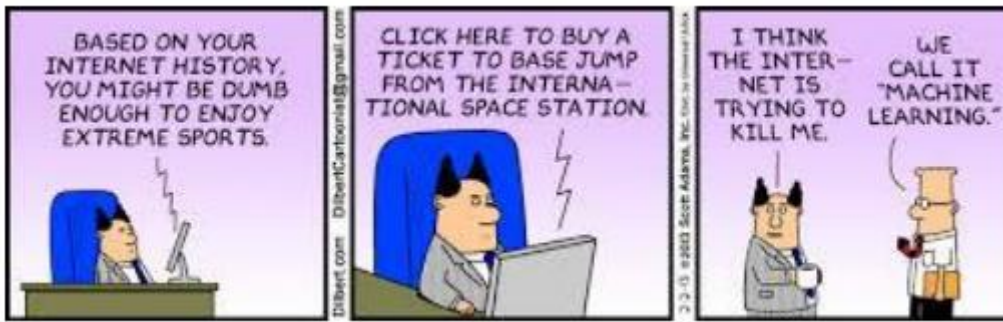
- Vooruit kijken en trends **voorspellen** met als doel een organisatie richting te geven en beslissingen te ondersteunen die 'future proof' zijn
- **Inzicht geven in wat komt**
- Maakt gebruik van statistische modellen voor voorspellingen en datamining

Business Intelligence

- Visualiseren van het verleden op basis van historische data. Het is belangrijk om beslissingen te nemen op basis van kennis uit het **verleden**
- **Inzicht geven in wat was**



10.5 Machine learning

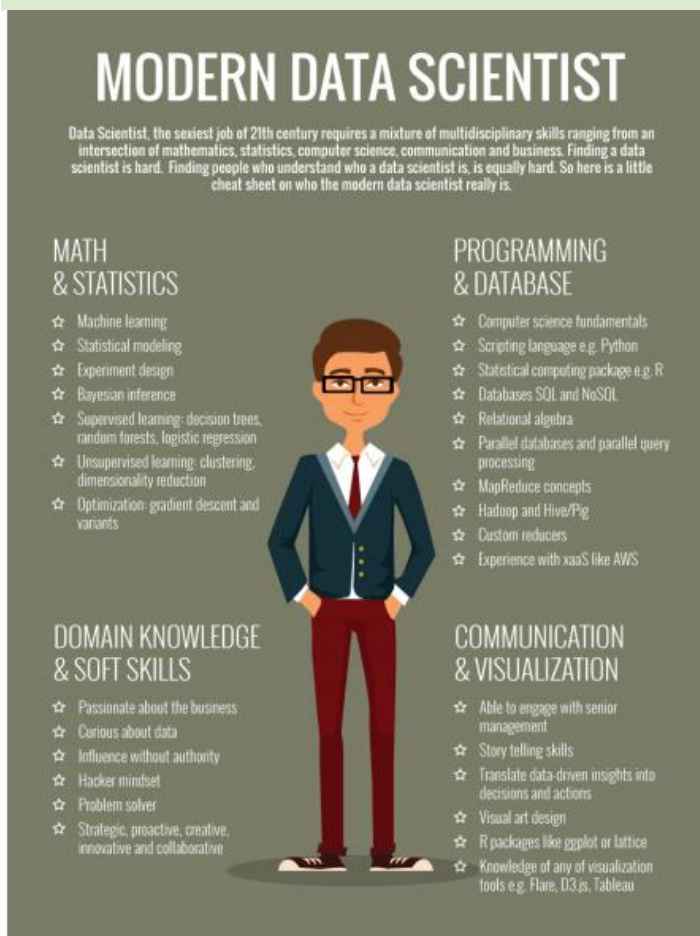


- Data analyse methodiek -> automatiseren bouwen voorspellende en beslissing nemende modellen

10.5.1 Toepassingen

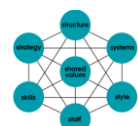
- Self-driving Google car
- Online gepersonaliseerde advertenties
- Tools voor medische diagnoses

10.6 Data scientist



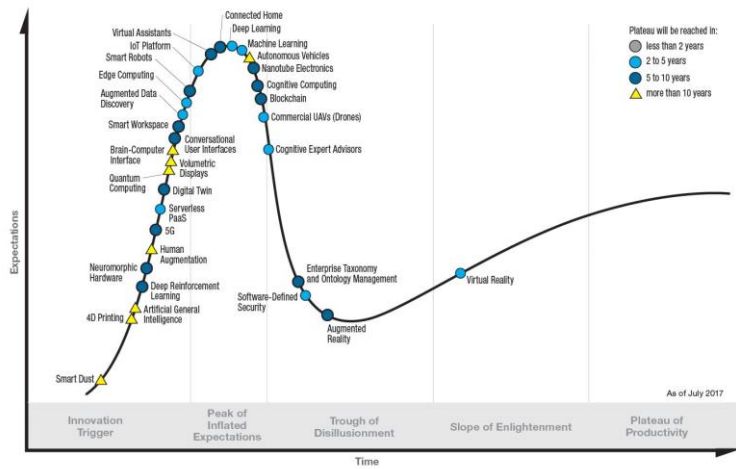
10.7 GDPR

- = General Data Protection Regulation
- Regels voor bedrijven die eindeloos gegevens verzamelen -> beperken



10.8 Gartner Hype Cycle

Gartner **Hype Cycle** for Emerging Technologies, 2017



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (July 2017)
© 2017 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

