

Samenvatting Inleiding bedrijfskunde en management

HF 1-9,12,15,16,17

Management 12^e editie Stephen P. Robbins & Mary Coulter

2018-2019

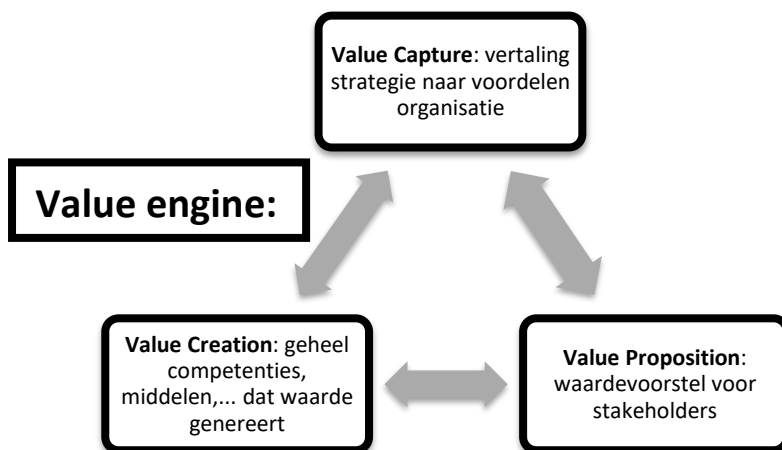
HF 1: Inleiding

Bedrijfskunde: tak wetenschap die zich bezighoudt met organisatie en marktomgeving bedrijven. Kent een multidisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan interne en externe praktijkgerichte vraagstukken

Management: leidinggeven aan & coördineren van werkzaamheden om op een efficiënte en effectieve manier samen met & door anderen die werkzaamheden te voltooien

Efficiëntie = Minimale hoeveelheid - en verspilling van middelen

⇔ **Effectiviteit** = Voltooing activiteiten en realiseren doelstellingen / einddoel



- Winst is *lagging indicator*: wachten op einde jaar voor VaCapture te zien
⇒ Resultaat goed management
- Missie focust op VP en VCr → deze twee zijn nodig voor winst te creëren/"Value te Captureren"

Management functie & -processen:

Plannen	Organiseren	Leidinggeven	Controleren	
Het formuleren van doelstellingen en strategieën en het ontwikkelen van plannen om de benodigde activiteiten te coördineren	Het vaststellen van wat er moet worden gedaan, hoe dit moet worden gedaan en wie dit moet doen	Het aansturen en motiveren van alle deelnemende partijen en het oplossen van conflicten	Het controleren van activiteiten, om er zeker van te zijn dat alles volgens plan verloopt	leiden tot
				Realisatie van de doelstellingen van de organisatie

⇒ Werknemers hebben vaak enkel zicht op de laatste twee processen: proberen een "luie/zeer controlerende zaag"-imago te vermijden door de juiste personen goed te informeren (Quote **Mintzberg**: "Connect.")

Namen voor topmanagers: Executive vice-president, Chief Operating Officer (COO), Chief Executive Officer (CEO), Managing Director

Managementrollen van Mintzberg:

- **Intermenselijke Managementrollen:**
 - **Boegbeeld:** symbolisch hoofd dat de klanten begroet en juridische documenten ondertekent
 - **Leider:** motiveert ondergeschikten, personeelsbeheer, training,... (zie HF15)
 - **Aanspreekpunt** voor externe contacten en informanten
- **Informatieve Managementrollen:**
 - **Monitor:** verzamelt interne en externe gegevens
 - **Verspreider** interne of externe info voor werknemers
 - **Zegsman:** info beleid, acties, resultaten voor buitenwereld
- **Beslissingsmanagementrollen:**
 - **Ondernemer:** zoekt intern & extern naar andere, betere methoden
 - **Probleemoplosser:** bij ingrijpende en onverwachte omstandigheden
 - **Toekenner middelen:** toekennen middelen en maken ingrijpende beslissingen
 - **Onderhandelaar:** buiten het bedrijf, met anderen

Managementvaardigheden van Katz:



- **Conceptuele vaardigheden:** over abstracte en ingewikkelde situaties kunnen denken en ze kunnen conceptualiseren
- **Menselijke vaardigheden:** met werknemers kunnen communiceren, hen kunnen motiveren, leiden en inspireren
- **Technische vaardigheden:** vakkundigheid, kennis voor bij het productiepersoneel

Mogelijke managementveranderingen:

- **Digitalisering :** virtueel werken, flexibelere en mondigere werknemers,...
- **Grotere veiligheidsdreiging :** risicomanagement, work-life balans, bezorgdheid over discriminatie, globalisering, eventuele bijstand
- **Toegenomen druk op ethiek :** opbouwen van vertrouwen met stakeholders en klanten
- **Toegenomen concurrentie :** Klantenservice, innovatie, globalisering

Sociale media onderhouden om ... te vermijden: (inclusief interne bedrijfsplatformen zoals

Yammer, of een gesloten groep op Facebook,...)

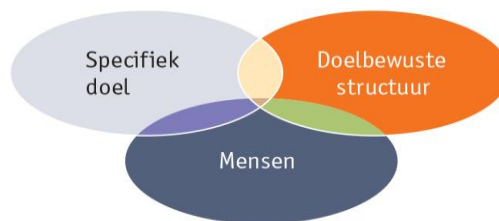
- Éénrichtingsmails van managers
- Publieke ruzies
- Medewerkers die opscheppen met resultaten
- Negeren goede ideeën medewerkers

Organisatieconcepten: (Het beeld dat aangeeft hoe er over organisaties worden gedacht en hoe ze van daaruit worden vormgegeven = hoe organisatie zou moeten functioneren)

Traditionele	Nieuwe
Stabiel, rigide, met voorschriften	Dynamisch, flexibel
Hiërarchie, managers beslissen	Teamgericht, werknemers beslissen mee
Vast kantoorwerk (9u-5u)	Keuze plaats en uren
Vaste aanstellingen	Tijdelijke aanstellingen
Taken op basis functie	Taken op basis prioriteit
Concepten veranderen met de tijd, de steeds veranderende omgeving, ...	

Kenmerken van een organisatie:

- Groep **mensen**
- Opgebouwd rondom 1 of meer **gemeenschappelijke, specifieke doelen**
- Bewust gecoördineerd en bevat dus een **doelgerichte structuur**



Universeel management: (Management is er in elk(e) (deel van een) organisatie):

- In grote & kleine organisaties
- Bij sales, marketing, productie,...
- Verandert op basis- en topniveau
- Bij commerciële organisaties en non-profits

HF 2: De veranderende wereld van management

a) Begin management denken:

- **Adam Smith (1776):** arbeidsspecialisatie/verdeling van arbeid: iedereen heeft één taak in de creatie van een product i.p.v. één van die producten volledig zelf maken
- **Begin 1^e industriële revolutie (1750-1800):** coördinatie en leiding van werknemers op een efficiënte en effectieve manier bedrijven was nu zeer belangrijk

b) Klassieke benadering:

- **Mechanisme:** management beschouwen als machine met input en output
 - ⇒ Structuur + regels om gedrag medewerkers te beïnvloeden (input) resulteert in een maximale output
- **Onderliggende assumpties:**
 - Mens is rationeel → wil maximaal verdienen (bonussen & commissies)
 - Een rationeel stappenplan heeft één uitkomst
 - Mensen hebben dezelfde belangen
 - Eigenbelang is afwezig
- **Gevolgen Klassieke benadering: Normatieve (=overal toepasbaar) basisrecepten:**
 - **1) Scientific management van Taylor:** Onderzoek naar de **meest efficiënte en optimale methode** → niet meer werknemers laten doen en wachten op resultaten
 - **Managementprincipes Taylor:**

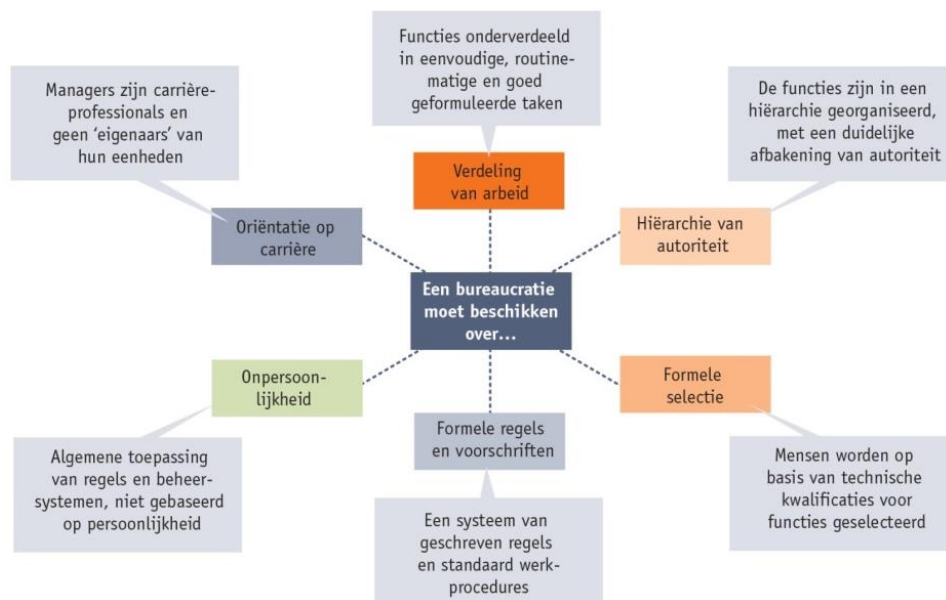
- 1 Ontwikkel wetenschappelijke richtlijnen voor elk element van een bepaalde arbeidstaak. Deze richtlijnen moeten de oude vuistregels vervangen.
- 2 Kies, train, onderricht en ondersteun de arbeider op basis van wetenschappelijke principes. (Arbeiders kozen vroeger zelf hun werk en probeerden al doende het werk onder de knie te krijgen.)
- 3 Werk goed samen met arbeiders, om ervoor te zorgen dat het werk wordt uitgevoerd volgens de wetenschappelijk ontwikkelde principes.
- 4 Verdeel werk en verantwoordelijkheid gelijk over management en arbeiders. Management neemt het werk op zich dat het beter kan uitvoeren dan arbeiders. (Voorheen werd bijna al het werk door de arbeiders gedaan en werd ook de meeste verantwoordelijkheid door hen gedragen.)

○ **2) Algemeen bureaucratische organisatietheorie Fayol en Weber:**

- **Fayol:** 14 grondbeginselen/elementaire regels management (administratieve organisatie)

Centralisatie	Verdeling arbeid /Specialisatie
Hiërarchie	Autoriteit , incl. bijbehorende verantwoordelijkheid
Discipline	Volgorde : mensen & grondstoffen op juiste tijd & plaats
Initiatief stimuleren	Belang organisatie > Belang werknemers
Stabiele invulling arbeid	Eenheid richting
Vergoeding	Eenheid gezag : iedere WN krijgt opdrachten v/e superieur
Teamgeest	Rechtvaardigheid : vriendelijk en redelijk met WN

- **Weber:** (ideale) Bureaucratie/bureaucratische organisatie



c) Kwantitatieve benadering: (jaren '50) (ingenieurs, economen en wiskundigen):

- Ontwikkelen **mathematische modellen en technieken** (excelprogramma's, computersimulaties,...)
 - ⇒ Niet altijd het beste in praktijk: slangmodel rijen in Colruyt is sneller, maar de klanten verkozen het oude model

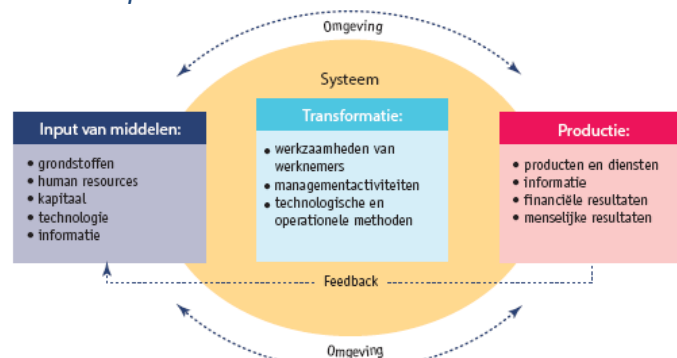
d) Gedragsbenadering: (jaren '30,'50,'60) (sociologen en psychologen):

- **Organisatiegedrag:** gedrag van mensen binnen organisaties.
- **Uitgangspunt:** organisaties bestaan uit te complexe mensen
 - Mensen zijn irrationeel = versterkte of verzwakte rationele logica
 - Vrije wil en vrije keuze
 - Diversiteit in preferenties en gedrag

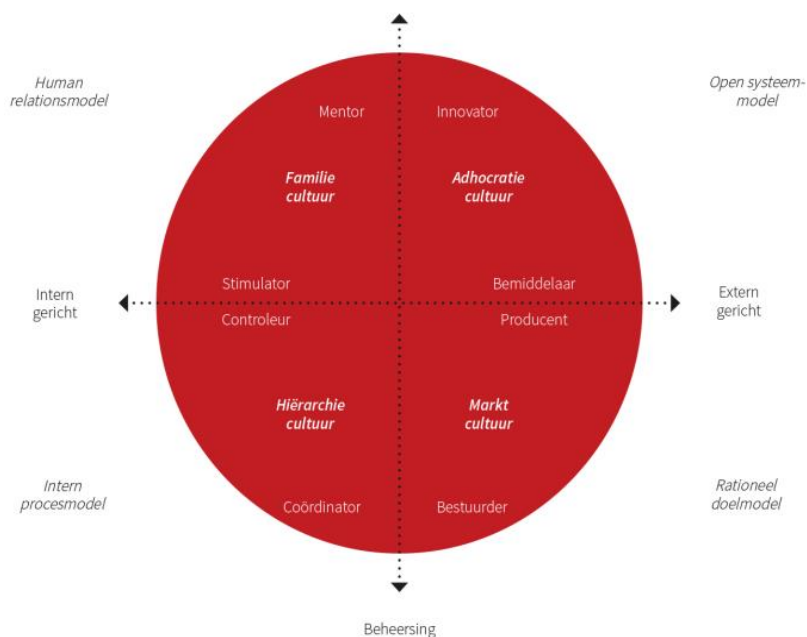
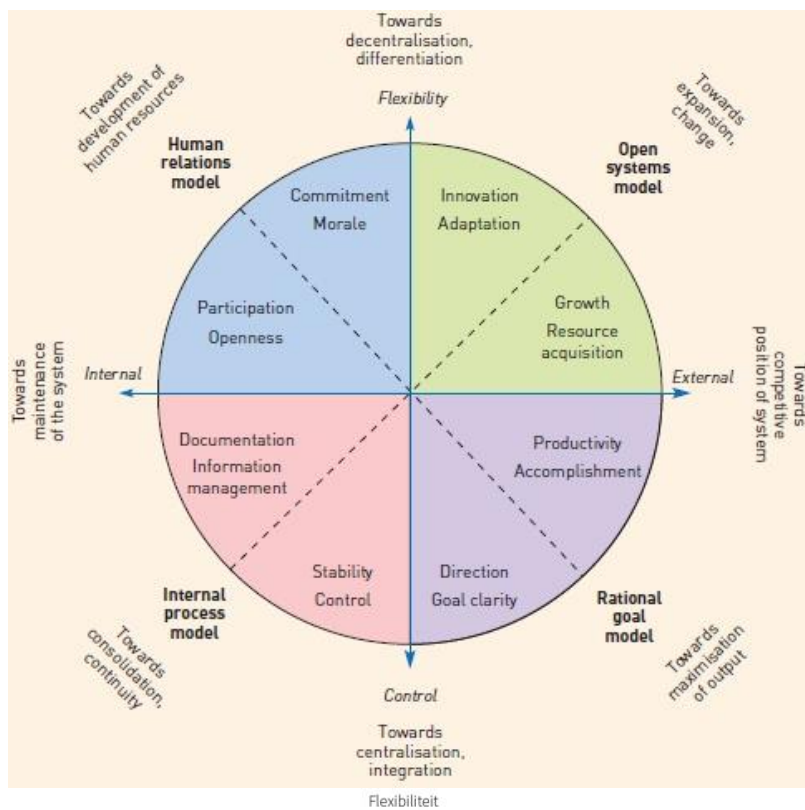
- **Bijdragen:**
 - **Barnard:** organisaties zijn sociale systemen waarin samenwerking vereist is
→ de manager moet communiceren om de werknemers te stimuleren
+ organisaties zijn open systemen
 - **Owen:** investeren in betere werkomstandigheden is goed
 - **Münsterberg:** psychologische tests bij aanwerving (industriële psychologie)
+ bestuderen menselijk gedrag voor training en motivatie
 - **Follett:** bekijken organisatie vanuit perspectief van individueel gedrag en groepsgedrag
+ kwam met meer mensgerichte ideeën i.v.m. navolgers scientific management
+ organisaties moet je baseren op groepsethiek
- **Gevolgen:**
 - Via onderzoek complexiteit ontwarren
 - Aandacht voor interacties tussen mensen
 - Minder neigen naar algemene/normatieve oplossingen:
bvb. een cafetariaplan: de werknemer kan zelf zijn voordelen kiezen:
Hawthorne effect: aandacht besteden aan werkers → zeker nu zeer belangrijk
 - <-> Klassieke visie zegt dat manager alles wist
 - **Hawthorne-onderzoeken:** (sociale normen binnen) groepen hebben veel invloed op het individueel gedrag op het werk.
Geld is niet zo'n grote invloed op productiviteit i.v.m. normen en gevoelens binnen een groep en een gevoel van zekerheid.
Gedrag op het werk en gevoelens zijn sterk verbonden.

e) Hedendaagse benadering:

- **Systeembenadering** = verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijk onderdelen die samen een samenhangend geheel vormen → continue aanpassing, creativiteit en innovatie is nodig om de benodigde middelen en mensen uit de markt te halen en behouden
 - **Gesloten systemen:** alle input en output is intern
 - **Open systemen** (*nu de algemene theorie, vaak gewoon "de systeembenadering"*): in dynamische wisselwerking met omgeving door input te transformeren in een output die wordt verspreid in hun omgeving:
 - ⇒ *Relatie aangaan met alle stakeholders*
 - ⇒ *Alle departementen weten wat ze moeten weten en doen hun job*



- **Contingentiebenadering/Situationele benadering:** elke onderneming is anders en heeft andere regels,... nodig
 - Omvang organisatie
 - Routinematigheid gebruikte technologieën
 - (On)zekerheid in omgeving
 - Verschillen tussen individuele personen
- ⇒ **Concurrerende-waardenmodel Quinn:**

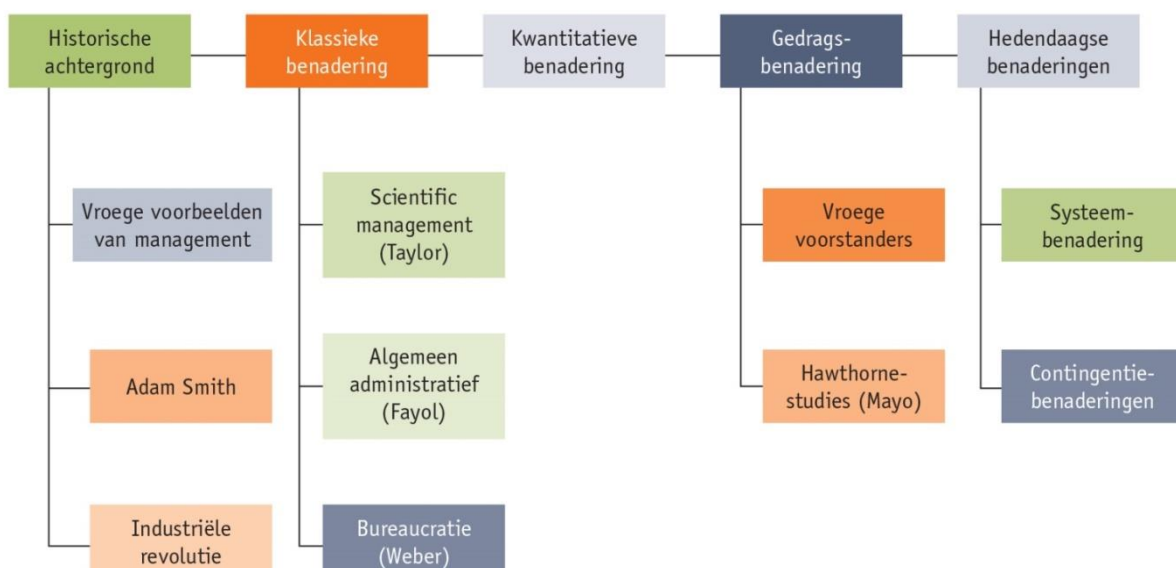


f) Management 2.0:

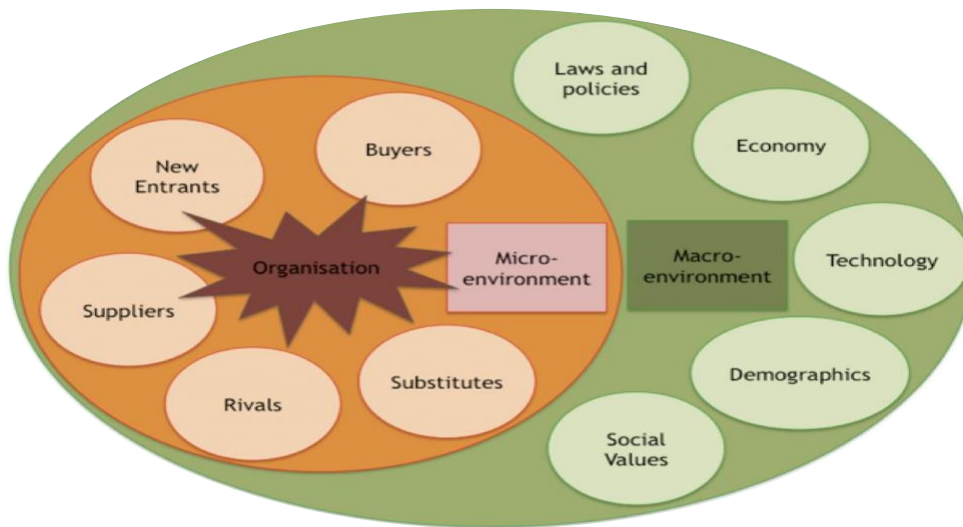
- Peter Diamandis:
 - **Overvloed energie, technologie en rekenkracht**
 - Oude reuzen (Nokia, Kodak) zet(t)en in op **stabiele, lineaire** groei
 - ⇒ Overname door kleine garagebedrijven die inzetten op **exponentiële** groei
- Gary Hamel: Management heruitvinden
 - **Alles groeit exponentieel:** internetverbindingen, CO₂-uitstoot, data in cloud,...
 - **Superconcurrentie:** Organisatie onderscheidt zich nu enkel door snelheid van **kenniscreatie**: nieuwe kennis moet je zelf ontwikkelen
 - **Organisaties moeten dus:**
 - ⇒ Even snel veranderen als de verandering
 - ⇒ Met alle medewerkers elke dag innoveren
 - ⇒ Met alle creativiteit & passie met nieuwe ideeën komen



Overzicht:



HF 3: Interne en externe omgeving:



Interne omgeving:

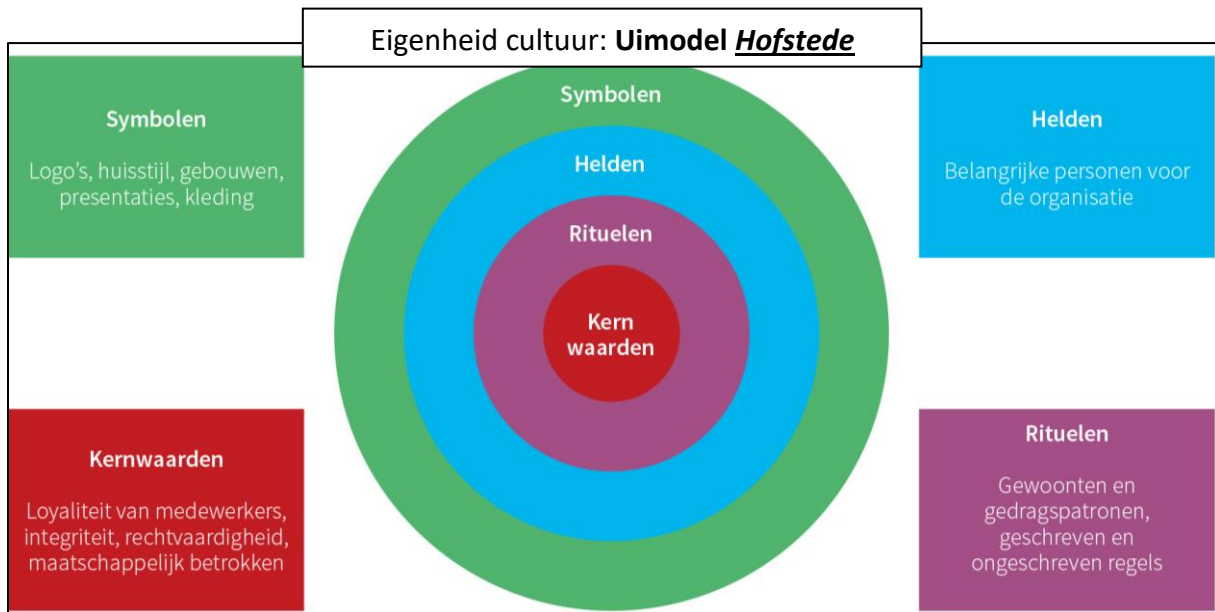
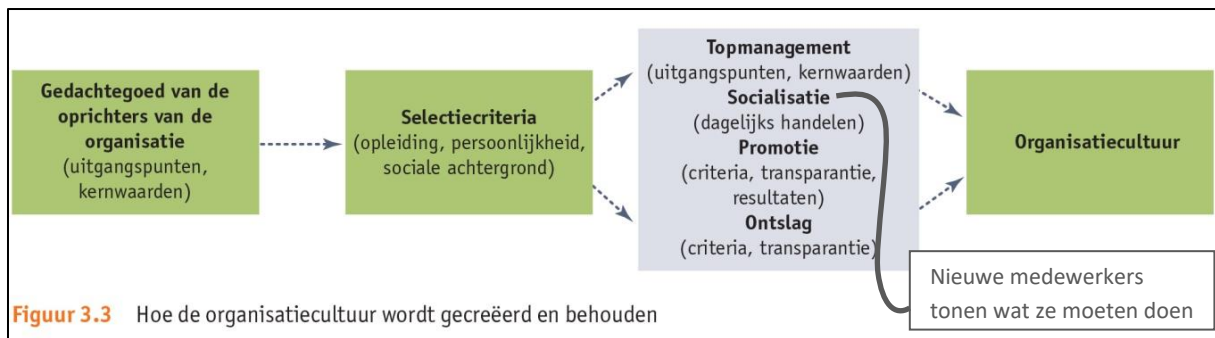
Organisatiecultuur(1) : geheel gemeenschappelijke opvattingen binnen een organisatie die in hoge mate bepalend is voor hoe werknemers handelen.

Hiermee onderscheidt de organisatie i.v.m. andere organisaties

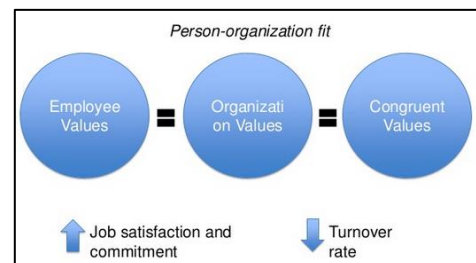
- Gebaseerd op **algemene perceptie v/d organisatie**
- **Beschrijvend**: niet noodzakelijk positief
- Niet gelijk aan **extern imago** (<=> (interne) identiteit)
- **Zeven dimensies** verbonden aan **kernwaarden**:



- **(Kern) waarden**: idealen die mensen nastreven, diep in ons verankerd (respect, transparantie, rechtvaardigheid, betrokkenheid, pionier zijn,...)
- **Normen**: vertalingen van waarden in concrete dagelijkse handelingen



Sterke culturen	Zwakke culturen
Breed gedeelde waarden	Waarden voor bepaalde mensen, vaak topmanagement
Cultuur zendt consistente boodschappen over wat belangrijk is	Conflicterende boodschappen
Medewerkers kennen bedrijfshistorie	Medewerkers weten bijna niets
Medewerkers identificeren met cultuur	Identificeren nauwelijks met cultuur
Sterke relatie gedrag en waarden	Weinig verband gedeelde waarden en gedrag



Sterke cultuur leidt wel tot werknemers die minder graag verandering zien

Organisatiecultuur(2):

- Werknemers maken een cultuur uniek (wel of niet door begeleiding management:)
 - **Verhalen over belangrijke gebeurtenissen van het bedrijf vertellen:** bv. hoe men op het idee v/e bepaald product is gekomen
 - **Rituelen:**
 - Oude cultuur: vieren en belonen x aantal jaar dienstverband, tijdelijke werknemer wordt een vaste,...
 - Nieuwe cultuur: grotere focus op individuele prestaties
 - **Materiële symbolen:** kledij, auto's topmanagers, natura bovenop loon, kwaliteit meubilair, aanwezigheid en grootte restaurant/babbelruimte,...
 - **Taal:** vakjargon, acroniemen,...
- Vaak moeilijk te controleren: de cultuur heeft zeer veel invloed op de managementbeslissingen:

Flexibiliseren (planning en innovatie)

- De mate waarin het nemen van risico's deel mag uitmaken van planning.
- Of het uitwerken van ideeën en ontwikkelen van plannen door individuen of in teams moet plaatsvinden.
- Of vooral het management of vooral de medewerkers zich bezighouden met het zoeken naar mogelijkheden in de externe omgeving.
- Hoeveel autonomie in het werk van een werknemer wordt verwerkt.

Daadkracht (organiseren en leiderschap)

- Of taken door individuen of teams zouden moeten worden uitgevoerd.
- De mate waarin managers van afdelingen met elkaar moeten omgaan.
- De mate waarin managers zich bezighouden met de voldoening die werknemers uit hun werk halen.
- Welke leiderschapstijlen geschikt zijn.
- Of alle meningsverschillen (zelfs de constructieve) uit de wereld moeten worden geholpen.

Beheersen (procesmanagement en kwaliteit)

- Of er externe controle nodig is of dat werknemers zeggenschap hebben over hun eigen handelen.
- Welke resultaten het meest belangrijk worden gevonden.
- Wat de gevolgen zijn als medewerkers hun doelen niet halen.

Invloed van de manager:

a) Onbeperkte machtsopvatting:

- **Managers zijn almachtig;** zijn dus direct verantwoordelijk voor resultaten organisatie.
- **Kwaliteiten organisatie bepaald door kwaliteiten manager**

b) Symbolische machtsopvatting:

- **Slagen of falen** organisatie is grotendeels afhankelijk van krachten die **buiten de controle** zijn van management
- Management **symboliseert gezag en invloed**, maar kan uiteindelijk weinig doen

ab) De werkelijkheid:

- **Management heeft speelruimte binnen de door de organisatiecultuur - en de externe omgeving opgelegde restricties**

Externe omgeving:

Management in een wereldwijde omgeving:

Nationale culturen: waarden en normen v/e land en hun mening over wat belangrijk is

<u>Hofstede's dimensies</u>	<u>GLOBE dimensies</u>
Machtsafstand (=machtsacceptatie)	Machtsafstand (=machtsacceptatie)
Onzekerheidsvermijding	Onzekerheidsvermijding
Individualisme ⇔ collectivisme	Mate van aanmoediging om onderdeel zijn van organisaties, groepen
	Groepscollectivisme (trots lokale groep)
	Mensgerichtheid (altruïsme)
Masculiniteit ⇔ Femininiteit	Prestatiegerichtheid
	Assertiviteit & rivaliteit
	Sekseonderscheid
Lange termijn (LT) ⇔ Korte termijn (KT)	Toekomstgerichtheid

- **Cultuurshock:** verwarring,... bij onderdompeling in onbekende cultuur
- **Mondialisering** en de daaropvolgende **Turbulentie:**
 - ⇒ = verhoging risico en onzekerheid door turbulentiebronnen van moderne mondiale economie:
 - ❖ Ontwrichte technologieën en innovaties
 - ❖ Nieuwe economieën en staatinvesteringfondsen
 - ❖ Hyperconcurrentie (=snellere, dynamischere en agressievere concurrentie van beiden bestaande en nieuwe concurrenten)
 - ❖ Milieuaspecten
 - ❖ Emancipatie klanten door hogere transparantie (online recensies)

Actuele organisatiecultuurkwesties:

- **Ethische cultuur ontwikkelen**
 - Rolmodel(len) hebben
 - Communiceer verwachtingen
 - Beschermingsmechanismen voor klokkenluiders
- **Innovatieve cultuur ontwikkelen**
 - Uitdaging en betrokkenheid, bv. ideetijd invoeren
 - Vertrouwen en openheid
- **Klantgerichte cultuur ontwikkelen**
 - Duidelijk over de rol van medewerkers
 - Weinig regels → empowerment van blijde medewerkers
 - Luisteren naar feedback, wil om de klant te plezieren

HF4: Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en Corporate Social Responsibility (CSR)

Balanceren van People (sociale verantwoordelijkheid), Planet (milieu) en Profit

Klassieke zienswijze / Stockholdersbenadering / Angelsaksisch model:

- **Uitgangspunt:** De organisatie is eigendom van de aandeelhouders
- Enige maatschappelijke verantwoordelijkheid voor manager is **maximaliseren winst om aandeelhouders tevreden te houden**
- Middelen bedrijf inzetten voor maatschappelijke doeleinden is **louter een hogere kost** → lagere dividenden voor aandeelhouders en hogere prijs voor consumenten
 - ⇒ **Moraliteit** van methoden winst vergaren is **onbelangrijk** "Greed is good"
 - ⇒ Mannelijke waarden boven alles

Sociaaleconomische zienswijze /

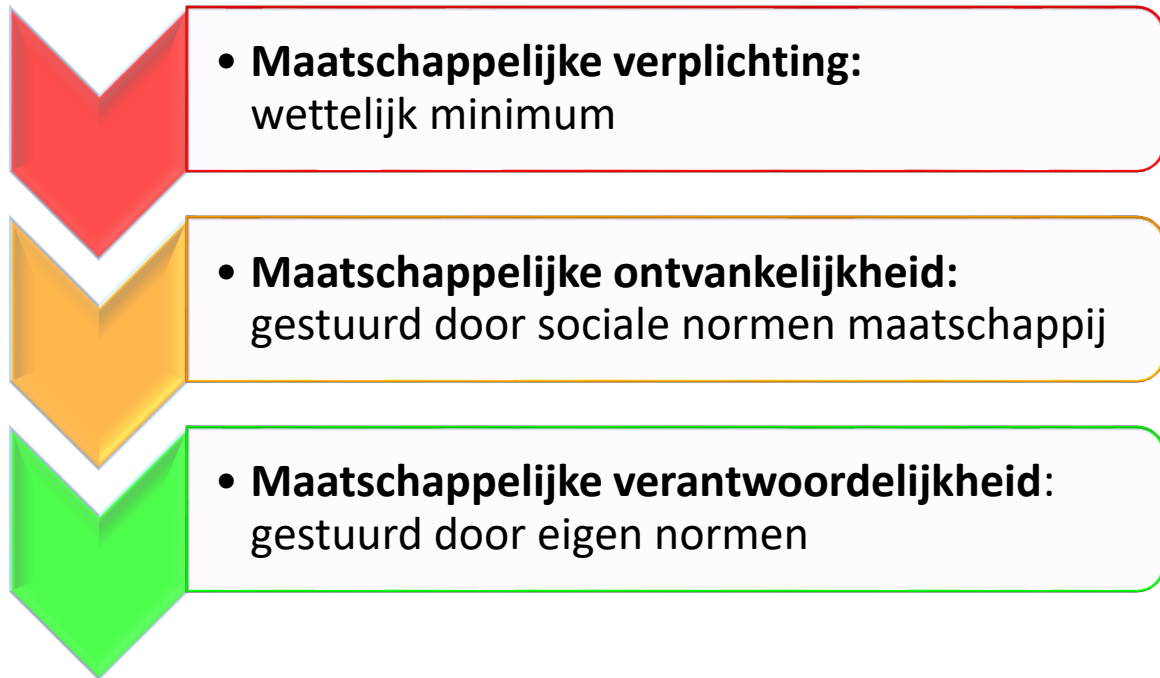
(interne en externe) Stakeholdersbenadering / Rijnländs model:

- **Uitgangspunt:** Organisatie is een geheel van relaties tussen belanghebbenden/ stakeholders: aandeelhouders, concurrenten, werknemers, omwonenden, ... (p34)
- Verantwoordelijkheid management **gaat verder dan maken winst**
- Ondernemen moeten **niet** enkel **verantwoording** afleggen aan **aandeelhouders**
- Bedrijven hebben een **morele verantwoordelijkheid** om bij de samenleving betrokken te zijn
- **Social Impact Management:** maatschappelijke gevolgen beslissing eerst bekijken; eventueel via **maatschappelijke evaluatie:** toepassen maatschappelijke criteria (waarin is het bedrijf waarin we investeren betrokken (tabak, gokken,...))

	Stockholder model (Angelsaksisch)	Stakeholder model (Rijnländs)
Voordelen	• Hogere winsten • Minder risico voor verlies • Meer innovatie en onderneming(en) • Betere, snellere beslissingen	• Lange-termijnzicht • Minder wild risico's nemen • Beter management, imago & leefomgeving • Weerhouden overheidsmenging • Evenwicht verantwoordelijkheid en macht
Nadelen	• Slecht overzicht van branches → zolang er maar winst is • Kleine stockholders genegeerd • Korte-termijnzicht	• Zwakkere, tragere beslissingen • Oneconomische investeringen • Minder drang om te excelleren en ondernemen • Gebrek aan vaardigheden voor realisatie MVO-projecten



MVO ladder:



	Laissez-faire	Enlightened self-interest	Forum voor stakeholders	Shaper of society
Reden	Legaal minimum doen; voor maximale winst	Enkel imago beschermen of verbeteren	Triple bottom line (Planet, People, Profit)	Voor sociale en markts-verandering
Leiderschap	Veraf	(Onder)-steunend	Kampioen	Visionair
Management	Verantwoordelijkheden voor midden-management	Basis check-up systemen	Brede monitoring	Individuele verantwoordelijkheid doorheen organisatie
Reactie op externe druk	Defensief	Reactief	Proactief	Definiërend
Stakeholders-relaties	Eenzijdig	Minimaal	Partners	Allianties

=>Onderzoek heeft bewezen dat MVO geen effect heeft op het financiële resultaat

Vergroening management:



Greenwashing: Vergroening verkondigen maar netto (bijna) niet(s) veranderen aan het kernproces (liegen over wat je doet, nutteloze projecten, “groene labels” die door het bedrijf gestart zijn en niets betekenen naast een nepbewijs op de verpakking,...)

Echte vergroening via:

- Richtlijnen GRI (Global Reporting Initiative) volgen
- ISO 14000-normen overnemen
- Op de lijst van de 100 Meest Duurzame Bedrijven willen staan

Waardemanagement: *Methode van management waarbij managers gedeelde normen en waarden vastleggen, uitdragen en uitoefenen.*

De functie van die waarden en normen:

- Geven richtlijnen bij managementbeslissingen
- Vormen werknemersgedrag
- Beïnvloeden de marketing
- Bouwen teamspirit op

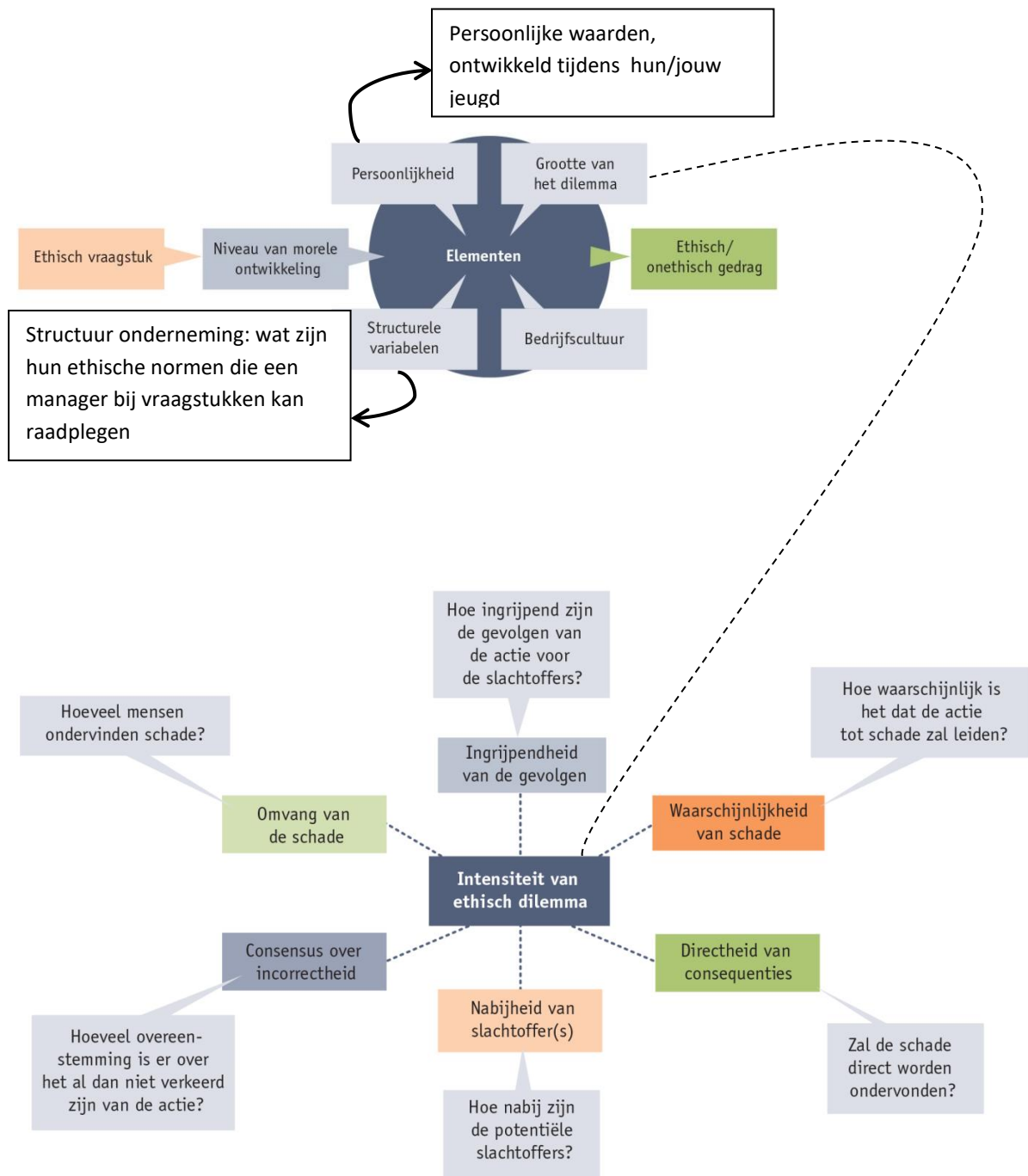
Ethische dilemma's: (ethiek= de regels en principes die correct en incorrect gedrag definiëren)

Niveau	Beschrijving van fasen
Principieel	6. Volgt eigen ethische principes, zelfs als deze tegen wetten en regels indruisen 5. Respecteert rechten van anderen en houdt zich aan eigen normen en waarden, ongeacht de mening van de meerderheid
Conventioneel	4. Bewaart de conventionele orde door zich te houden aan overeengekomen verplichtingen 3. Voldoet aan de verwachtingen van de omgeving
Preconventioneel	2. Volgt alleen de regels als dit in het eigen belang is 1. Houdt zich aan de regels om fysieke straf te ontlopen



Verbeteren van ethisch gedrag

- Werknemersselectie
- Ethische code die men kan raadplegen bij beslissingen
- Leiderschap en inzet topmanagement
- Functiedoelen en beoordeling niet te streng maken om onethisch gedrag (indirect) te stimuleren om toch nog die doelen te halen, te vermijden
- Ethisch onderricht; aanmoedigen ethisch gedrag
- Onafhankelijke sociale controles
- Formele beschermingsmaatregelen voor klokkenluiders



HF 5: Innovatie en verandering

Verandering:

Kenmerken van verandering:

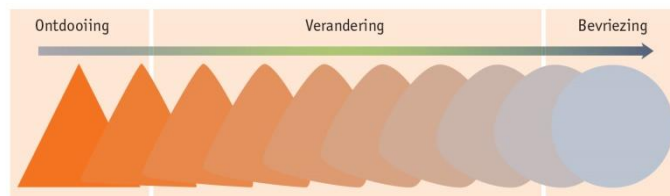
- Is er constant, maar wat het effectief is varieert
- Onzekere omgeving, maar niet compleet onvoorspelbaar
- Zorgt voor beiden bedreigingen en kansen

Redenen (in een open systeem):

- Door **externe** drijfveren:
 - Klantenpreferentie
 - Nieuwe wetten en regels
 - Nieuwe technologieën
 - Veranderende economie
- Door **interne** drijfveren:
 - Nieuwe (organisatie)strategie
 - Nieuw personeel
 - Nieuwe apparatuur
 - Veranderende attitude werknemers

Visies op veranderingsprocessen:

- **Kalme zee:** oudere visie (jaren '80)
 - Grotendeels gebeurt er weinig
 - Iedereen kent de zee
 - Er zijn enkel korte stormen/onderbrekingen in een rustige reis
 - **Verandering** via het Lewin-veranderingsproces:
Geplande ontdooiing → verandering → bevrozing verandering
(verandering is traag, gepland door topmanagers, en niet op korte termijn)



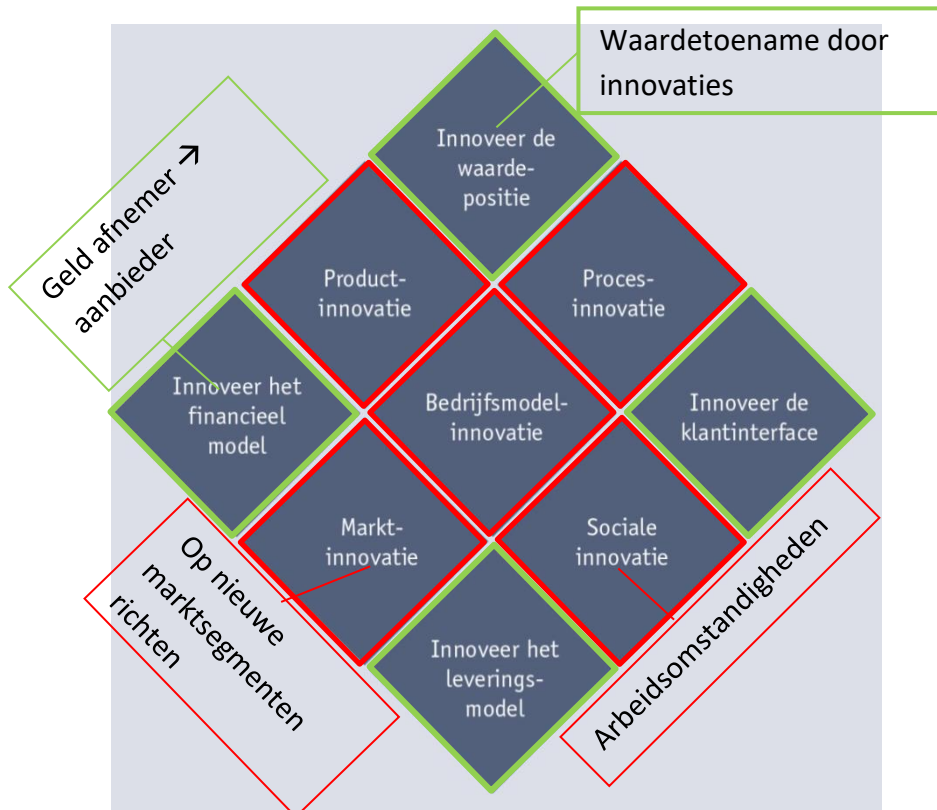
- **Wilde bergrivier:** modernere, huidige visie
 - Onbekend water
 - Onzekere omgeving met gammele ondersteuning
 - Groep van onbekenden
 - **Verandering** is plots en kan zeer klein of groot zijn
 - Planning en management is zeer moeilijk

Innovatie stimuleren:

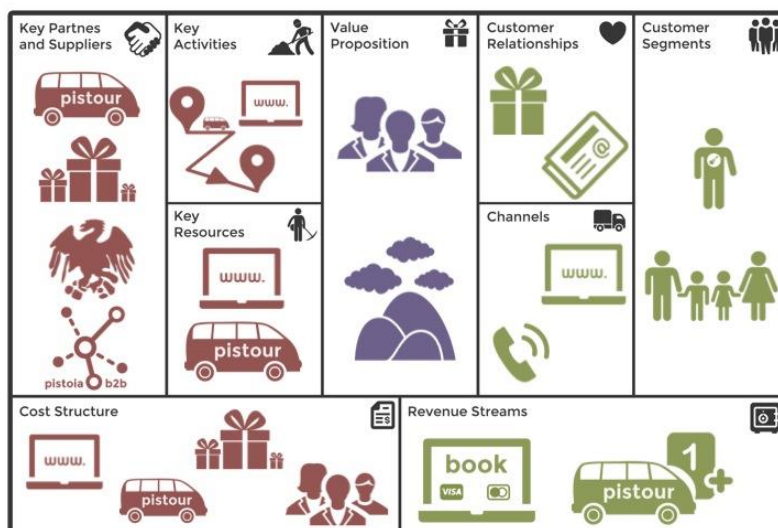
Creativiteit ⇔ Innovativiteit:

- **Creativiteit:** Ideeën kunnen combineren (en niet noodzakelijk met nieuw ideeën afkomen), vreemde associaties kunnen maken,...
- **Innovativiteit:** Omzetten creatief idee in een bruikbaar product, dienst of werkproces

Soorten innovatie: (5 hoofdvormen en 4 subvormen)



The Business Model Canvas



Innovatie stimuleren en ondersteunen:

- **Systeembenadering** (input→transformatie in systeem→output)



- **Ontwerpbenadering/designdenken:** 20 keer rond een probleem lopen en/of via langdurige observeren zo veel mogelijk perspectieven, vooral van klanten, op een probleem te krijgen
- **Ideeënkampioenen:** zij helpen met de ontwikkeling en implementatie ideeën

Veranderingsmanagement:

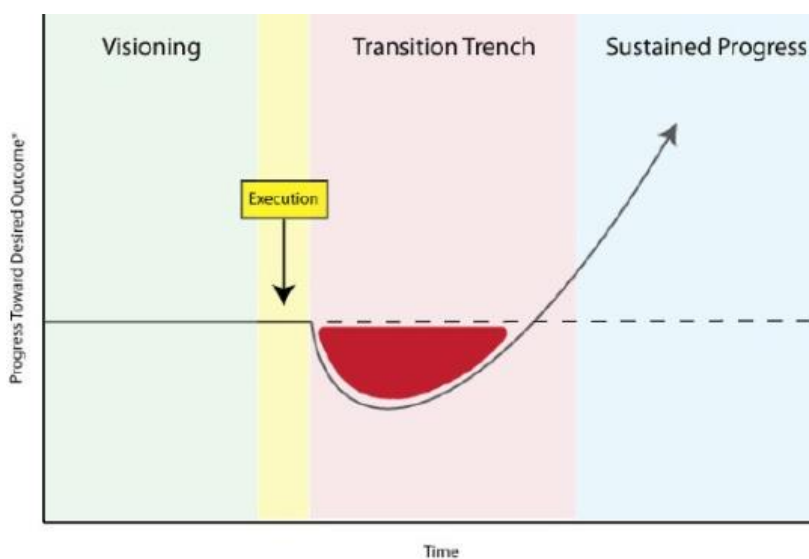
- **Een verandermanager is ...:**
 - Letterlijk een positie in het bedrijf
 - Een specialist uit bv. HR, een niet-manager
 - Een externe adviseur (vaak bij ingrijpende, systeembrede verandering: zij zullen, omdat ze niet moeten leven met de consequenties en niet zo bekend zijn met de bedrijfshistorie, vaker neigen naar meer ingrijpende veranderingen. Dit kan de (te) hoge voorzichtigheid van interne managers omzeilen, maar is natuurlijk meer risicovol)
- **Soorten organisatieverandering:**
 - **Structurele verandering:** plattere structuur door medewerkers meer leiding te geven, herindelen groepen (door) overnames,...
 - **Technologische verandering:** werkproces, apparatuur, methoden,...
 - **Menselijk:** veranderen attitude, verwachtingen,... → ∞
- **Organisatieontwikkeling:** ←



Figuur 5.7 Technieken van organisatieontwikkeling

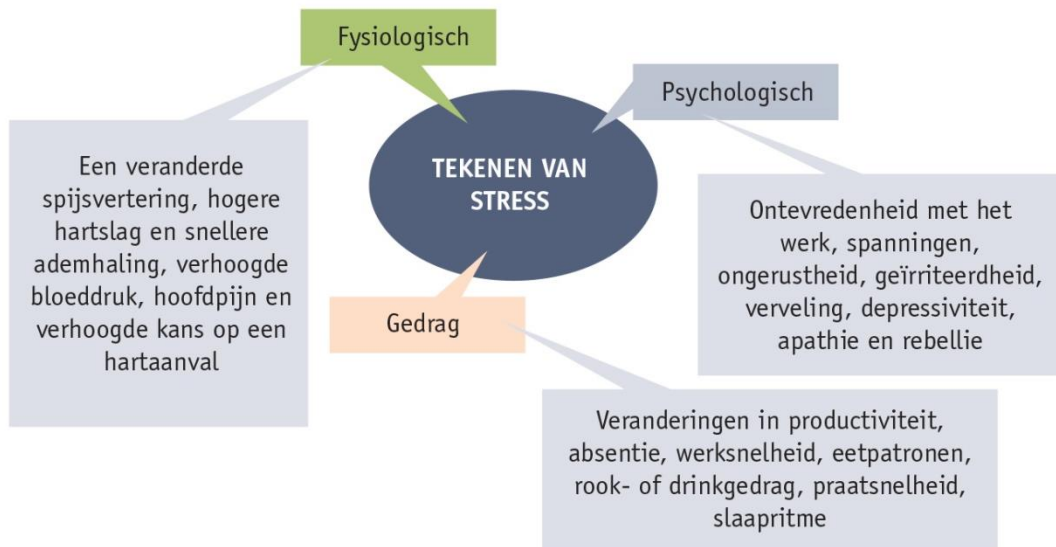


Methode	Wanneer te gebruiken	Voordeel	Nadeel
Voorlichten en communiceren	Wanneer de weerstand gebaseerd is op verkeerde informatie	Neemt misvattingen weg	Werkt misschien niet als er geen wederzijds vertrouwen is
Participeren	Wanneer de werknemers in staat zijn een bijdrage te leveren	Zorgt voor extra betrokkenheid en acceptatie	Tijdrovend; mogelijk slechte oplossing
Faciliteren en ondersteunen	Wanneer werknemers angstig en gespannen zijn	Kan het proces van aanpassing verbeteren	Duur; geen garantie op succes
Onderhandelen	Wanneer de weerstand afkomstig is van een mondige werknemer	Kan steun 'kopen'	Mogelijk duur; opent de deur voor anderen om druk uit te oefenen
Manipuleren	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan verkeerd uitpakken en de geloofwaardigheid wegnemen
Dwingen	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan illegaal zijn en de geloofwaardigheid wegnemen



Stress:

- **Tekenen van stress**



- **Stress verminderen:**

- Werkgerelateerde stress verminderen (MBO, betere communicatie)
- Kalm zijn t.o.v. personeel met stress door privéredenen
- Kijken naar bekwaamheden sollicitanten
- Therapie

Hedendaagse vraagstukken over veranderingsmanagement:

- **Ideale omstandigheden om een cultuur te veranderen**

- Crisis vindt plaats
- Andere leiding
- Jong en klein bedrijf
- Nu is er een zwakke cultuur

- Zet de toon door managementgedrag: topmanagers in het bijzonder moeten positieve rolmodellen zijn.
- Creëer nieuwe verhalen, symbolen, rituelen om de huidige te vervangen.
- Selecteer, promoot en ondersteun werknemers die de nieuwe waarden aannemen.
- Herontwerp socialisatieprocessen om ze in lijn te brengen met de nieuwe waarden.
- Wijzig het beloningssysteem om de acceptatie van nieuwe normen aan te moedigen.
- Vervang ongeschreven normen door duidelijke gespecificeerde verwachtingen.
- Schud bestaande subculturen op door transfers, rotatie en/of ontslagen.
- Probeer consensus te creëren door werknemersparticipatie en een klimaat te creëren met een hoog vertrouwensniveau.

Figuur 5.9 Strategieën voor het managen van een cultuuromslag

HF 6: Besluitvorming:

Management: Het nemen van onderbouwde beslissingen en keuzes

Besluitvormingsproces: 8 stappen



1. Identificatie probleem
2. Identificatie besluitvormingscriteria
3. Afweging criteria
4. Zoeken naar alternatieven
5. Analyse alternatieven
6. Keuze voor alternatief
7. Implementatie alternatief
8. Evaluatie effectiviteit

Score uit **3** voor stap **5**: cijfer voor belang criteria(**3**) * score op 10(**5**)

→ 8/10 voor geheugen is $8 \times 10 = 80$; 7/10 voor batterij is $7 \times 8 = 56$

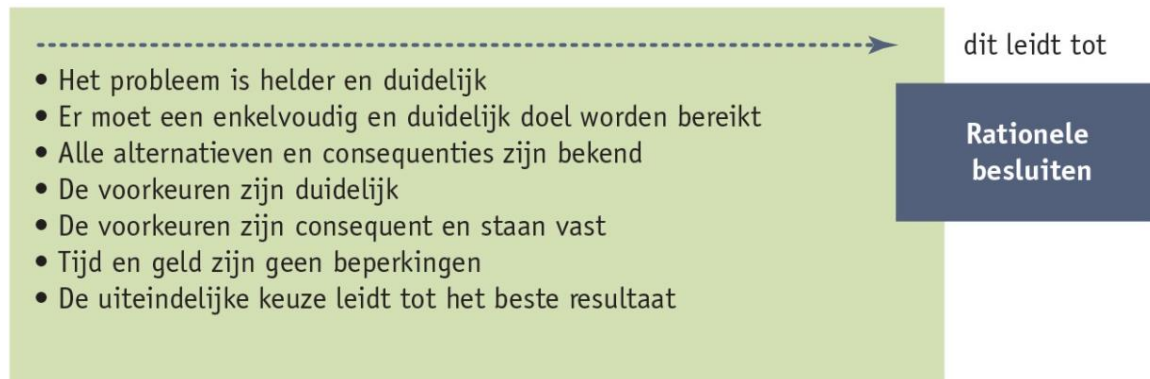
	Geheugenopslag	Batterijduur	Gewicht	Garantie	Beeldkwaliteit	Totaal
Toshiba Satellite	100	24	60	32	15	231
Dell Inspiron	80	56	42	32	21	231
HP Pavilion	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Sony Vaio	70	64	42	32	21	229
Acer Aspire	80	24	36	40	24	204
Samsung UE40	100	56	48	24	21	249
Lenovo Flex	40	80	24	32	30	206

Figuur 6.4 Evaluatie van laptopalternatieven tegen gewogen criteria

- **Niet perfect:** bv. ervaring verkopers met Apple-producten niet meegerekend → oplossen door dan bv. een indicator voor ervaring in te voeren om het in het beslissingsproces bij te voegen

Rationele beslissingen:

Ideaal:



Problemen met rationele besluiten:

- **Beperkt rationeel:** niet genoeg info hebben → rationeel binnen grenzen
- Alternatief: **Intuïtieve besluitvorming:**
 - Onderbewuste mentale verwerking; met informatie uit onderbewustzijn
 - Op basis waarden/ethiek
 - Op basis ervaring
 - Op basis emoties
 - Cognitieve beslissingen: vaardigheden, kennis en training

Types problemen en oplossingen

- **Eenvoudige problemen → Best practices**
 - Standaard**procedures** via **regels** die voortvloeien uit het algemeen **beleid** (vb. beleid: klant is koning) (vaste procedure bij een ober die morst, te laatkomen,...) .
 - ⇒ Manager moet geen lang proces gebruiken zoals die bij rationele besluiten
- **Gecomplceerde problemen → Good Practices**
 - **Nieuw of ongewoon:** ontbrekende of onvolledige informatie
 - **Good practise** = unieke, eenmalige oplossing of besluitvormingsproces

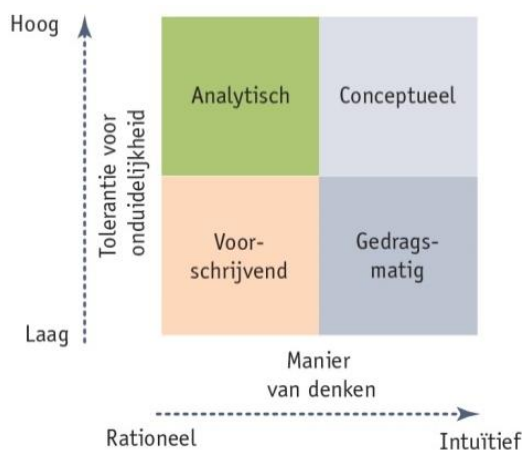
Kenmerken	Voorgeprogrammeerde besluitvorming	Niet-voorgeprogrammeerde besluitvorming
Soort probleem	Eenvoudig	Gecompliceerd
Managementniveau	Lagere niveaus	Hogere niveaus
Frequentie	Repetitief, routine	Nieuw, ongebruikelijk
Informatie	Gemakkelijk beschikbaar	Ambigu of incompleet
Doelen	Helder, specifiek	Vaag
Tijdkader voor oplossing	Kort	Relatief lang
Oplossing hangt af van	Procedures, regels, beleid	Oordeel, creativiteit en praktijkervaring

Figuur 6.8 Best practices versus good practice

Omstandigheden:

- **Zeker:** alles is gekend
- **Risicovol:** je kan een inschatting maken van de alternatieven of uitkomsten
- **Onzeker:** je hebt geen zekerheid en kan geen inschatting maken

Besluitvormingstijl:



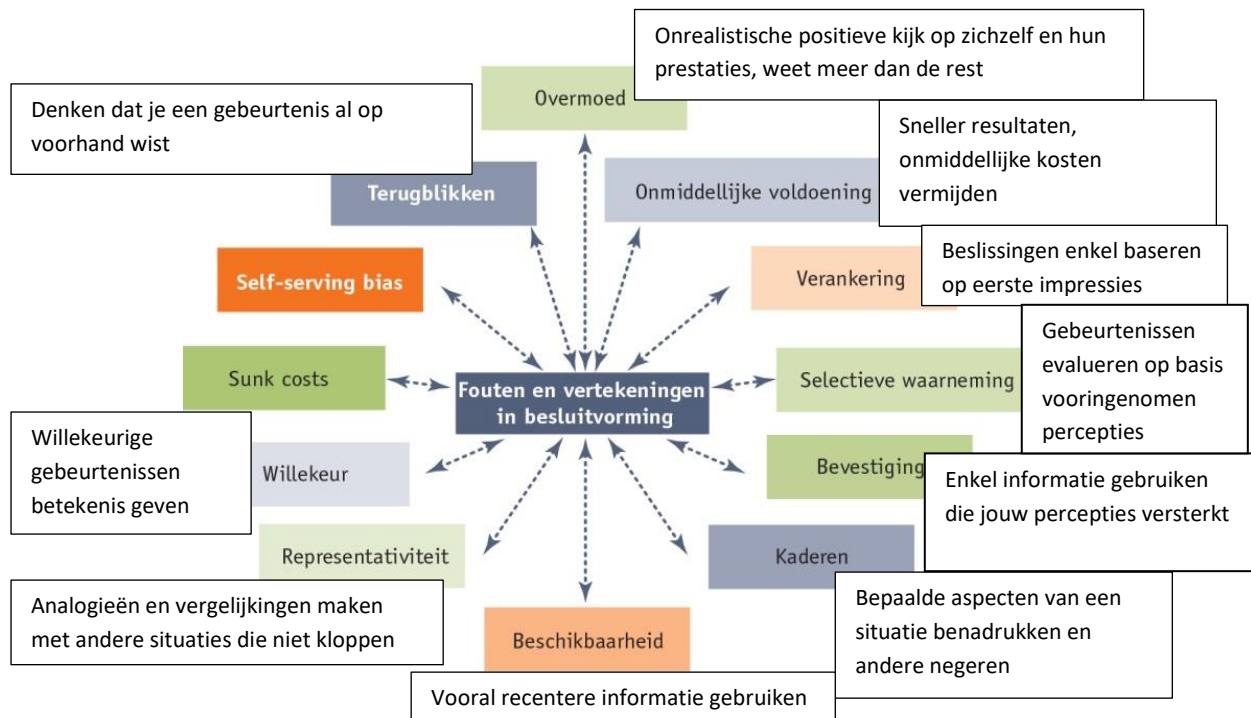
- **Voorschrijvend:** efficiënt, logisch, duidelijk, neemt snel besluiten maar binnen beperkte perken
- **Analytisch:** voorzichtig, gebruikt zo veel mogelijk informatie, aanpassingsvermogen
- **Conceptueel:** volledig beeld en veel alternatieven willen zien, lange termijn, hebben vaak creatieve oplossingen
- **Gedragsmatig:** goed in omgang, vermijdt conflict, vergadert veel

Evidence-based management: gebruik van sterkst mogelijke aanwijzingen

- **Expertise en inschattingsvermogen** manager
- **Externe aanwijzingen**, door manager geëvalueerd
- **Meningen, voorkeuren en waarden** belanghebbenden
- Relevante **interne factoren**: context, omstandigheden en organisatieleden

Fouten in besluitvorming:

- **Vuistregels of heuristieken:** gebruikt door managers om besluitvorming te vereenvoudigen
- **Meest voorkomende Cognitive biases:**
 - **Self-serving bias:** negatieve dingen zijn nooit mijn fout, en positieve dingen zijn altijd mijn verantwoordelijkheid
 - **Cognitive fluency:** hetgeen wat het makkelijkste is om te begrijpen, is het juiste
 - **Sunk cost fallacy:** meenemen gevolgen vroegere beslissingen om er toch nog iets uit te halen (bvb. blijven gokken na al veel verloren te hebben om nog iets te winnen)
 - **Confirmation bias:** De in jouw ogen vertrouwde bronnen hebben het altijd juist en de rest is fake news
- **Andere vertekeningen en fouten:**
 - **Escalatie van steun:** koppig een beslissing verdedigen ondanks bewijs dat het niet werkt/faalt/...



HF 7: Planning

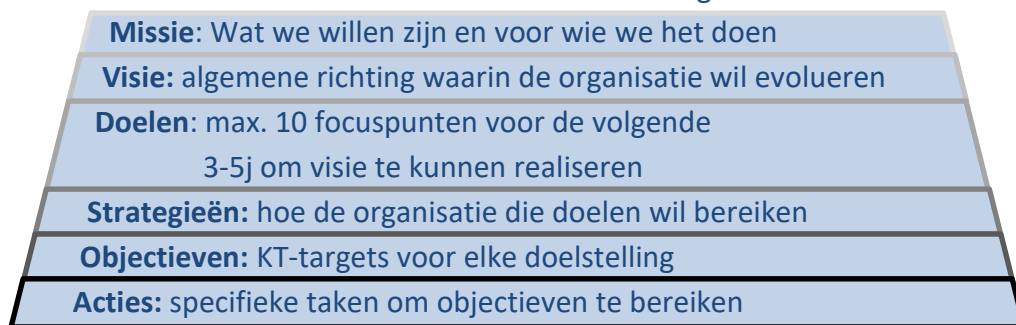
Planning:

- = Formuleren **organisatiedoelstellingen**, opzetten **algemene strategie** en **uitgebreide plannen** om het werk in de organisatie te integreren en coördineren
 - **Informele plannen**: niets is opgeschreven of ligt vast
 - **Formele plannen**: doelen voor het volgende jaar liggen vast → leidt niet altijd tot betere prestaties i.v.m. bedrijven zonder formele planning

- **Bouwstenen strategiebepaling**

Mandaat: centrale opdracht en terrein organisatie

Waarden: De ziel van de organisatie



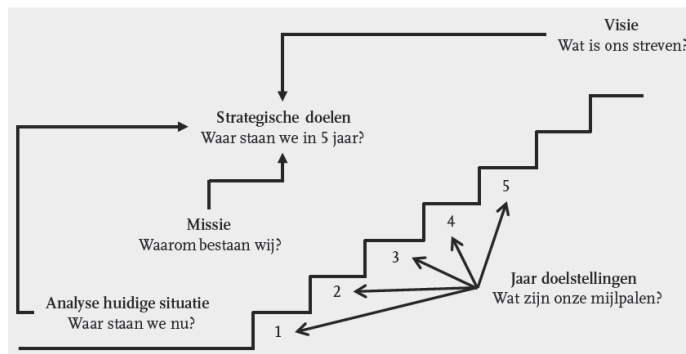
- **Soorten plannen**

- **Strategische plannen**
 - Lange termijn (3-5 jaar) → relatief permanent
 - Hele organisatie
 - Richtinggevende plannen: Flexibeler (5-10% winsttoename in de KT)
- **Operationele plannen**
 - Korte termijn (maand-dag)
 - Moeten regelmatig gemaakt worden → eenmalig
 - Specifiek (8% meer sales en 4% minder kosten in de volgende maand)

- **Kernelementen strategisch plan:**

- **Missie**: Wat willen we zijn en voor wie we het doen
- **Strategic issues**: problemen voor realisatie
- **Strategieën**: Hoe gaan we het realiseren
- **Doelstellingen (organisaties hebben vaak meerdere)**: Wat en wanneer
- **Acties**: wat zullen we concreet doen

- **Positie strategische doelen:**



- **Soorten doelen** (vaak meerdere voor één organisatie)

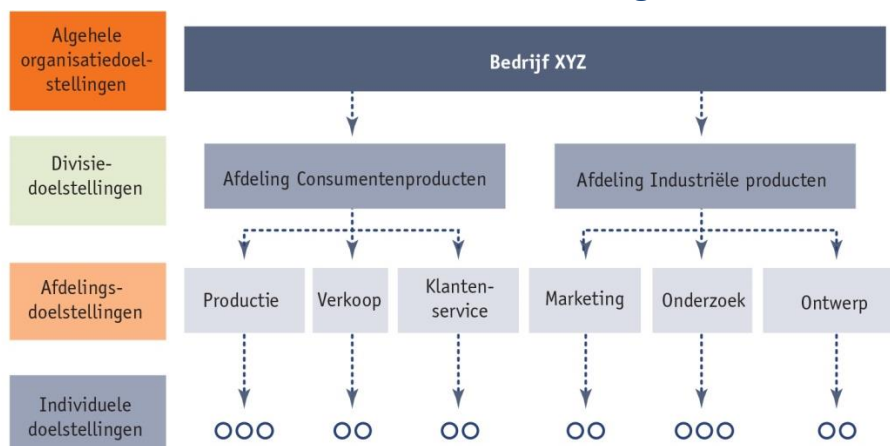
- **Financiële doelen**
- **Strategische doelen** (andere bedrijfsprestaties)
- **Geformuleerde doelen** (uitspraken, wat het de stakeholders wil laten geloven)
- **Werkelijke doelen** (te zien in de activiteiten die de organisatie echt gedaan heeft)

- **Formuleren doelstelling via de conventionele doelbepaling:**

- **Hoofddoelen opstellen:** onderverdelen per org. niveau door manager niveau
- **Door topmanagers:** zij hebben zicht op alle delen van de organisatie
 - **Verliezen** vaak helderheid en eenheid naarmate **de doelen specifiek** worden op lager niveau



Middel-doelketen / Vertical Alignment:



- **Oplossing helderheid: MBO**

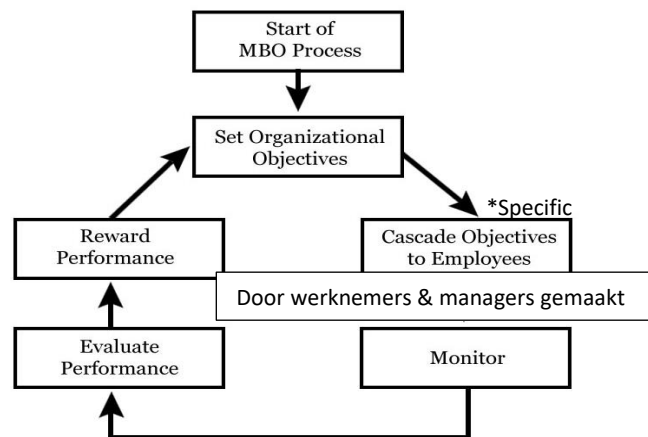
- **Voordelen**

- Motiverend
- Betere productiviteit

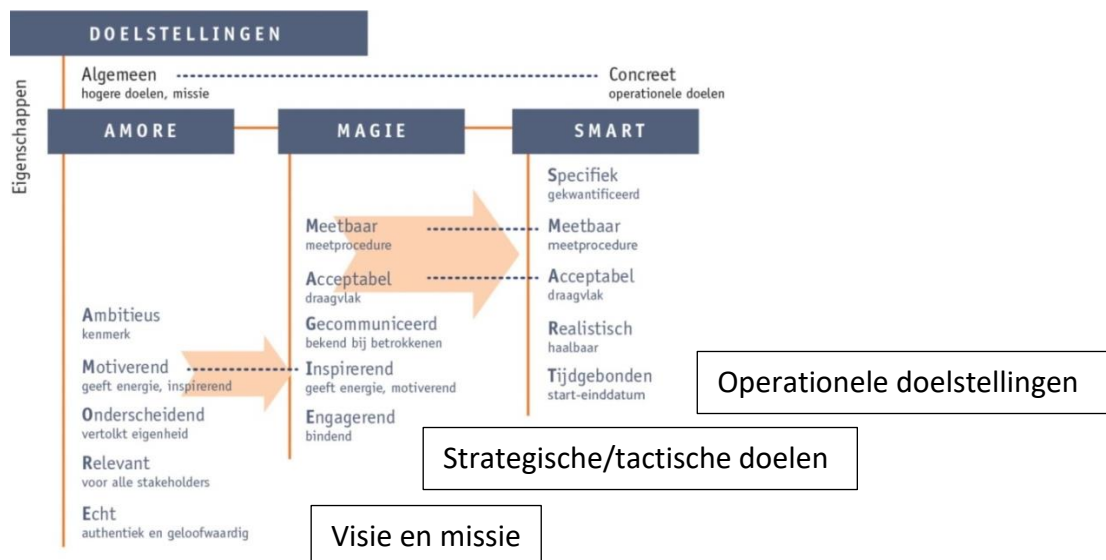
- **Nadelen:**

- Nutteloos bij veel verandering in omgeving
- Evaluatie moeilijk als er snel wisselende doelstellingen zijn
- Druk om doelstellingen te halen
- Werknemers stelen taken van collega's om toch nog de doelen te halen

The Five-Step MBO Process



- **Kenmerken goede doelstellingen**



- **Kritiek op planning**

- Te rigide
- De omgeving is te dynamisch
- Geen plaats voor intuïtie of creativiteit
- Managers kijken naar de huidige situatie en niet die van morgen
- Te grote focus op successen → een succes is soms niet langdurig
- Alleen plannen en niets anders doen, geen uitvoering

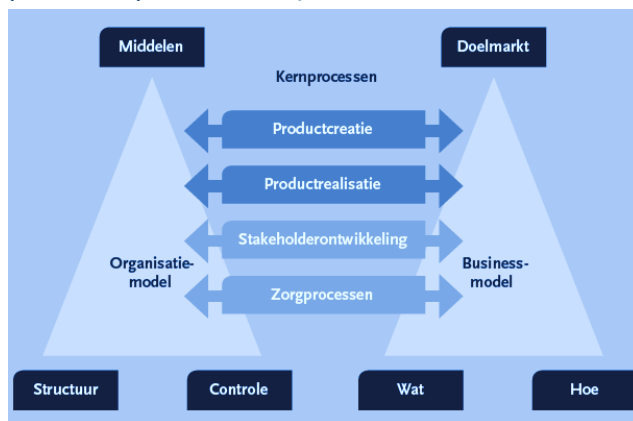
⇒ **Antwoorden**

- **Specifieke maar flexibele plannen**
- **Constant leren**
- **Volhouden (commitmentconcept: realisatie lukt enkel bij volhouden)**
- **Plattere organisatiehiërarchie**
- **Scenarioplannen: kijken naar alle scenario's (Murphy's Law)**

HF 8: Strategisch management

Begrippen:

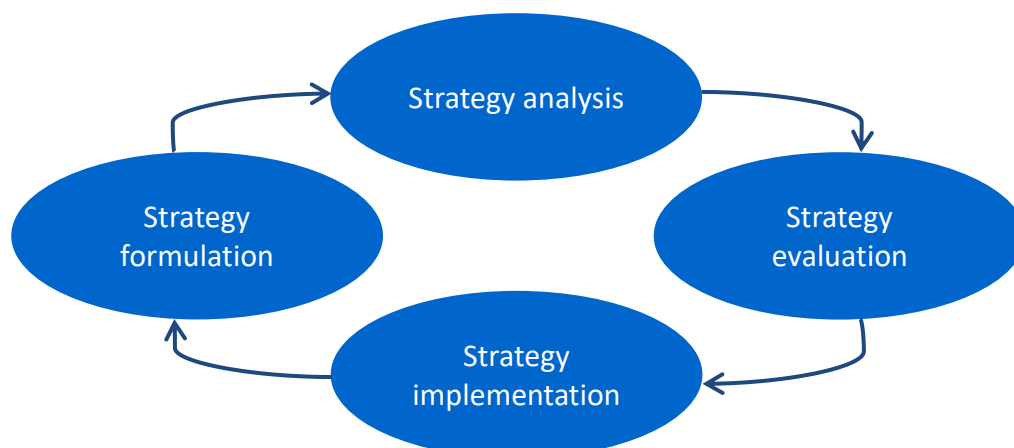
- **Strategisch management:** De reeks beslissingen en gekozen richting die bepalend zijn voor de prestaties van de onderneming op de lange termijn
- **Strategie:** De beslissingen en acties die de lange termijn-prestatie van een organisatie bepalen (overnames,...)
- **Business model:** hoe een bedrijf van de strategie zal profiteren, te bepalen door:
 - Hoe de **klant** de G&D v/h bedrijf **waardeert**
 - Hoe de **onderneming** er **resultaten** uit haalt
- **Organisatiemodel:** De interne structuur van een onderneming (hiërarchiestructuur, productieprocessen,...)



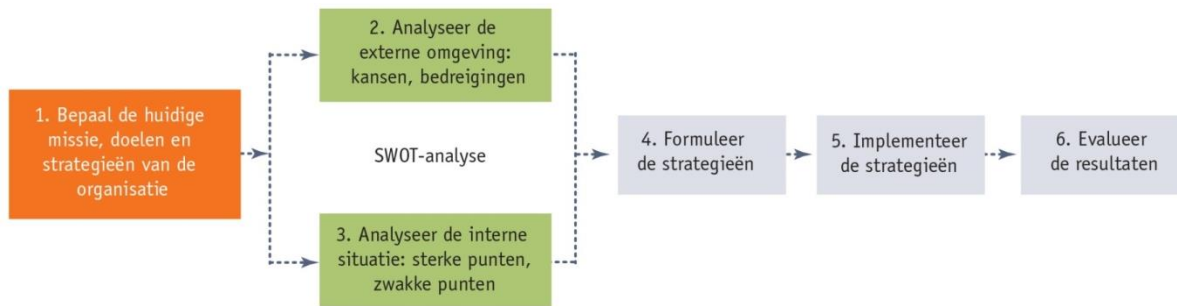
Belang strategisch management:

- Organisaties die strategisch management gebruiken slagen vaker
- In het strategisch-managementproces kan de manager steeds weer bepalen welke stappen hij/zij moet nemen om met de onzekere omgeving beter om te gaan
- Alle divisies, afdelingen,... moeten nog steeds streven naar dezelfde bedrijfsdoelen door te tonen wat belangrijk is en waarom ze het doen
- Managers moeten hun beslissingen afstemmen op de strategie

Basisbouwstenen strategisch management:

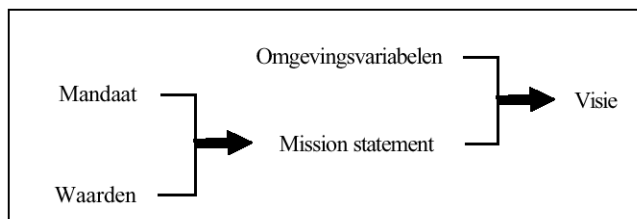


6 stappen strategisch-managementproces:



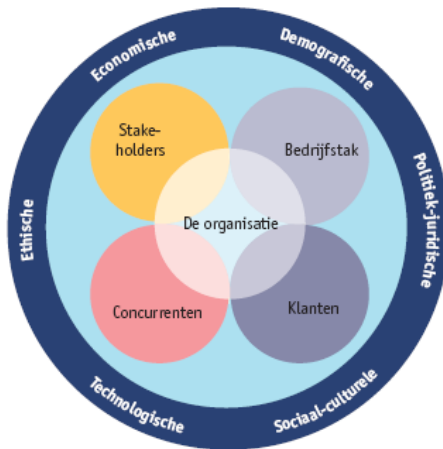
.1: Missie en visie bepalen:

- **Mission statement:** beantwoord:
 - In **welke business** houden wij ons bezig?
 - **Hoe** maken wij een **verschil**?
 - **Waarom** doen wij dit?
- **Vision statement:**
 - **Wat** is ons **doel**? : concreter beeld van de toekomst
 - ⇒ Verder concretiseren via **ambitie** met eigenschappen in AMORE (p29)
- **Verschil missie ⇔ visie:** als bv. n°1 zijn in de sector de missie was zou je wanneer je n°1 wordt opdoeken → missie is bvb. “geavanceerde technologie eenvoudig maken”



.2: Externe analyse:

- buitenring: **algemene omgeving**, buiten controle ond.



• Algemene omgeving

- Demografie -
- Economische -
- Sociaal-culturele -
- Technologische -
- Ethische - en
- Politiek-juridische factoren

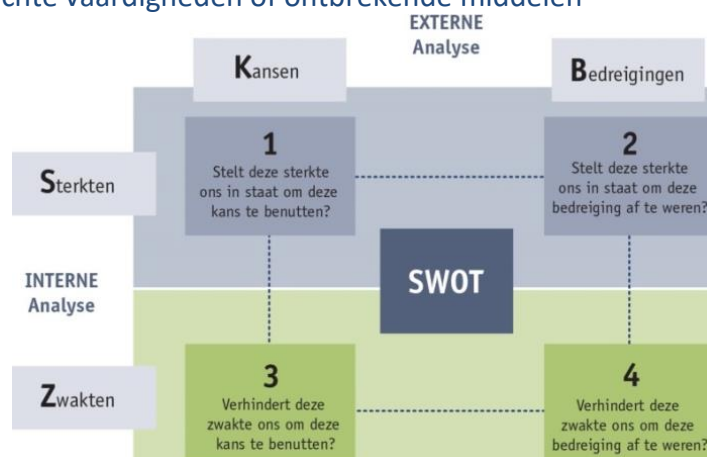
- 4 bollen: **specifieke omgeving** (zie verder)

.3: Interne analyse:

• Kerncompetenties: Belangrijkste vaardigheden & capaciteiten

- **Sterktes:** unieke middelen of vaardigheden
- **Zwaktes:** slechte vaardigheden of ontbrekende middelen

.2+3: SWOT-analyse:



.4 Strategieën formuleren:

- Kijken naar en evalueren van **strategische alternatieven**
- Gebruiken **sterkten** en **kansen**
- Buffer opwerpen of organisatie beschermen voor **bedreigingen**
- **Zwakheden** corrigeren

.5 Strategieën implementeren:

- Effectief aanpassen **structuur** en **activiteiten** aan de omgeving
- Zorgen dat aanpassingen werken binnen de **organisatorische structuur**

.6 Evaluatie resultaten:

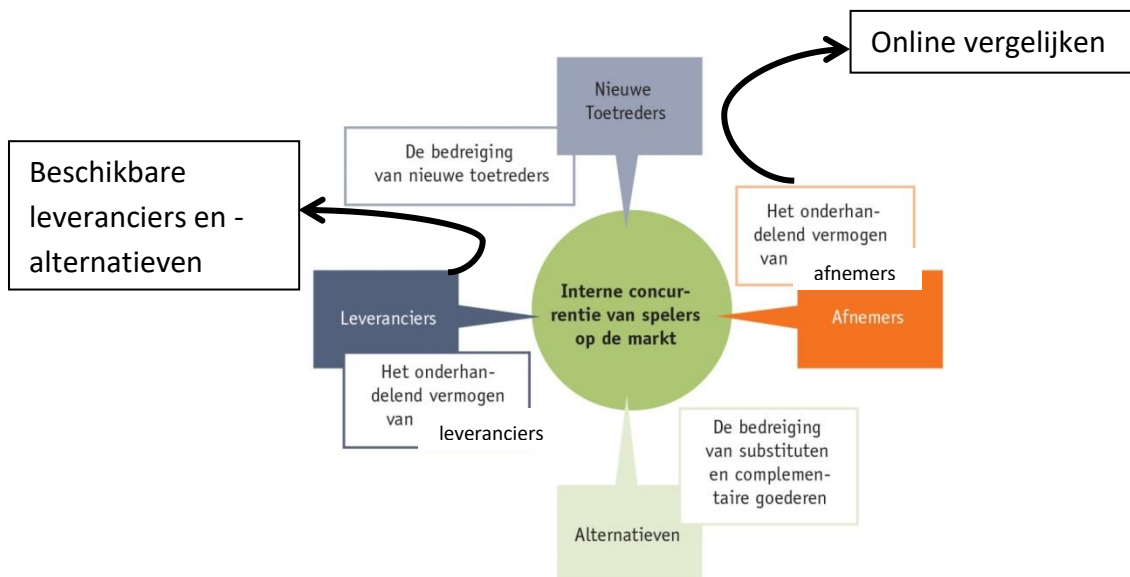
- Eventuele **bijstellingen** als de **effectiviteit** van de strategie tegenvalt

De externe omgeving:

- **Specifieke omgeving:** binnen de invloed van een organisatie

➤ **Profitability/** $\frac{\text{Winst}}{\text{Investing}}$ bepaalde sectoren

➤ **5-krachtenmodel Porter**



➤ **Stakeholders:** in externe omgeving organisatie, ondervinden invloed van de organisatie en kunnen ook invloed hebben op de organisatie



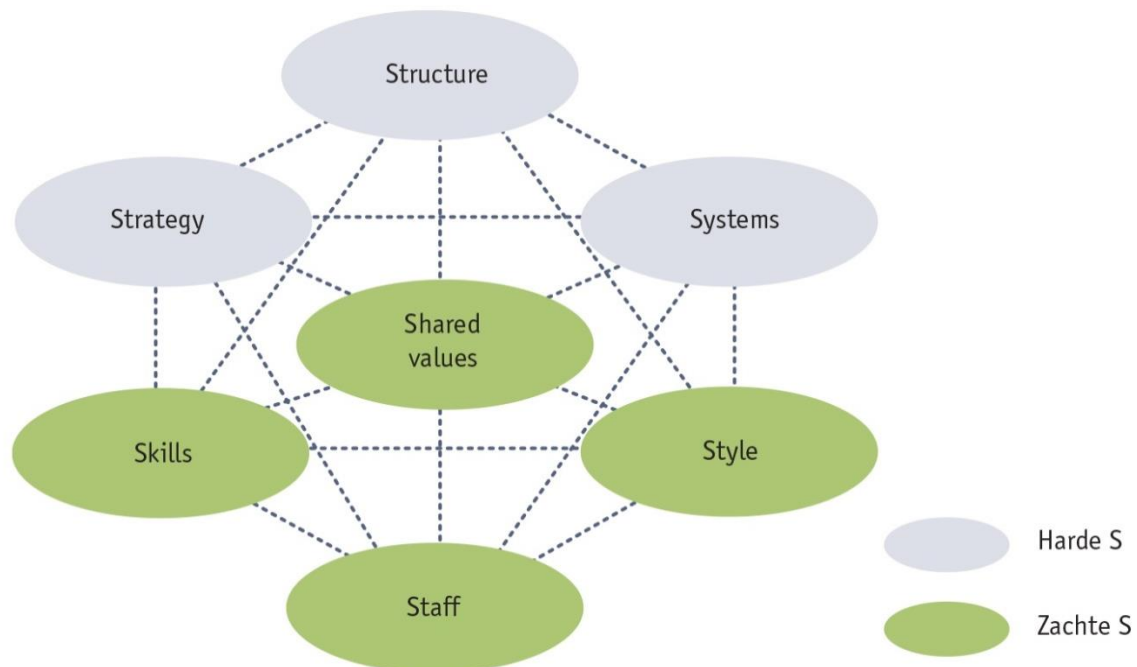
Invloed van de omgeving op het bedrijf:

		Mate van verandering	
		Stabiel	Dynamisch
Mate van complexiteit	Eenvoudig	Cel 1 • Stabiele en voorspelbare omgeving • Weinig omgevingsfactoren • Factoren zijn enigszins vergelijkbaar en blijven in wezen hetzelfde • Minimale behoefte aan diepgaande kennis van factoren	Cel 3 • Dynamische en onvoorspelbare omgeving • Weinig omgevingsfactoren • Factoren zijn enigszins vergelijkbaar, maar maken deel uit van een continu veranderingsproces • Minimale behoefte aan diepgaande kennis van factoren
	Complex	Cel 2 • Stabiele en voorspelbare omgeving • Veel omgevingsfactoren • Factoren zijn niet onderling vergelijkbaar en blijven in wezen hetzelfde • Grote behoefte aan diepgaande kennis van factoren	Cel 4 • Dynamische en onvoorspelbare omgeving • Veel omgevingsfactoren • Factoren zijn niet onderling vergelijkbaar en maken deel uit van een voortdurend veranderingsproces • Grote behoefte aan diepgaande kennis van factoren

- In geval van nood: ga terug naar **simpele regels**:

- Wat is de **missie en visie**
- Hou de **klanten blij**
- Kijk naar de **omgevingsfactoren**

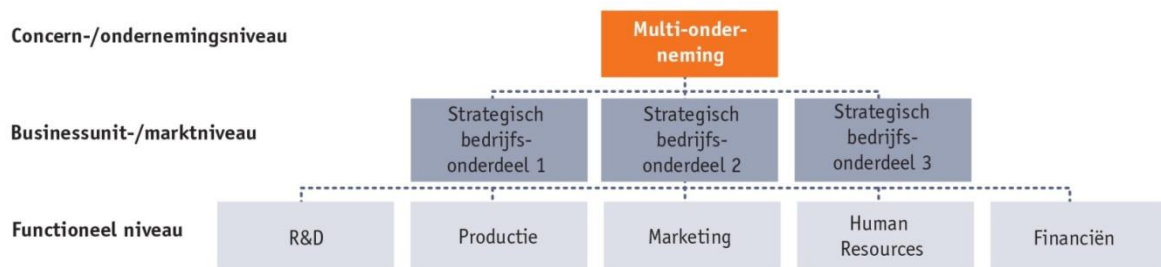
Interne omgeving:



Figuur 8.9 Het 7S-model Toont sterktes en zwaktes onderneming

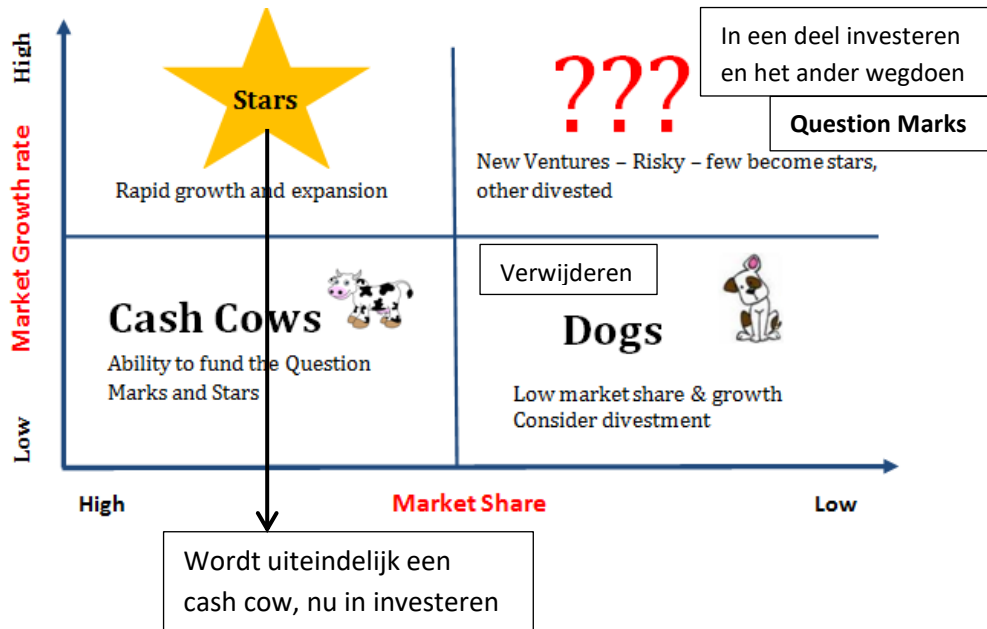
⇒ Allemaal onderling verbonden → één veranderen = veel veranderen

Soorten organisatiestrategieën:



Figuur 8.10 Niveaus van organisatiestrategieën

- **Organisatiestrategie op concernniveau:** branches waarin onderneming actief is
 - Focussen op **groei**
 - ⇒ **Achterwaartse verticale integratie:** controle aanvoer
 - ⇒ **Voorwaartse verticale integratie:** controle distributie
 - ⇒ **Horizontale integratie:** overnames/fusies in dezelfde branche
 - ⇒ **Gerelateerde diversificaties:** overnames/f. in verwante branches
 - ⇒ **Niet-gerelateerde diversificatie**
 - Focussen op **stabiliteit, status quo:** geen ingrijpende veranderingen
 - Focussen op **vernieuwing**
 - ⇒ **Inkrimpingsstrategie:** niet té serieuze prestatieproblemen
 - ⇒ **Turnaroundstrategie:** grote veranderingen nodig
 - **BCG-Matrix** om te zien wat je nodig hebt:



- **Organisatiestrategie op businessunitniveau:** (voor één onderneming van een concern die geïnvesteerd heeft in meerdere branches)

➤ **Concurrentievoordeel:** onderscheiding onderneming i.v.m. anderen

⇒ **Verdedigbaar concurrentievoordeel:** moeilijk kopiëerbaar en wat de klant vraagt

▪ **Concurrentiestrategieën:**

- **Kostenleiderschap:** zo laag mogelijke kosten
- **Differentiatiestrategie:** goede kwaliteit, service,...
- **Focusstrategie/gerichtheid:** één v/d twee toepassen in een smal marktsegment en niet buiten dat segment gaan:

	Goedkoop	Duur
Groot segment	Colruyt	Apple
Klein segment	Aldi	Bugatti

- **Impasse:** plaats niet kunnen vinden, geen focusstrategie volgen

▪ **Waardestrategieën Treacy en Wiersema** (voor klant waarde creëren)

- **Operational excellence:** leider lage kosten
- **Productleadership:** innovatieve producten
- **Customer intimacy:** beste klantbenadering

▪ **Innovatiestrategieën:**

- Bestaande technologie anders toepassen
- Duur fundamenteel wetenschappelijk onderzoek
- Proces/productinnovatie
- Baanbreker zijn = nieuw product/procesinnovatie

▪ **Klantenservicestrategieën:**

- Klanten krijgen wat ze willen
- Er wordt effectief met hen gecommuniceerd
- De medewerkers zijn getraind in klantenservice

- **E-business:** algemene term voor het gebruik van elektronische verbinding en tussen alle stakeholders voor snellere en efficiëntere realisatie

▪ **E-commerce:** vorm van zakelijke uitwisseling of transactie waarbij partijen elektronisch met elkaar communiceren

▪ **Mate van verwikkeling met e-business:**

- ❖ **Aanvullend:** conventionele structuur blijft
- ❖ **Ervoor geschikt:** integratie in conventionele structuur
- ❖ **Puur:** alle werkprocessen zijn op het e-businessmodel gebaseerd



- **Strategische flexibiliteit:** het vermogen om belangrijke veranderingen in de externe omgeving te herkennen, en snel de middelen vast te leggen en aanpassen aan het feit dat je strategische beslissing niet werkt

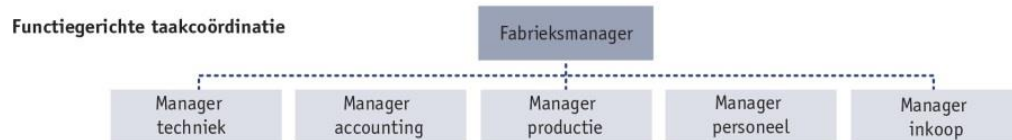
HF 9: Organisatiestructuur

Contingentietheorie: er is geen beste organisatiestructuur, het hangt af v/d de onderneming

Aan Organisatieontwerp doen:

1. **Taakspecialisatie** (risico op *Modern Times*, *Charlie Chaplin*, 1936)

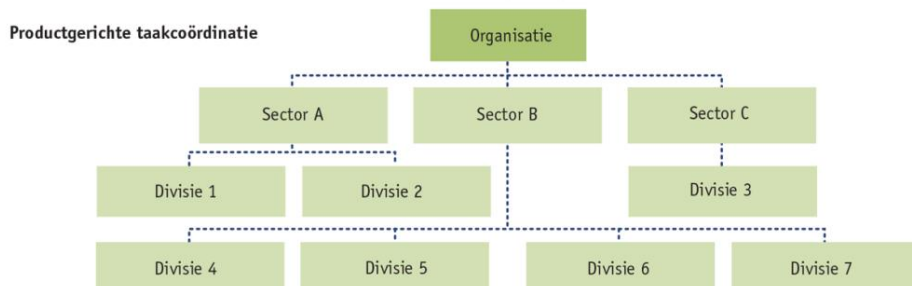
2. **Taakcoördinatie:**



- + Efficiëntie door het groeperen van soortgelijke specialismen en van mensen met soortgelijke vaardigheden, kennis en gerichtheid
- + Coördinatie binnen functioneel gebied
- + Meer specialisatie
- Slechte communicatie tussen functionele gebieden
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen



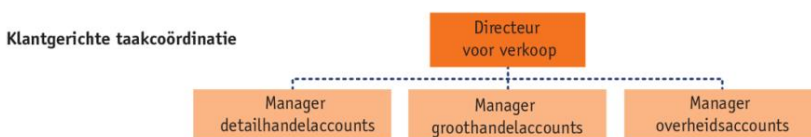
- + Effectievere en efficiëntere afhandeling van specifieke regionale vraagstukken
- + Betere invulling van de behoeften van unieke regionale markten
- Dubbele functies
- Kan leiden tot isolatie van andere organisatiegebieden



- + Specialisatie in bepaalde producten en diensten mogelijk
- + Managers kunnen expert op hun gebied worden
- + Dichter bij de klant
- Dubbele functies
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen



- + Efficiëntere uitvoering van werkzaamheden
- Kan alleen voor bepaalde typen producten worden gebruikt



- + Problemen en vragen van klanten kunnen door specialisten worden afgehandeld
- Dubbele functies
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen

- **Nu populair: functieoverschrijdende teams**
(bvb. verschillende divisies laten werken aan nieuwe producten)

3. Hiërarchie/gezagslijn:

- **Stafffunctie:** ondersteunend bij een deel v/d lijn (zijkant organigram)
- **Lijnfunctie:** directe controle over lager deel v/d lijn
 - ⇒ Als de functie geen deel uitmaakt van het primair (hoofd)proces/niet direct bijdraagt tot het vervullen van de doelstellingen is het een staffunctie
 - ⇒ Een staffunctie kan wel lijnautoriteit hebben over anderen, bvb. de inkoopmanager bij een ziekenhuis die gezag heeft over een aantal medewerkers. Een staffunctie kan ook nog een verwante staffunctie hebben, zoals een assistent voor die inkoopmanager
- **4 pijlers Acceptatietheorie gezag:** ondergeschikten voeren pas opdrachten uit als:
 1. Ze de opdracht begrijpen
 2. Ze geloven dat de opdracht in lijn is met het doel van de organisatie
 3. De opdracht is niet in strijd met hun persoonlijke overtuigingen
 4. Ze in staat zijn de opdracht uit te voeren

4. Span of control: hoeveel werknemers een manager effectief en efficiënt kan leiden → hoeveel hij/zij er ook verantwoordelijk voor zal/kan zijn

- Groeit exponentieel met toename in niveaus en hoeveel managers er per niveau zijn
- Bepaald door: soort werk, maat standaardisatie, vaardigheden en capaciteiten manager en werknemers, complexiteit werk,...
- **Nu:** bredere span of control ideaal: meer controle/leiding aan lagere werknemers geven om kosten te drukken



5. Centralisatie <=> decentralisatie

- Empowerment: meer laissez-faire (verzekering onder...€ bijna automatisch vergoeden,... voor lagere managementkosten (minder werk) en betere resultaten)
- **Nu:** meer decentralisatie, meer beslissingen voor managers op locatie

Meer centralisatie	Meer decentralisatie
• Stabiele omgeving	• De omgeving is complex en onzeker
• Lagere managers zijn minder ervaren in het nemen van beslissingen dan middenmanagers	• De lagere managers zijn ervaren in het nemen van beslissingen
• Lagere managers willen geen stem in het beslissingsproces hebben	• De lagere managers willen een stem in het beslissingsproces
• De beslissingen zijn erg belangrijk	• De beslissingen zijn relatief onbelangrijk
• Het bedrijf zit in een crisis of loopt de kans failliet te gaan	• De bedrijfscultuur is open en moedigt inspraak aan
• Het bedrijf is groot	• Het bedrijf is geografisch verspreid
• De effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de vastberadenheid van managers	• De effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de flexibiliteit van managers

Figuur 9.4 Factoren die de keuze voor de mate van centralisatie of decentralisatie beïnvloeden

6. Formalisering/standaardisering:

- **Nu:** vaste, strikte regels en procedures zo minimaal mogelijk houden

Organisatiestructuur: de formele structuur en taakverdeling

Mechanisch	Organisch
• Veel specialisatie	• Functieoverschrijdende teams
• Strakke taakcoördinatie	• Hiërarchieoverschrijdende teams
• Duidelijke hiërarchie	• Vrije stroom van informatie
• Kleine span of control	• Grote span of control
• Centralisatie	• Decentralisatie
• Veel formalisering	• Weinig formalisering

Invloeden op organisatiestructuur: ...

- Het verandert mee met de **organisatiestrategie** (p35)
 - **Innovatiestrategie:** constant innoveren
 - **Kostenbesparensstrategie**
 - **Imitatiestrategie:** vaak niet mogelijk op LT
- **Grootte bedrijf:** wordt mechanischer i.p.v. organisch naarmate het groeit
- **Onzekerheid omgeving**
- **Technologie:** Woodwards classificatie a.d.h.v. complexiteit technologie

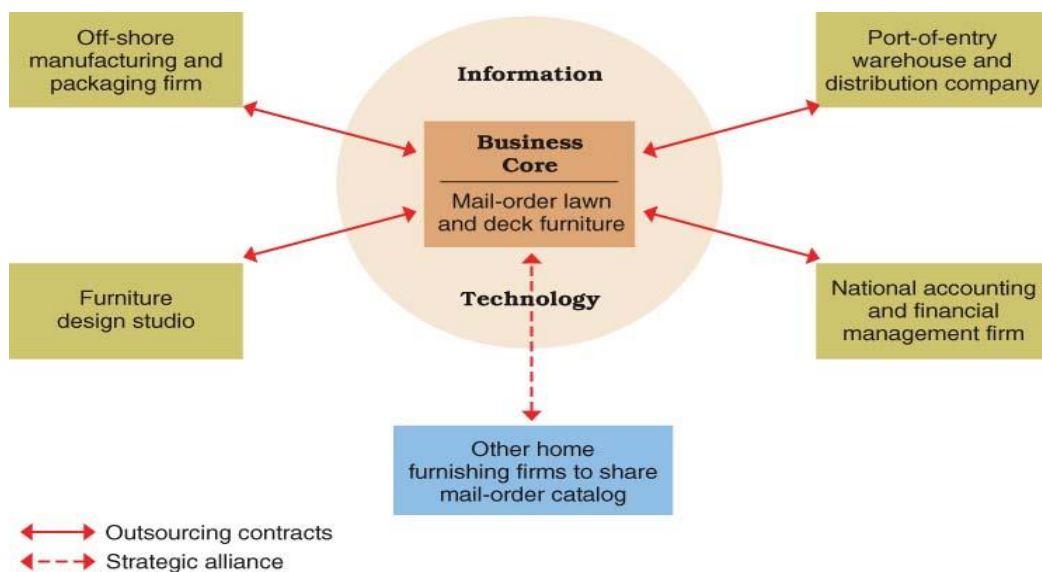
Stukproductie	Massaproductie	Procesproductie
Weinig verticale/horizontale integratie, weinig formalisering	Gemiddelde verticale integratie en veel horizontale integratie, veel formalisering	Veel verticale en weinig horizontale integratie, weinig formalisering
Organisch	Mechanisch	Organisch

Algemene organisatiestructuren:

- **Eenvoudige structuur:** eigenaar en een aantal werknemers
- **Functionele structuur:** inkoop, verkoop, productie,...
- **Divisiestructuur:** autonome divisies → minder interdivisionele rivaliteit

Hedendaagse organisatiestructuren:

- **Teamstructuur:** veel autonomie over doel en methoden, prestaties belangrijk
- **Matrixstructuur:** Een groep specialisten uit verschillende afdelingen (Finance + Marketing + HR + R&D + Informatiesystemen + ...) werkt aan 1(+) projecten
- **Projectstructuur:** geen formele verdeling, iedereen werkt constant aan projecten
- **Grenzeloze organisatie:** zeer flexibel en ongestructureerd, weinig interne en externe grenzen (met klanten, leveranciers,...)
 - ⇒ **Virtuele organisatie:** kleine groep vaste medewerkers (die eventueel thuiswerken en zelden fysiek samenkomen) en veel externe bedrijven
 - ⇒ **Netwerkbedrijf:** Bedrijf focust zich en laat anderen het werk doen (Nike maakt bvb. zelf geen sportschoenen)
 - ⇒ **Gestructureerd netwerk:** bedrijfsdelen hebben zeer veel autonomie maar werken uitgebreid samen: er is nog genoeg structuur en hiërarchie om onderlinge afhankelijkheid te benutten zonder de voordelen van zelfstandigheid te verliezen



- **Lerende organisatie Senge:**
 - **Teamleren:** informatie uitwisselen
 - **Gemeenschappelijke visie**
 - **Mentale modellen:** structurele en fysieke grenzen doorbreken
 - **Persoonlijk meesterschap**
 - **Systeendenken:** er zijn geen bazen bij zelfstandige teams en werknemers → managers zijn er om te ondersteunen, coachen,...

HF 12: Gedrag in organisaties

Gedrag: Waarneembare handelingen

Organisatiegedrag: de handelingen die mensen op het werk uitvoeren:

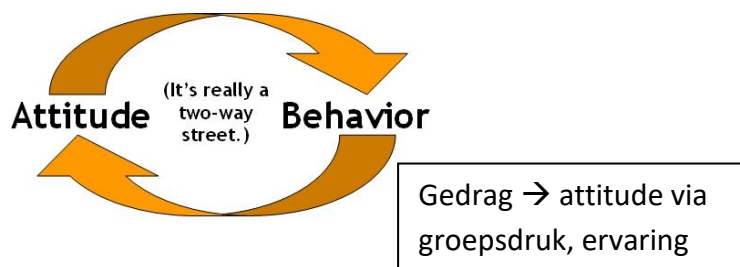
- **Doelstelling:** probeert gedrag te verklaren, voorspellen en beïnvloeden
- Heeft zichtbare, fysieke aspecten maar is **grotendeels onzichtbaar**



- **Aandachtspunten organisatiegedrag:**
 - Individueel gedrag
 - Groepsgedrag: verschil tussen een individuele - en een groep hangjongeren
- Kijken naar **zes gedragingen** m.b.t. de uitvoering van hun functie:
 - **Arbeidsproductiviteit:** efficiëntie en effectiviteit
 - **Verzuim:** hoe vaak ze niet komen opdagen
 - **Verloop:** hoeveelheid vrijwillige en onvrijwillige permanente vertrekken
 - **BBO: Burgerschap Binnen Organisatie:** team helpen, vrijwillig aanmelden voor uitgebreide functieactiviteiten, constructieve opmerkingen maken, praten met nieuwe => niet in jobvoorschrift
 - ⇒ Risico op een te zware taakbelasting
 - **Arbeidstevredenheid:** algehele houding jegens werk
 - **Wangedrag op het werk:** afwijkend gedrag, agressie, antisociaal gedrag en geweld
 - ⇒ Klanten schofferen, bewust harde muziek spelen, werk saboteren

Attitudes: evaluerende uitspraken over iets: reflecteren hoe iemand tegenover iets staat

- **Componenten: (ABC-model: Affective, Behavioural, Cognitive)**
 - **Cognitief component:** algemene overtuigingen, meningen, kennis en informatie
 - Discriminatie is fout
 - **Affectieve component:** emoties en gevoelens
 - Ik heb Jan niet graag omdat hij discrimineert
 - **Gedragscomponent:** intentie om je op een bepaalde manier te gedragen ten opzichte van iets of iemand
 - Jan vermijden omdat hij discrimineert
- **Specifieke attitudes:**
 - **Arbeidstevredenheid** (algemene attitude t.o.v. werk) **en ... :**
 - **Inkomen:** geld maakt niet noodzakelijk gelukkig, maar wel de grotere vrijheid en uitdaging die bij zo'n job hoort
 - **Productiviteit:** meer tevredenheid boost effectiviteit, zeker bij trotse medewerkers (sterke identificatie met organisatie en sterke drive om productief te zijn)
 - **Verzuim:** ontevredenheid is niet noodzakelijk de oorzaak van hoog verzuim. Tevreden werknemers verzuimen minder, maar dit kan ook liggen aan een ruime ziekteverlofregering, cultuur, ...
 - **Verloop:** Tevreden werknemers hebben een lager verloop, maar er zijn ook externe omstandigheden: verwachtingen over arbeidskansen, ... die een invloed hebben. Ook is bij toppresterders tevredenheid verhogen een kleine zorg omdat de organisatie al normaal gezien genoeg doet om ze te houden (hoge lonen, dure bedrijfswagen, ...)
 - **Klanttevredenheid:** Tevreden medewerkers => loyale en tevreden klanten
 - **Betrokkenheid:**
 - **Betrokkenheid bij het werk:** identificeert met functie en wil presteren
 - **Betrokkenheid bij de organisatie:** identificeert met organisatie en haar doelstellingen



- **Consistentie:** er ontstaat een verschil tussen attitude en gedrag
 - ⇒ Na aanwerving in een bedrijf onder valse beloftes kan iemand ...:
 - Blijven het aanwervingspraatje aan hunzelf zeggen
 - Origineel enthousiasme wordt openlijk cynisme
 - Erkennen dat het bedrijf slecht is maar de positieve kanten ervan inzien en het beste ervan proberen te maken
- **Cognitieve dissonantie:** verschil tussen onderlinge attitudes/attitudes en gedrag → het ene zeggen en het ander effectief doen
- **Gevolgen voor de managers**
 - ⇒ **Veranderde attitudes kunnen voor problemen zorgen** : arbeidstevredenheid, betrokkenheid,... moet je hoog houden
 - ⇒ **Attitudes beïnvloeden om gedrag te veranderen:** tevredenheid moet nog steeds in functie van een bevorderde productiviteit gezien worden: mentaal uitdagend werk, rechtvaardige beloning, ondersteunende werkomstandigheden en collega's
 - ⇒ **Werknemers willen altijd dissonanties verminderen, tenzij ... :**
 - De manager toont dat er een externe oorzaak is
 - Er een beloning is voor de dissonantie

Personaliteit:

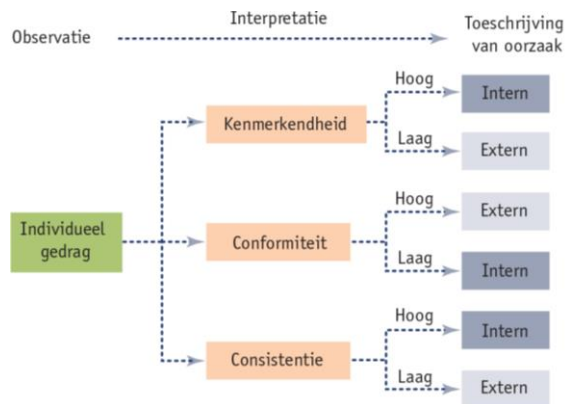
- **5+1 kenmerken die organisatiegedrag goed voorspellen:**
 - **Locus of control:**
 - **Intern:** denken dat ze hun eigen lot in handen hebben: ofwel betekent dit vastberadenheid of een "alles is mijn schuld" –attitude
 - **Extern:** alles aan externe elementen wijten
 - **Machiavellisme:** het doel heiligt de middelen, pragmatisch, koel-berekenend
 - Goed bij jobs met hoge focus op commissies, en waar prestaties absoluut gemeten worden (onderhandelingen over inkoop producten)
 - **Eigenwaarde:** meer eigenwaarde/zelfwaardering => neemt meer risico's; kijkt minder naar feedback; heeft een eigen mening; neemt makkelijker vervelende, niet-populaire beslissingen; vaak meer tevreden met hun werk
 - **Zelfcontrole:** mensen met weinig zelfcontrole tonen altijd hun ware aard. Veel zelfcontrole leidt vaak tot een mobielere carrière, en ze nemen vaak centrale posities in.
 - Doen vaak aan **impressiemanagement**: de indruk die ze op anderen maken beïnvloeden
 - **Risicobereidheid:** bepaalt snelheid en hoeveelheid informatie die ze nodig hebben om een beslissing te nemen. De juistheid van de beslissingen is gelijk, ongeacht de soort manager
 - Hoge rb. Is goed voor jobs waar je snel beslissingen moet nemen (aandelenhandelaar), en lage rb. is dan goed voor boekhouders, financieel controleurs,...

- **Emotionele intelligentie (EI):** vermogen om emotionele aanwijzingen en informatie op te merken en beheersen
 - **Zelfbewustzijn** van wat je voelt
 - **Zelfbeheersing** van die emoties en gevoelens
 - **Zelfmotivatie** wanneer het slecht gaat
 - **Empathie**
 - **Sociale vaardigheden:** omgaan met gevoelens van anderen
- **Persoonlijkheid bepaalt arbeidstevredenheid:** jobkeuze is verbonden aan persoonlijkheid:
 - ⇒ **Holland:** er zijn verschillende soorten persoonlijkheden, jobs en mensen moeten werkzaam zijn in omgeving die bij hen past

Type	Kenmerken	Voorbeeldfuncties
Realistisch. Geeft de voorkeur aan fysieke activiteiten waarvoor vaardigheid, kracht en coördinatie nodig zijn	Verlegen, eerlijk, volhardend, stabiel, conformerend, praktisch	Monteur, machineoperateur, productiemedewerker, boer
Onderzoekend. Geeft de voorkeur aan denken, organiseren en begrijpen	Analytisch, origineel, nieuwsgierig, onafhankelijk	Bioloog, econoom, wiskundige, journalist
Sociaal. Geeft de voorkeur aan helpen en ondersteunen van anderen	Gezellig, vriendelijk, samenwerkend, begripvol	Sociaal werker, onderwijzer, (klinisch) psycholoog
Conventioneel. Geeft de voorkeur aan regulering, orde en duidelijk omschreven activiteiten	Conformerend, efficiënt, praktisch, fantasie-loos, inflexibel	Boekhouder, bedrijfsmanager, baliemedewerker bij een bank, archiefmedewerker
Ondernemend. Geeft de voorkeur aan verbale activiteiten waarin men anderen kan beïnvloeden en macht kan vergaren	Vol zelfvertrouwen, ambitieus, energiek, dominant	Advocaat, makelaar, pr-adviseur, zelfstandig ondernemer
Artistiek. Geeft de voorkeur aan niet duidelijk omschreven en onsystematische activiteiten waarmee men zich creatief kan uitdrukken	Fantasierijk, ordeloos, idealistisch, emotioneel, onpraktisch	Kunstschilder, musicus, interieurontwerper

Waarnemen

- **Beïnvloed door waarnemer, waargenomene en situatie**
- **Attributietheorie:**



- **Fundamentele attributiefout:** Invloed externe factoren onderschatten of interne factoren overschatten: wijten aan een foute oorzaak (overmoed,... zie p25)
- **Self-serving bias:** positieve resultaten altijd door mij, negatieve resultaten zijn altijd door iets of iemand anders veroorzaakt
- **Gevolg: versneld beoordelen**
 - **Projectie:** eigen kenmerken aan iemand anders toekennen
 - **Stereotypering**
 - **Halo-effect:** alle kenmerken kennen door één positief kenmerk te zien (docent die enthousiast lesgeeft is dus een leuk persoon)
 - **Horne-effect:** alle kenmerken kennen door één negatief kenmerk te zien

Leren:

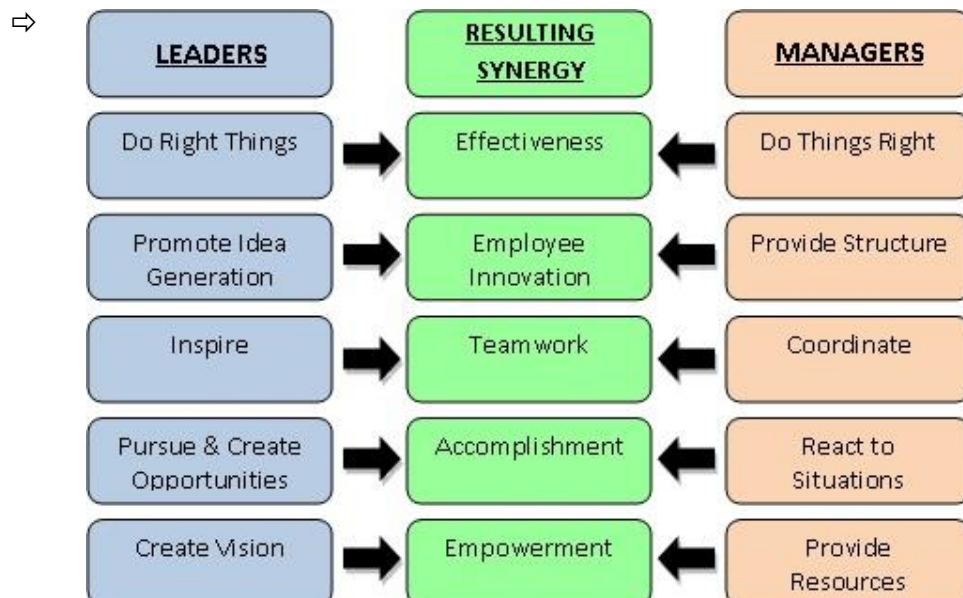
- **Operante conditionering:** Goed gedrag belonen en slecht gedrag bestraffen (bekrachtiging)
- **Sociaal leren:** kijken naar anderen (rolmodellen), bepaald door 4 processen:
 - **Aandacht:** aantrekkelijk, beschikbaar, belangrijk en/of herkenbaar
 - **Onthouden** wat de rolmodel hen leerde(n)
 - **Reproductie** van daden rolmodel om te bewijzen dat het mogelijk is
 - **Bekrachtiging/beloning** werknemer bij kopiëren gedrag
- **Shaping/vormen van gedrag**
 - **Positieve bekrachtiging:** beloningen geven voor goed gedrag
 - **Negatieve bekrachtiging:** wegnemen straffen door stoppen slecht gedrag (salarisverlaging aflassen)
 - **Uitdoving:** wegnemen bekrachtiging die een gedrag stimuleerde (opgestoken hand tijdens vergaderingen negeren)
 - **Straffen:** negatief gevolg door negatief gedrag

HF 15: Leiderschap

Leiders en manager:



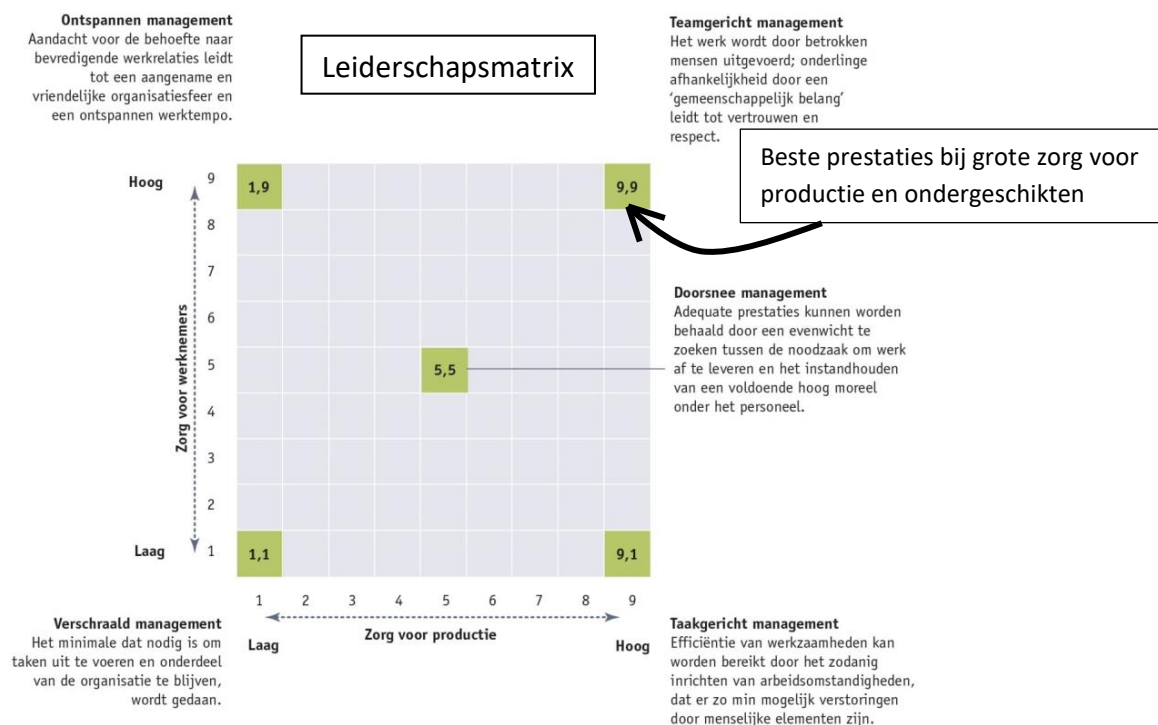
- **Leider:** kan anderen beïnvloeden en heeft managementbevoegdheden
- **Leiderschap:** wat leiders doen: beïnvloeden van anderen om bepaalde doelen te bereiken
- **Informeel leiderschap:** buiten formele structuren (incl. werknemers,...)
- **Formeel leiderschap:** Formele manager is ook leider
 - ⇒ Leiderschap en management is nodig: motivatie en structuur



Vroege leiderschapstheorieën:

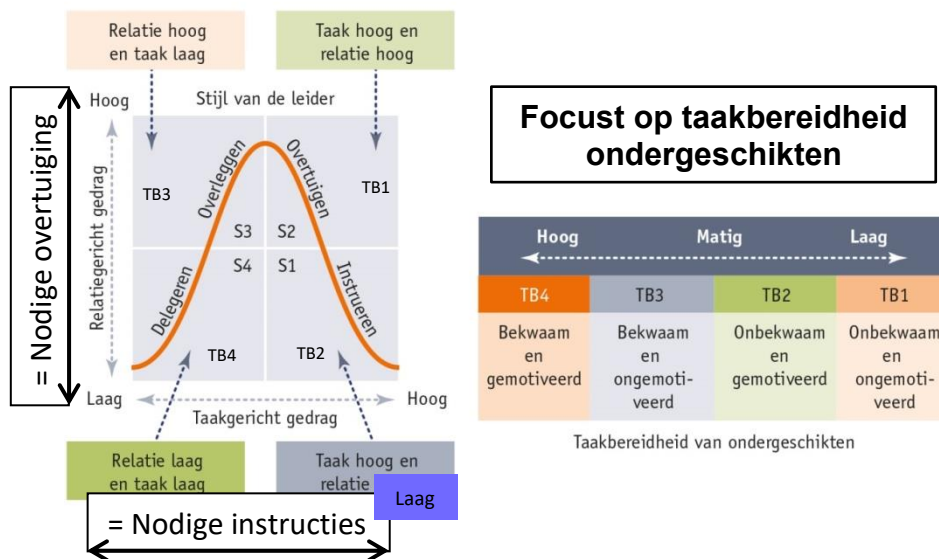
- **Theorie over karaktereigenschappen:**
 - **Gedreven**
 - **Verlangen om leiding te geven**
 - **Eerlijkheid en integriteit**
 - **Zelfvertrouwen**
 - **Intelligentie**
 - **Relevante kennis**
 - **Extraversie**
 - **Neemt verantwoordelijkheid voor zaken onder zijn leiding**
- **Theorieën over leiderschapsgedrag:** geen van de stijlen was duidelijk de beste voor prestatieverbetering, autocratie leidt tot minder tevredenheid i.v.m. democratie

Onderzoek	Gedragaspecten	Conclusie
University of Iowa	• Autocratische stijl: het opleggen van werkmethode, het centraliseren van besluitvorming en het aan banden leggen van participatie • Democratische stijl: het betrekken van ondergeschikten, het delegeren van gezag en het stimuleren van participatie • Laissez-faire stijl: het geven van vrijheid om beslissingen te nemen en werkzaamheden uit te voeren	De democratische stijl van leiderschap was het meest effectief, hoewel latere onderzoeken dit weer deels tegenspreken
Ohio State University	• Consideratie: aandacht hebben voor de ideeën en gevoelens van ondergeschikten • Structuur aanbrengen: het structureren van werk en werkrelaties om functie doelen te realiseren	De hoog/hog-leider (hoog in consideratie voor ondergeschikten en hoog in het aanbrengen van structuur) genereerde hoge prestaties en veel tevredenheid onder ondergeschikten, maar niet in alle situaties
University of Michigan	• Werknemergericht: nadruk op intermenselijke relaties en het invullen van de behoeften van werknemers • Productiegericht: nadruk op de technische of taakgerichte aspecten van werk	De op werknemers gerichte leiders werden met hogere productiviteit en meer tevredenheid onder het personeel geassocieerd
Het management-raster (zie figuur 15.3)	• Zorg voor ondergeschikten: de zorg voor ondergeschikten die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel) • Zorg voor productie: de zorg voor productie die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel)	De leiders presteerden het best met een 9,9-stijl (veel zorg voor ondergeschikten en veel zorg voor productie)



Contingentietheorieën:

- **SLT: Situationele leiderschapstheorie Hersey & Blanchard:**



- ⇒ Reageren op situatie: ongemotiveerde medewerkers motiveren via inspraak en/of onbekwame medewerkers instrueren
- ⇒ Nadruk op ondergeschikten: zij bepalen de soort leider die ze accepteren
- ⇒ Verder onderzoek heeft wel weinig opgeleverd

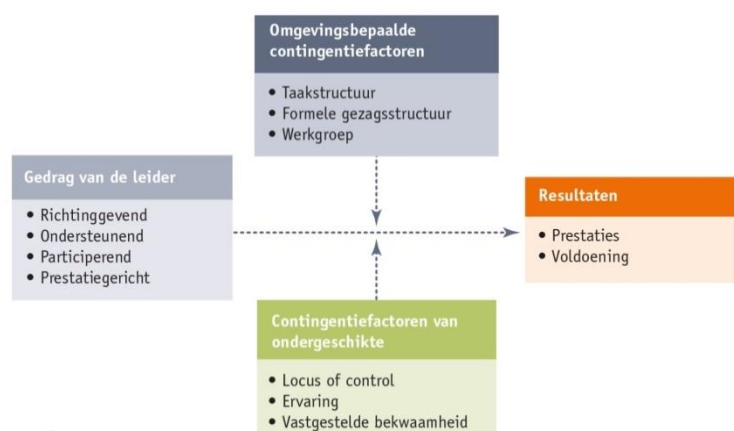
- **Participerend leiding geven van Vroom & Yetton:**

- ⇒ **Normatief:** het voorziet een opeenvolgende reeks regels/normen/contingentiefactoren die de leider moet volgen om de leiderschapstijl te bepalen, die in elke situatie toepasbaar zijn
- ⇒ Tijdgestuurd model voor kostenminimalisatie op KT:

	Belang van het besluit	Belang van betrokkenheid	Leader Expertise	Waarschijnlijkheid van inzet	Ondersteuning door de groep	Expertise van ondergeschikten	Bekwaamheid van het team	
Probleemstelling	H	H	H	H	-	-	-	Beslissen
				L	H	H	H	Delegeren
				L	L	-	L	Advies inwinnen (groepsgewijs)
			L	H	H	H	H	Ondersteunen
				L	L	-	-	Advies inwinnen (individueel)
				L	H	H	H	Ondersteunen
	L	H	H	H	-	-	-	Beslissen
				L	H	H	H	Delegeren
				L	L	-	L	Ondersteunen
			L	H	-	-	-	Beslissen
				L	H	H	H	Ondersteunen
				L	L	-	-	Advies inwinnen (individueel)

- **Pad-doelmodel van House:**

- Leiders moeten het pad verduidelijken naar het doel en dit traject vergemakkelijken door obstakels en valkuilen weg te nemen
- Er zijn vier soorten leiders (kunnen hierin variëren afhankelijk van de situatie):
 - **Richtinggevende** -: vertelt hun verwachtingen, plant werkzaamheden uit en geeft specifieke begeleiding
 - **Ondersteunende** -: vriendelijk en heeft aandacht voor de behoeften ondergeschikten
 - **Participerende** -: raadpleegt groepsleden en gebruikt hun inspraak
 - **Prestatiegerichte** -: stelt zichzelf uitdagende doelen en verwacht het beste niveau van zijn ondergeschikten



⇒ Conclusies: bvb. Richtinggevend is nutteloos bij zeer bekwame/ervaren werknemers, bij externe locus of control is richtinggevend nuttiger terwijl bij interne locus of control participerend beter is,...

Moderne theorieën over leiderschap:

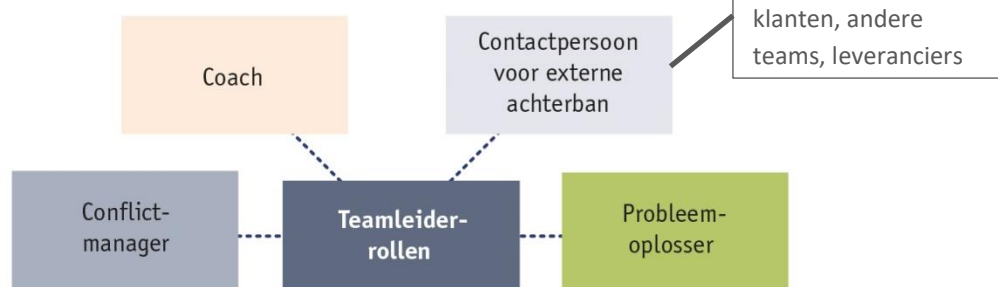
- **Transformationeel en transactief:** transactionele leiders doen hun ondergeschikten enkel hun rollen vervullen terwijl een transformationele de ondergeschikten motiveert om het eigen belang onder die van de onderneming te zetten, om zichzelf te overstijgen, en heeft in het algemeen veel invloed over hen
- **Charismatische leiders ... :**
 - Hebben een visie
 - Kunnen die visie verwoorden
 - Zijn bereid risico's te nemen om die visie in de praktijk te brengen
 - Staan open voor omgevingsbeperkingen en de behoeften van ondergeschikten
 - Laten buitengewoon gedrag zien (enthousiast, zelfverzekerd, aanwezig)

- **Visionaire leiders**

- **Visionair leiderschap:** vermogen om een realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke visie te creëren van een verbeterde situatie i.v.m. de huidige
- **Zijn in staat om ... :**
 - De visie over te brengen in heldere communicatie
 - De visie ook met daden over te brengen
 - Visie uit te breiden of toepassen op elke context van leiderschap (elke locatie, bedrijfsafdeling,...)

- **Teamleiderschap:**

- Taak teamleider: een nieuw team leiden, weten wanneer autonomie of autoriteit te gebruiken
- Bepaalde verantwoordelijkheden komen altijd voor:



- **Dienstleiderschap**

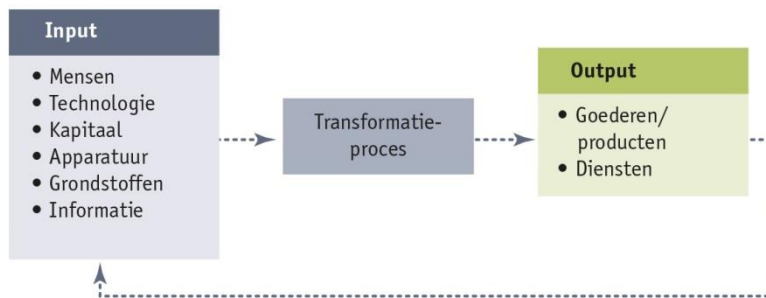
- Leider stelt zich eerst dienend op en wil als prioriteit de behoeften van anderen invullen, en pas daarna de keuze maken om zelf te leiden
 - Empathie, bewustzijn, kunnen luisteren, heel maken, overtuigen, vooruitzien, conceptualiseren, inzet voor de groei van mensen en bouwen aan gemeenschap

Hedendaagse vraagstukken over leiderschap:

- **Macht:** vermogen om werkhandelingen of –beslissingen te beïnvloeden
 - **Legitieme macht:** door positie
 - **Afgedwongen macht** die voortvloeit uit de mogelijkheid om te straffen of gezag uit te oefenen
 - **Beloningsmacht:** macht om positieve prikkels/beloningen uit te delen
 - **Expertisemacht:** op basis vakkennis
 - **Referentiemacht:** door het hebben van middelen die anderen willen
- **Vertrouwen opbouwen:** integriteit, bekwaamheid, consistentie, loyaliteit, openheid
- **Empowerment werknemers**
- **Leiderschap en sekse:** vrouwen neigen minder naar een autocratische leiderschapsstijl, wat nu de populair(st)e stijl lijkt te zijn
- **De val van almachtige CEO's:** n.a.v. zeer ongelijke verdeling van lonen tussen werknemers en topmanagement in grote, falende bedrijven worden autocratische, hoogbetaalde CEO's minder populair en eerlijkere, meer open CEO's meer populair

HF 16: Procesmanagement

Procesmanagement: de opzet, uitvoering en het beheer van het transformatieproces waarmee bedrijfsmiddelen in producten of diensten voor de klant worden omgezet: kijken naar waar er fouten/ verbeteringen in het proces kunnen komen (dokter die röntgenfoto's verliest, pretparkwachtrijen,...)



- Heeft betrekking op diensten, productie en stafafdelingen (HR,...)
- Het is van belang voor effectief en efficiënt beheren productiviteit
- Speelt een belangrijke rol in de concurrentieslag

Dienstverlenende en productieorganisaties:

- **Productieorganisatie:** tastbare output
- **Dienstenorganisatie:** niet-tastbare, heterogene output met interactieve consumptie
 - ⇒ Nog steeds input (hoogleraars en kennis) en output (slimme studenten) bij dienstenorganisatie
 - ⇒ Vergankelijk: er kan geen buffer, een plots te grote vraag kan men niet beantwoorden in de KT (plots niet genoeg hotelkamers)

Managen van processen:

- **Keten:** reeks organisatorische werkactiviteiten die mensen en processen met elkaar verbinden

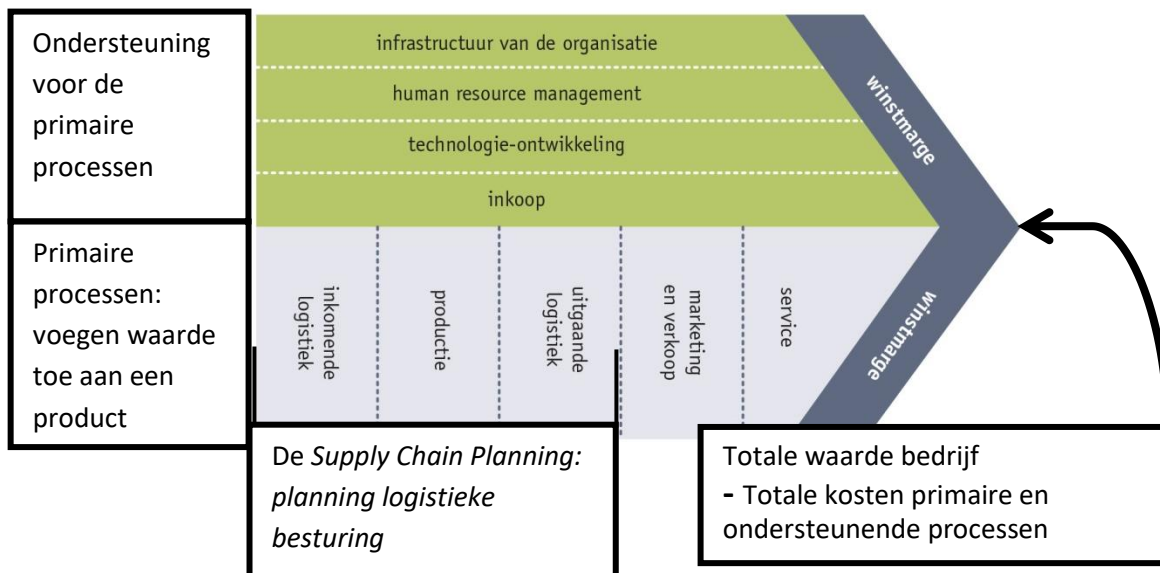


- **Doel beteren managen keten en verhogen productiviteit:** groeien, betere concurrentiepositie, hogere lonen en winsten

Value Chain Management:

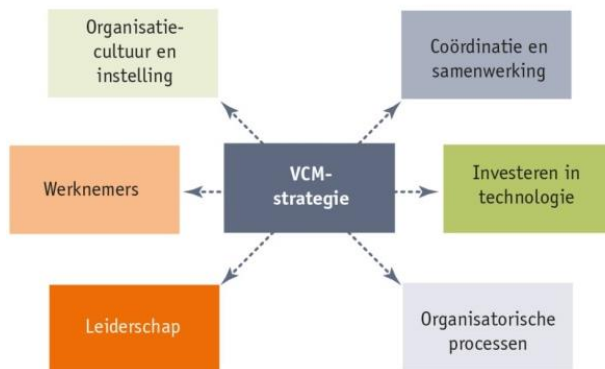
- **Waardeketen van Porter**

- **Waarde:** productieprestaties, -kenmerken, -eigenschappen en alle aspecten verbonden met een goed of dienst waarvoor een klant hun middelen wil afstaan
- **Waardeketen/Value Chain:**



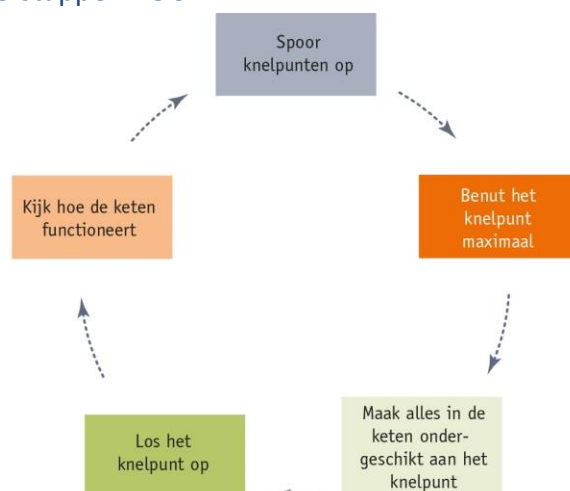
- **VCMManagement:** beheren van de volledige aaneengesloten reeks van geïntegreerde activiteiten en informatiestromen in de waardeketen
- **Waardesysteem:** aaneenschakeling van diverse waardeketens van de leverancier en grondstoffen tot de uiteindelijke afname van producten door de consument = meerdere waardeketens van verschillende organisaties gekoppeld
 → zo veel mogelijk waardeketens controleren om zo veel mogelijk zicht te hebben op de kosten en hoe je ze kan drukken
 - Ikea dat installatie-, verpakkings- en transportkosten minimaliseert door het de consument zelf te laten doen → wel veel coördinatie nodig met leveranciers om andere producten te leveren die in de auto passen en thuis geïnstalleerd worden
 - → **Kosten verminderen in één van de processen**
- **Voordelen VCM:**
 - Verbeterde procurement
 - Verbeterd beheer klantenorders
 - Verbeterde logistiek
 - Verbeterde productontwikkeling

- **Voorwaarden VCM:**



Actuele vraagstukken over VCM

- **E-manufacturing:** het gebruiken van automatisering en technologie om kosten te beheersen → elektr. bestellen in McDonald's, fabriekswerk,...
⇒ Kwaliteit van het product/dienst verbeteren en aan de verwachtingen van de klant voldoen
- **TOC: Theory Of Constraints:** een organisatie zit met **knelpunten**, **Constraints** of **bottlenecks** waarover ze geen controle heeft
 - 20-80-regel: 20% van de problemen veroorzaken 80% van de stagnatie
 - Kijken naar de **zuurstof** (zuurstof krijg je door uitvoer te verhogen en invoer & transformatie te verlagen) van het systeem:
 - **Uitvoer:** snelheid waarmee het systeem geld genereert door verkopen
 - **Invoer:** al het geld dat het systeem nodig heeft om zaken te kopen die het bedrijf uiteindelijk wil verkopen
 - **Transformatie:** al het geld dat nodig is voor invoer → uitvoer
 - Doel moet ook zijn om uitvoer te vergroten en niet enkel de kosten te drukken
 - 5 stappen TOC:



- **Lean-filosofie:**

- Meer doen met minder
- Kijken naar waardeketen en indelen:
 - Voegt waarde toe
 - Noodzakelijk maar voegt geen waarde toe
 - Onnodig en voegt geen waarde toe → verwijderen
 - ⇒ Bvb. lowcost-vliegmaatschappijen die alle onnodige verwijderen

De vijf stappen van Lean:

1. Value: identificeer per product wat de klant van waarde vindt.
2. Valuestream: breng in kaart welke bedrijfsprocessen waarde toevoegen en welke niet. Elimineer daarna de volgende acht typen verlies: overproductie, voorraden, fabricagefouten, fabricageverstoringen, wachttijden, transport, zoektijd, onbenut talent.
3. Flow: zorg dat materialen en halffabricaten door de organisatie stromen. Stilstand leidt tot tussenvoorraden en is dus verspilling.
4. Pull: maak de productie vraaggestuurd. Iets maken wat een klant nog niet heeft besteld, is verspilling.
5. Perfectie: streef naar perfectie en verbeter in stapjes; ga daarom steeds terug naar stap 1.

- **Geïndividualiseerde massaproductie: Dell:**

voorziet klanten van een product wanneer, waar en hoe ze het willen

HF 17: Beheersing van kwaliteit

Controle: monitoren van activiteit om te kijken of ze goed verlopen en of er nog eventueel zou moeten bijgestuurd worden

- Kijken of bedrijfsdoelen uit de planning gehaald worden
- Kijken of de visie van de topmanagers klopt met de realiteit: 'briljant uitvoeren van de verkeerde visie'
- Fouten preventief opsporen

• 3 Vormen van controle:

Type controle	Kenmerken
Marktgericht	Gebruikt externe marktmechanismen zoals prijsvergelijking en relatief marktaandeel om de voor het systeem te gebruiken prestatienormen vast te stellen. Wordt doorgaans gebruikt door bedrijven die helder omschreven producten of diensten hebben en die actief zijn in markten met veel concurrentie. In dergelijke omstandigheden veranderen divisies vaak in winstcentra en worden ze geëvalueerd op basis van hun aandeel in de totale winst.
Bureaucratisch	Benadrukt organisatorische autoriteit. Gebaseerd op administratieve en hiërarchische mechanismen zoals regels, voorschriften, procedures, beleid, standaardisatie van activiteiten, heldere functieomschrijvingen en budgetten. Deze zorgen ervoor dat personeel zich correct gedraagt en dat er wordt voldaan aan prestatienormen. Het aanscherpen van de examenprocedures binnen het hbo, nadat er in 2011 ophef was ontstaan over te gemakkelijk verkregen diploma's, is een voorbeeld van bureaucratische controle.
Clan	Reguleert personeelsgedrag doordat normen, waarden, tradities, rituelen, overtuigingen en andere aspecten van de bedrijfscultuur worden gedeeld. Wordt vaak gebruikt in bedrijven waar veel met teams wordt gewerkt en in branches waarin de technologie snel verandert. De organisatiecultuur maakt het voor de werknemers duidelijk (via de gedeelde normen, waarden en verhalen) 'wat er in dit bedrijf wel en niet belangrijk is'.

• Redenen voor controle

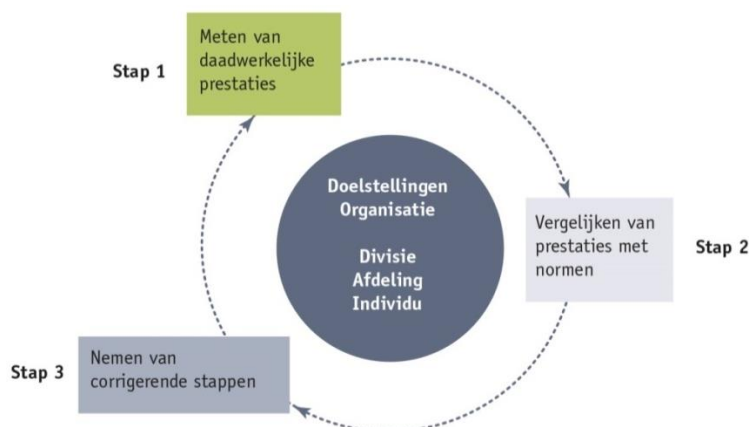
- **Transparant controlesysteem** als een manager aan **empowerment** van personeel doet → genoeg informatie en feedback kunnen geven zonder zelf alles te moeten controleren en de werknemers zelf problemen laten oplossen
- **Beschermen bezittingen** voor schandalen, veiligheidsrisico's, natuurrampen, geweld, terrorisme en verstoringen bij leveranciers
-



Controle van organisatieprestaties:

- **(Organisatie)Prestatie:** resultaat van een bepaalde (werk)activiteit
- **Maatstaf:** factoren die zijn afgeleid van de doelstellingen voor metingen
 - ⇒ **KPI: Kritieke Prestatie-Indicatoren:** die maatstaven uit de planning
- Voorbeelden:
 - Doel: **Effectiviteit:** doet het product/procedure wat het moet
 - ⇒ Maatstaf: hoeveel producten voldoen aan de geplande functie/ de mate waarin een procedure de gewilde resultaten behaalt?
 - Doel: **Kwaliteit:** werkt het naar betrouwen?
 - ⇒ Maatstaven:
mate waarin het product/proces blijft voldoen aan verwachtingen, gebruiks- of klantvriendelijkheid, herstelbaarheid product/proces bij weigerende functie/levering, flexibiliteit product/middelen voor andere functies/voor andere processen,...
 - Doel: **Logistiek:** Komt het op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheid, op tijd?
 - ⇒ Maatstaven: hoe vaak zijn het de juiste hoeveelheden, op de juiste plaats, op de juiste tijd, en wanneer is het product/dienst beschikbaar?
 - Doel: **Efficiëntie:** levert het voldoende op?
 - ⇒ Maatstaven: winst, productiviteit ($= \frac{\text{Opbrengsten}}{\text{Kosten}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$)
- Volgens **W. E. Deming** zijn managers de bron van productiegroei: mensen volledig integreren in het bedrijfssysteem, bvb. door technici laptops met alle gegevens te geven om tijdsverspilling met zware papieren handleidingen op te lossen

Het controleproces:



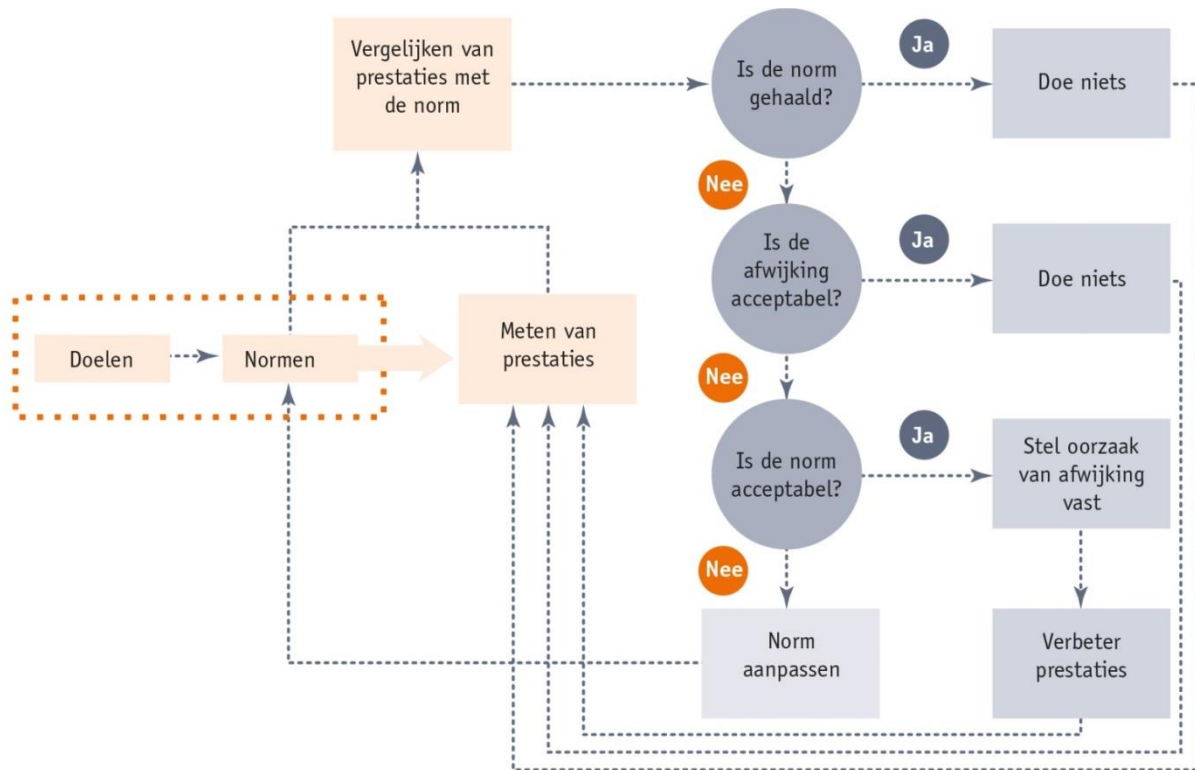
1. Wat je meet:

	Voordelen	Nadelen
Persoonlijke observatie	• Kennis uit de eerste hand krijgen • Informatie wordt niet gefilterd • Intensief bereik van werkzaamheden	• Gevoelig voor persoonlijke vooroordelen • Kost tijd • Opdringerig
Management By Walking Around		
Statistische rapporten	• Gemakkelijk te visualiseren • Effectief om verbanden te laten zien	• Geeft beperkte informatie • Negeert subjectieve factoren
Mondelinge rapporten	• Snelle manier om informatie te krijgen • Maakt verbale en non-verbale feedback mogelijk	• Informatie is gefilterd • Informatie kan niet worden vastgelegd
Geschreven rapporten	• Uitgebreid • Formeel • Gemakkelijk op te slaan en terug te halen	• Kost meer voorbereidingstijd

➤ **DIBA:** Dit Is Bereikt Als: gebruiken als je het moeilijk vindt om een maatstaf te vinden

2. Vergelijken: *Significante* verschillen zijn buiten de standaardafwijking (bvb. $\pm 5\%$), die dus aandacht van de manager verdienen

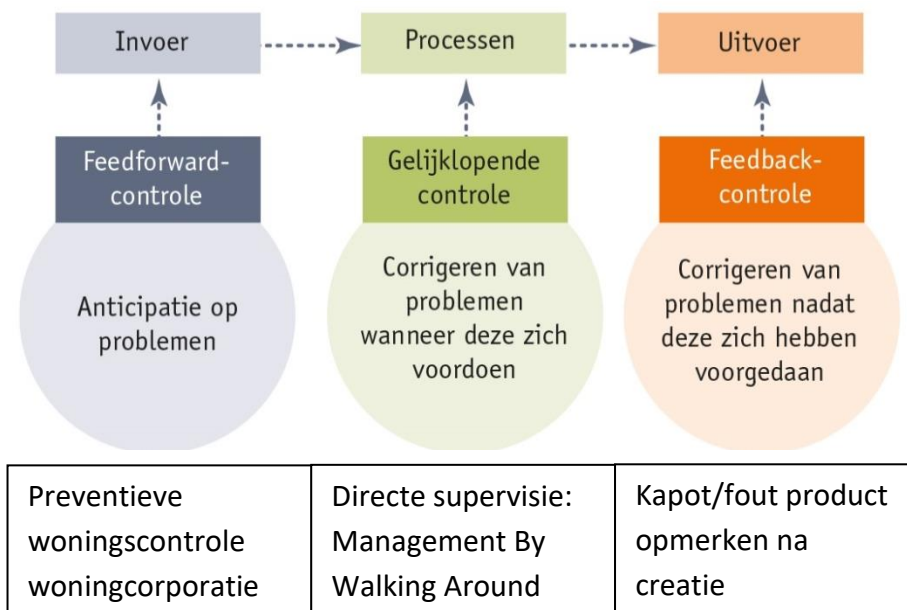
3. Corrigerend optreden:



⇒ **Directe corrigerende acties:** probleem direct aanpakken (snel en efficiënt)

⇒ **Fundamentele/elementaire corrigerende acties:** kijken naar hoe en waarom de afwijking er is en die oorzaak aanpakken (vraagt meer tijd en aandacht)

Vormen van controle:



Controle-Instrumenten:

- **Financiële controlemiddelen:** budgetten en ontwikkeling financiële verhoudingen
- **BSC: Balanced Scorecard:** niet enkel op financieel aspect maar ook drie andere door de organisatie gekozen aspecten is er controle:



- **Informatiecontrole:** vaak via MIS: Management Informatie Systeem
 - ⇒ MIS verzamelt informatie: het onverwerkte (gegevens) wordt via het MIS geanalyseerd en gecatalogiseerd (informatie), en vervolgens aan de managers gegeven. (MIS is niet noodzakelijk elektronisch)
 - ⇒ Gebruiken als motivatie via maandelijkse resultatenbesprekingen
 - ⇒ Gebruiken voor transparantie over de staat van de organisatie
- **Benchmarking:** kijken bij concurrenten voor best practices
 - ⇒ Verbind bp aan strategieën en doelstellingen, kijk welk deel v/h bedrijf welke best practices nodig heeft, ontwikkel belonings- en erkenningsystemen met een cultuur die dit promoot (geen ideeënbus neerzetten en het compleet negeren) en verspreid ze doorheen het bedrijf

Kwaliteit: De mogelijkheden van een product of dienst om op betrouwbare wijze aan de verwachtingen van de klant te voldoen

- **TQM: Total Quality Management (W. E. Deming en J.M. Juran):** stroming die in de jaren '50 in Japan populair was en in de late jaren '70 namen Amerikaanse bedrijven dit over wanneer ze tegen Japanse bedrijven begonnen te verliezen. Hun strategie van zeer sterk kosten te drukken in productiviteit, leverde uiteindelijk netto weinig winst op, door het hoge aantal retours, reparaties,... → de kosten willen drukken boven alles leidde tot minder kwaliteit voor bijna dezelfde prijs

- **Ideeën TQM:**

- 1 Sterke gerichtheid op de klant. De klant omvat niet alleen buitenstaanders die producten of diensten van het bedrijf aanschaffen, maar ook interne klanten (zoals personeel in de distributie- en accountingafdeling).
- 2 Aandacht voor voortdurende verbetering. TQM is de belofte om nooit tevreden te zijn. 'Zeer goed' is niet voldoende. De kwaliteit kan altijd worden verbeterd.
- 3 Procesgericht. TQM is gericht op werkprocessen voor het verbeteren van geleverde producten of diensten.
- 4 Verbetering van de kwaliteit van alles wat het bedrijf doet. TQM werkt met een zeer algemene definitie van kwaliteit. kwaliteit wordt niet alleen gerelateerd aan het uiteindelijke product, maar ook aan de wijze waarop het bedrijf met bestellingen omgaat, hoe snel het klachten afhandelt en hoe vriendelijk telefoontjes worden afgehandeld.
- 5 Accurate metingen. TQM gebruikt statistische middelen om elke essentiële variabele in de bedrijfsactiviteiten te meten. Deze metingen worden vergeleken met standaarden om problemen te identificeren, te analyseren en op te lossen.
- 6 Empowerment van werknemers. TQM betekent de inzet van werknemers in het verbeteringsproces. Vaak worden projectteams gebruikt als het middel voor het identificeren en oplossen van problemen.

- **Fasen van kwaliteitsmanagement**
 - **Flexibiliseren:** m.b.v. werknemers besteed je aandacht aan nieuwe ideeën voor kwaliteitsverbetering en zet je concrete doelen
 - **Daadkracht:** functieoverschrijdende- en zelfsturende teams instellen om te zien hoe goed de werknemers het kunnen doen
 - **Beheersen:** controleren en evalueren
- **Kwaliteitsdoelstellingen:**
 - ISO 9000: uniforme kwaliteitsnormen
 - Six sigma (σ): 6 maal sigma/standaarddeviatie = 3,4 fouten per miljoen

Hedendaagse vraagstukken:

➤ **Controle: diefstal**

Feedforwardcontrole	Gelijklopende controle	Feedbackcontrole
Grondige doorlichting voor indiensttreding	Behandel werknemers met respect en waardigheid	Zorg ervoor dat werknemers weten dat iemand heeft gestolen of gefraudeerd – noem geen namen, maar laat weten dat dit niet acceptabel is
Ontwikkelen van beleid met definities van diefstal en fraude en een uiteenzetting van mogelijke sancties	Maak de kosten van diefstal voor het bedrijf duidelijk	Gebruik de diensten van professionele onderzoekers
Werknemers betrekken in het ontwikkelen van beleid	Maak regelmatig duidelijk of het voorkomen van diefstal en fraude succesvol is geweest	Herstructureer controlemaatregelen
Werknemers onderrichten over het beleid	Gebruik zo nodig beveiligingscamera's	Bekijk de bedrijfscultuur en de relatie tussen managers en werknemers
Specialisten inschakelen om de interne beveiliging door te lichten	Installeer lock-outmogelijkheden op computers, telefoons en e-mail Gebruik hotlines voor het melden van incidenten Geef het goede voorbeeld	

➤ **Informatie beheersen: firewall, back-ups, encryptie,...**

➤ **Corporate Governance: onderneming zo beheren om de top te beschermen, met schandalen tot gevolg**

- ⇒ Nu heeft de wetgever dat proberen te verhinderen door meer transparantie in te voeren in de boekhouding, beperkingen leggen op de gouden handdruk en op de termijnen van bestuurders en het zetelen van commissarissen in verschillende commissariaten