

Ter
kennismaking

75 Management- modellen

Marijn Mulders



Wolters-Noordhoff

Inhoud

	Hoe gebruik ik 75 Managementmodellen?	9
1	360°-Feedback	13
2	Activiteitschema	16
3	Activity Based Costing	19
4	Balanced Scorecard	23
5	BART	26
6	BCG-matrix	29
7	Bedrijfskolom	32
8	Belbin teamrollen	35
9	Benchmarking	38
10	Beslissingstabel	41
11	Besturingscirkel	44
12	BRA (Business Rule Approach)	48
13	Brainstorm	51
14	Business Intelligence	55
15	Capability Maturity Model Integration	59
16	Concurrentiebenadering Kotler	62
17	Concurrentiegedrag Kotler	66
18	Concurrentiestrategieën Porter	69
19	Confrontatiematrix	72
20	Core marketing systeem	75
21	Customer Relationship Management	78
22	Cultuurdimensies Hofstede	82
23	Deming cirkel	85
24	DESTEP	88
25	Diamond Porter	92
26	Doelgroepbenadering Kotler	95
27	Doorlooptijd / nettotijd	98
28	Employability Scan	102
29	Fysieke distributie	105
30	Gantt Chart	109
31	Global Sourcing	112
32	GPS voor ondernemingen	115
33	Groeimodel Ansoff	118
34	Imago en identiteit	121
35	INK / EFQM	125

36	Inkoopmodel Kraljic	129
37	Inkoopproces	133
38	International Market Research	136
39	Kengetallen	139
40	Kernkwadranten	143
41	Klachtenmanagement	147
42	Klantenpiramide Curry	150
43	Klanttevredenheid	154
44	Klantwaardeprofielen	157
45	Kosten / batenanalyse	161
46	Leiderschapsrollen Quinn	164
47	Leiderschapstijl Hersey & Blanchard	168
48	Leveranciersselectie	172
49	MaBa-analyse	176
50	Multi-momentopname	180
51	Onderzoeksmethoden	184
52	Organisatiebesturing	188
53	Organisatie-cultuurdimensies	191
54	Organisatiegerichtheid	195
55	Organisatieklimaatindex	198
56	Organogram	201
57	OSO-model	205
58	Pareto-analyse	209
59	PMT Abell & Hammond	212
60	Positionering	215
61	Productlevenscyclus	218
62	RASCI-matrix	222
63	Sales funnel	226
64	Segmentering	229
65	SERVQUAL- of Gap-model	233
66	SIT-methode	237
67	SIVA-model	240
68	Six Sigma	244
69	SWOT-analyse	247
70	Team Buying Team Selling (TBTS)	251
71	Vijfkrachtenmodel Porter	255
72	Visie, missie, doelen, strategie	259
73	Voortgangsrapportage	263
74	Waardeketen Porter	267
75	Zeven-S model	271
	Index naar toepassingsgebied	275
	Index naar onderzoeks- of adviestraject	277
	Index naar auteur	281

Hoe gebruik ik 75 Managementmodellen?

Structuur

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

Naam model

Dit is de naam van het model zoals het model het meest bekend is.

- 1 Auteur. De naam van de persoon die het model ontwikkeld heeft, indien deze bekend is.
- 2 Jaar ontwikkeld. Het jaar waarin het model ontwikkeld is.
- 3 Naam. De formele naam van het model zoals de ontwerper van het model deze bedacht heeft.
- 4 Doel. De intentie waarmee het model ontwikkeld is.

Achtergrond

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

Toepassing

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

Resultaat

Onder resultaat wordt aangegeven wat het model uiteindelijk oplevert.

Aandachtsgebieden

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

Literatuur

Dit betreft verwijzingen naar bronnen waar meer informatie over het model te lezen is. De eerste referentie betreft, voor zover mogelijk, het originele boek.

Indexen

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

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

De volgende indexen zijn achter in het boek opgenomen:

- Toepassingsgebied
- Onderzoeks- of adviestraject
- Naam auteur

Deze indexen worden hierna nader toegelicht.

Toepassingsgebied

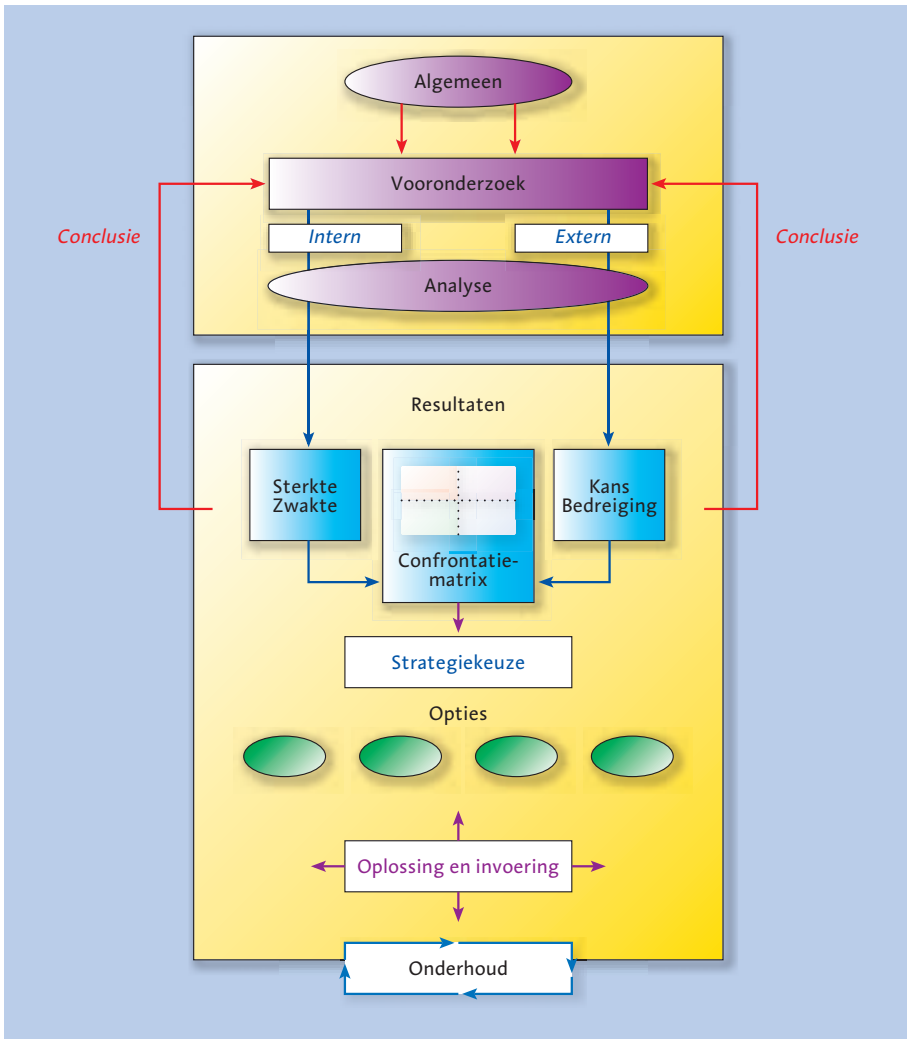
Deze matrix geeft per model aan voor welk toepassingsgebied dit model oorspronkelijk ontwikkeld is. De volgende toepassingsgebieden zijn gebruikt:

- Strategie. Modellen van toepassing op de strategie van de onderneming met een planhorizon van drie tot vijf jaar.
- Marketing. Modellen van toepassing op de marketingaspecten van de onderneming met een planhorizon vanaf één jaar tot vijf jaar.
- Verkoop. Account- en salesmanagement.
- Inkoop. Modellen die gebruikt kunnen worden bij inkoop.
- Planning. De planning en werkvoorbereiding van productie.
- Productie. De realisatie van de producten van de onderneming.
- Kwaliteit. Betreft integrale kwaliteitszorg.
- Distributie. Algemene distributie en fysieke distributie.
- R&D. Research & Development: ontwerp en realisatie van (ver)nieuw(d)e producten / diensten.
- Onderhoud. Beheer en reparatie van machines en gebouwen.
- Financieel. Modellen die te maken hebben met de geldstroom van een onderneming.
- HTM. Human Talent Management en personeelszaken.
- Logistiek. Goederenbewegingen naar, binnen en van de onderneming.

Onderzoeks- of adviestraject

Elk project in een onderneming wordt volgens een vooraf vastgestelde set van opeenvolgende activiteiten uitgevoerd. Omdat het onderwijs en het bedrijfsleven steeds dichter bij elkaar komen en studenten en ondernemers meer samen projecten uitvoeren, wordt er ook steeds meer aandacht besteed aan de wijze waarop deze projecten uitgevoerd worden. Een model om zo'n project te structureren wordt hierna weergegeven.

Overeenkomstig deze structuur is de tweede index opgebouwd. Op basis van de onderzoeksstructuur wordt aangegeven welke modellen wanneer gebruikt kunnen worden. Hierbij zullen verschillende modellen op meerdere plaatsen voorkomen.



1 Algemeen.

Deze modellen kunnen op meerdere plaatsen toegepast worden. Het zijn op zichzelf staande projecten die voorafgaand of als gevolg van een onderzoeks- of adviestraject toegepast kunnen worden.

2 Vooronderzoek.

Alvorens een onderzoeks- of adviestraject op te starten zal als eerste een duidelijke vraagstelling geformuleerd moeten worden. In deze vraagstelling wordt aangegeven tegen welke achtergrond het probleem zich manifesteert. De achtergrond is eigenlijk “het verhaaltje eromheen”, met andere woorden: “Wat heeft geleid tot de huidige situatie, symptomen?” Met behulp van de vraagstelling worden de gedachten van de betrokkenen gefocust op de oplossing. Dit wordt eveneens gedaan via een vraagstelling. Als derde wordt een opdracht gedefinieerd. De opdracht begint altijd met een werkwoord om er zorg voor te

dragen dat de betrokkenen ook daadwerkelijk overgaan tot actie. Tevens dient de opdrachtformulering SMART te zijn, met andere woorden: het dient voldoende duidelijk te zijn met welke concrete doelstellingen de opdracht uitgevoerd moet gaan worden.

3 Analyse: extern onderzoek.

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

4 Analyse: intern onderzoek.

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

5 Strategiekeuze.

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

6 Oplossing en invoering.

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

7 Onderhoud.

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

Naam auteur

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

Website

Bij dit boek is een website beschikbaar voor studenten en docenten: www.75-managementmodellen.wolters.nl. Op deze site staan handige hulpmiddelen voor het concreet invullen van modellen. Daarnaast zijn de figuren van de modellen als powerpointpresentaties te downloaden en worden er links gegeven naar interessante bronnen voor verdere bestudering.

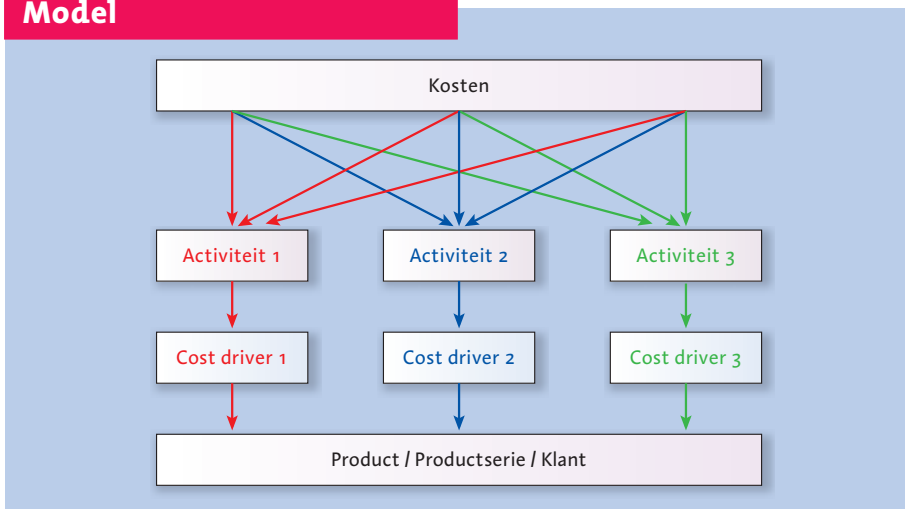


3

Activity Based Costing

Auteur	Cooper & Kaplan
Jaar ontwikkeld	1988
Naam	Activity Based Costing
Doel	Kosten toerekenen aan de activiteiten die de kosten veroorzaken

Model



Achtergrond

Overheadkosten worden bij berekening van de kostprijs vaak via een sleutel verdeeld over de producten die verkocht worden. Hierdoor worden de producten die veel verkocht worden onevenredig duur, terwijl deze producten juist voor een efficiënt gebruik van het productiepark zorgen. Immers, met grote volumes gaan de kosten per stuk omlaag. In tegenstelling hiermee zijn de producten die onevenredig veel inspanning en overhead met zich meebrengen te goedkoop. Het model van de ABC-analyse, Activity Based Costing, komt tegemoet aan deze problematiek doordat de werkelijke kosten aan de producten toegerekend worden. Dit wordt gedaan door vast te stellen welke feitelijke activiteiten en middelen bijdragen tot de realisatie van het product. De activiteiten en de middelen om het product te realiseren veroorzaken immers de kosten en niet de producten zelf. Zo zullen de verschillende producten ook verschillende activiteiten en



Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Planning

Productie

Kwaliteit

Distributie

R&D

Onderhoud

Financieel

HRM

Logistiek

middelen vergen om te produceren. Hierdoor is het ook redelijk om de overeenkomstige kosten door te rekenen aan dat product.

Toepassing

Een primaire voorwaarde om effectief gebruik te kunnen maken van ABC, is het in kaart brengen van de processen en de activiteiten van de onderneming. Tevens moet het bekend zijn waar deze kosten aan toegerekend kunnen worden, de *cost objects* ofwel kostenobjecten. Kostenobjecten zijn die items (product, productserie, klant, afdeling, persoon, vervoermiddel) waarvoor een afzonderlijke kostenbepaling vereist is. Om de kosten op de juiste wijze door te kunnen berekenen dienen de activiteiten geïnclassificeerd te worden. Bijvoorbeeld wanneer een machine omgesteld wordt voor een nieuwe serie, zullen de kosten van het omstellen over alle producten in die serie verrekend moeten worden.

Kosten zijn te verdelen in:

Interne kosten

- a Unit level: de kosten van deze activiteiten kunnen per product toegewezen worden.
- b Batch level: de kosten van deze activiteiten worden aan een batch of lot, of serie toegewezen.
- c Product level: de kosten van deze activiteiten worden toegewezen aan alle gerealiseerde of te realiseren producten. Een voorbeeld hiervan zijn de kosten voor research en development.

Externe kosten

- a Facility level: de kosten van deze activiteiten worden toegewezen aan algemene onderzoeksactiviteiten.
- b Customer level: de kosten van deze activiteiten worden overeenkomstig het product level toegewezen, waarbij het kostenobject verschillend is.

De interne kosten kunnen over de producten verdeeld worden. Dit geldt niet voor de externe kosten en deze zullen daarom een bepaalde verdeelsleutel krijgen.

Na de vaststelling van de activiteiten kunnen de *cost drivers* ofwel de kostenveroorzakers vastgesteld worden. Kostenveroorzakers zijn die gebeurtenissen in de onderneming die ervoor zorgen dat de activiteiten uitgevoerd gaan worden. Zo is bijvoorbeeld een order van een klant een kostenveroorzaker. De klant bestelt een product en vervolgens gaat de onderneming dit product maken. Nu is het van belang te weten hoeveel klantenorders er totaal komen om de totale kosten vast te kunnen stellen.

Het doorrekenen van de kosten wordt als volgt uitgevoerd:

- Vermenigvuldig de kosten met de kostenveroorzakers (bijvoorbeeld aantal orders maal de kosten van één order).
- Het resultaat van de vorige stap wordt toegewezen aan de kostenobjecten.

Twee soorten kosten worden uitgesloten van ABC omdat anders een vertekend beeld kan ontstaan. Dit zijn de kosten van *onbenutte capaciteit* of *overcapaciteit* en de kosten van *algemeen onderzoek*. Deze kosten kunnen immers niet aan één van de bestaande kostenobjecten gekoppeld worden. Hiervoor dient een apart kostenobject gedefinieerd te worden.

Om ABC op een juiste wijze toe te passen dienen de volgende stappen uitgevoerd te worden:

- 1 Bepaal de cost objects ofwel kostenobjecten.
- 2 Bepaal de processen van de onderneming met de daarbij horende activiteiten.
- 3 Bepaal de resources ofwel productiemiddelen zoals machines, mensen, computers en gebouwen die geheel of gedeeltelijk aan een activiteit gekoppeld kunnen worden.
- 4 Bepaal de kosten van de resources.
- 5 Bepaal de cost drivers ofwel kostenveroorzakers.
- 6 Bereken de kosten van de activiteiten.
- 7 Bereken de totale kosten per cost object ofwel kostenobject.

Een extra belangrijke bijdrage met behulp van ABC kan met name verkregen worden door ABC in te voeren bij bedrijven die voldoen aan een specifieke situatie, namelijk:

- bedrijven die met een grote overhead te maken hebben;
- bedrijven die met een verdeelsleutel arbitrair de kosten aan de producten toebedelen;
- bedrijven waar de overheadkosten niet evenredig zijn met het gebruik van resources door producten;
- bedrijven in een sterk concurrerende markt;
- bedrijven met een grote variëteit aan producten en productieprocessen met grote en kleine series;
- bedrijven met veel verschillende verkoopactiviteiten voor veel distributiekanaalen en afnemers.

Resultaat

Het resultaat van ABC is een fijnmazige allocatie van kosten aan kostenobjecten zodat verborgen kosten zichtbaar worden en de oorzaken van overhead inzichtelijk gemaakt worden. De werkelijke kosten worden inzichtelijk gemaakt, zodat een hernieuwde prijsstelling kan plaatsvinden waarmee de concurrentiepositie verbeterd kan worden.

Aandachtsgebieden

Bij het heralloceren van kosten via ABC wordt duidelijk tegen welke kosten de producten gemaakt worden. Hierbij kan het voorkomen dat sommige producten na herallocatie significant duurder worden en het niet mogelijk is de hogere prijs door te berekenen aan de klanten.

De mate van detaillering van cost drivers en cost objects kan zorgen voor een te complex systeem. Een goed ondersteunend informatiesysteem kan deze problematiek oplossen.

Wanneer blijkt dat een product op basis van de uitgevoerde ABC te duur is vanwege speciale klantspecificaties of kleine series, kan niet direct gesteld worden dat dit product afgebouwd moet worden. Dit is met name het geval wanneer deze producten naast andere producten lopen van dezelfde klant. Om die reden zal het totale pakket van die klant gezien moeten worden.

Literatuur

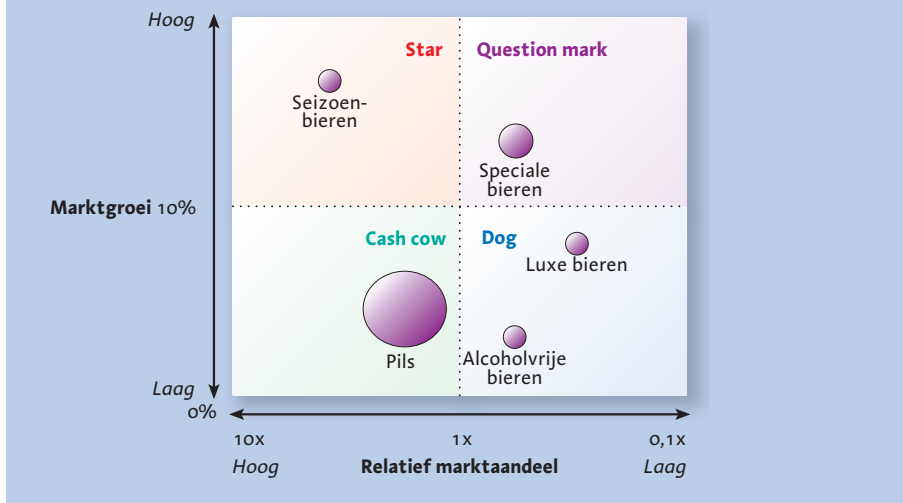
- Cooper, R. en Kaplan, R. (1991). *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review.
- Cooper, R. en Kaplan, R. (1999). *Kosten en Resultaat*. Den Haag: Academic Service.
- Theunisse, H. (1995). *Activity Based Costing*. Apeldoorn: MAKLU Uitgevers.

6

BCG-matrix

Auteur	Boston Consulting Group
Jaar ontwikkeld	1970
Naam	Boston Consulting Group Matrix
Doel	Portfolio analyse

Model



Achtergrond

Bijna elke onderneming brengt meerdere producten of diensten op de markt omdat één product of dienst een risico voor de continuïteit betekent. Wanneer er geen vraag meer is naar dat product gaat het bedrijf failliet. Van belang is dan om de producten en / of diensten op een juiste wijze verdeeld te hebben met betrekking tot de bijdrage van het product aan de onderneming. Eén product zal in de introductiefase zijn en vergt veel investeringen, terwijl een ander product of dienst al langer meegaat en nog maar beperkt rendement voor de onderneming genereert. Een uitgebalanceerde portfolio met betrekking tot de producten en diensten is dan voor de onderneming van belang.



Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Planning

Productie

Kwaliteit

Distributie

R&D

Onderhoud

Financieel

HRM

Logistiek

Toepassing

Het model bestaat uit een kwadrant waarin de producten en diensten geplaatst worden op basis van marktaandeel en marktgroei. De kwadranten staan voor:

- *Star.*

Dit zijn producten met een relatief hoog marktaandeel in een groeiende markt. Het potentieel van deze producten is groot met betrekking tot de bijdrage aan de winst van de onderneming. Investerings in deze producten en diensten zijn bijna vanzelfsprekend, omdat dit de producten en / of diensten zijn die in de toekomst een belangrijk deel van de productportfolio gaan uitmaken.

- *Cash Cow.*

Dit zijn producten met een hoog marktaandeel en een goede winstbijdrage. De markt groeit echter niet meer en investeringen in deze producten en diensten zijn dan niet verstandig, tenzij het gaat om behoud van de positie en de winstgevendheid.

- *Question Mark.*

Dit zijn producten met een klein marktaandeel in een snelgroeiende markt. Het potentieel van deze producten en diensten kan groot zijn, maar is erg onzeker. Voordat er geïnvesteerd gaat worden in deze producten dient er eerst meer informatie beschikbaar te komen om vast te stellen of de investeringen gerechtvaardigd zijn.

- *Dog.*

Deze producten en diensten zijn aan het einde van hun levenscyclus en het is niet verstandig om hierin te investeren. Wanneer deze producten en diensten uiteindelijk verlies gaan maken, dienen ze te worden afgestoten of te worden gedesinvesteerd (van de markt gehaald te worden).

De assen van het model bestaan uit twee aspecten: *relatief marktaandeel* en *marktgroei*.

Het relatieve marktaandeel is de ratio van het marktaandeel van de grootste concurrent. Wanneer een concurrent een marktaandeel van 30% heeft en de onderneming 10%, dan is het relatieve marktaandeel $10 / 30$ is 0,3 marktaandeel. Alleen wanneer de onderneming marktleider is, zal het relatieve marktaandeel boven 1 kunnen komen. Hoe groter het marktaandeel is, des te beter kan de onderneming profiteren van schaalgroottes en ervaring.

De marktgroei van een product wordt gemeten met de totale groei van de markt. Snelgroeiende markten geven een betere concurrentiepositie en betere langetermijnvooruitzichten. Wanneer de marktgroei groter is dan 10% wordt gesproken van een hoge marktgroei. Dit kan overigens per branche enigszins afwijken.

Zo ontstaat een matrix waarin de producten afgebeeld worden als cirkels. De grootte van een cirkel geeft de relatieve omzet van dit product weer ten opzichte van de omzet van alle producten.

Implicaties gebruik matrix

- De extra omzet vanuit de Cash Cows dienen gebruikt te worden voor geselecteerde Question Marks en Stars. Doelstelling is de Stars te consolideren op hun huidige positie en de Question Marks om te zetten naar Stars om zo de portfolio interessanter te maken.
- De Question Marks met de zwakste of meest onzekere omzet moeten worden gedesinvesteerd om middelen ergens anders in te kunnen zetten.
- Wanneer binnen een onderneming te weinig Cash Cows, Stars of Question Marks zijn, is het raadzaam om dit aan te vullen door middel van bijvoorbeeld acquisities om een meer uitgebalanceerde portfolio te krijgen. Stars en Question Marks zorgen voor een gezonde langetermijngroei en winst. De Cash Cows dragen zorg voor voldoende middelen om te investeren in Stars en Question Marks.
- Wanneer het product een Dog is zal de onderneming er afscheid van moeten nemen.

Resultaat

Het resultaat is een overzicht van de producten en diensten op basis waarvan de prioriteitsstelling van de producten en / of diensten gemaakt kan worden. Daarnaast wordt het mogelijk voor de onderneming om budgetten daar te alloceren waar deze het meeste nut hebben voor toekomstige groei en winstgevendheid van de onderneming.

Aandachtsgebieden

Hoewel het model erg concreet ingevuld kan worden mag er niet blindelings van uitgegaan worden. Wanneer er in de branche verhoudingen zijn die het niet interessant maken om in deze branche te investeren, dient hier terdege rekening mee gehouden te worden.

Daarnaast zijn de eenheden als marktaandeel en marktgroei beperkend. Een product dat net op de markt gezet wordt heeft per definitie een laag marktaandeel en een lage groei. Dit product wordt dan als Dog bestempeld, terwijl dit wel degelijk als een Question Mark bestempeld moet worden.

Op een verzadigde markt kan een vervangingsvraag ontstaan waarbij een goede concurrentiepositie mogelijk is terwijl de marktgroei bijna nul is. Met uitgekende marketingstrategieën is het dan toch mogelijk een goede omzet voor een product-marktcombinatie (pmc) te behalen.

Literatuur

- Adrian, H. en Rieple, A. (2001). *The strategic management of organisations*. Prentice Hall.
- Hill, C. en Jones, G.R. (2001). *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.



21

Customer Relationship Management

Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Planning

Productie

Kwaliteit

Distributie

r&d

Onderhoud

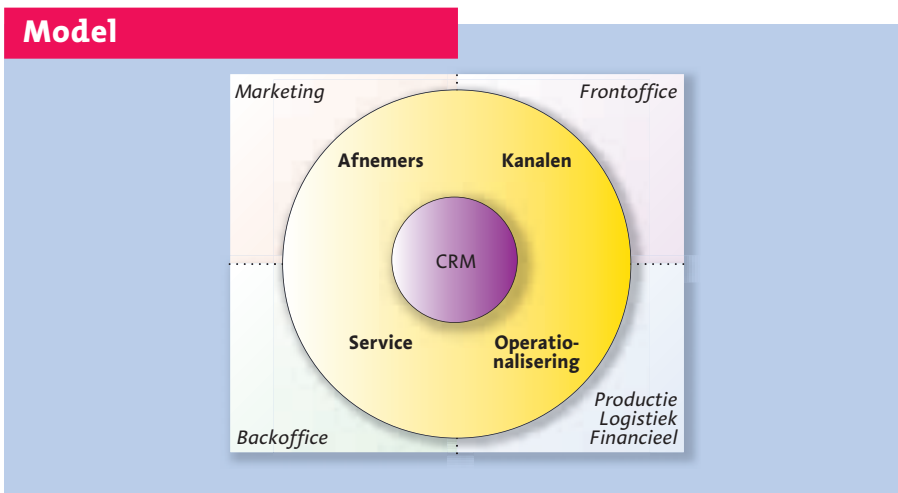
Financieel

ITM

Logistiek

Auteur	Gartner Group definitie
Jaar ontwikkeld	2004
Naam	Customer Relationship Management (CRM)
Doel	Bepalen ondernemersstrategie naar afnemers

Model



Achtergrond

Alhoewel het onderhouden van klantrelaties al heel erg oud is, is er pas in 2004 een definitie gekomen die CRM op de werkelijke waarde vaststelt en dat is de definitie van de Gartner Group:

“An IT enabled business strategy, the outcome of which optimises profitable, revenue and customer satisfaction by organising around customer segments, fostering customer-satisfying behaviours and implementing customer-centric processes”.

Het belangrijkste aspect van CRM is dat het geen verkoopsysteem is, maar een strategie ter ondersteuning van processen ten behoeve van klanttevredenheid. Hierbij is het van belang dat alle medewerkers een servicegerichte en pro-actieve instelling hebben om afnemers te ondersteunen en intern samen te werken.

Toepassing

Om CRM in de onderneming op een juiste wijze toe te passen dient de onderneming de volgende stappen te ondernemen.

1 CRM strategie opstellen

Omdat CRM niet zozeer een model maar een bedrijfsstrategie is, zal alles wat op het gebied van CRM uitgevoerd of ingevoerd wordt moeten aansluiten op de strategie van de onderneming. De strategie van de onderneming is vastgelegd in de visie, missie, doelen, doelstellingen en strategie (zie Visie, Missie, Doelen, Strategie, pagina 259).

Denkend vanuit de markt en de afnemers zullen de processen in de onderneming ook als proces ingericht moeten worden, zodat er een hechte onderlinge samenwerking ontstaat tussen de verschillende afdelingen in de onderneming. Alle afdelingen dragen immers bij aan de realisatie van het product of de dienst naar de afnemers. Dus de onderneming zal moeten denken vanuit de afnemer en niet vanuit haar eigen primaire proces. Dat betekent: niet productgericht, maar marktgericht denken.

2 Afnemers bepalen

Vanuit de gedachte achter CRM zal de organisatie haar afnemers zorgvuldiger moeten selecteren. Het gaat nu immers niet meer om een “hit and run”, snel iets verkopen en dan weer naar een andere afnemer, maar het gaat vanuit de CRM-gedachte om de relatie met de afnemers. Hierbij is de relatie gebaseerd op vertrouwen en lange termijn. Daardoor zal de onderneming meer moeten investeren om relaties te onderhouden, ook al levert het niet direct of bij elk bezoek een opdracht op. Juist doordat de onderneming oog heeft voor de problematiek van de afnemers en hierbij haar kennis en medewerkers inzet om de afnemer verder op weg te helpen, zal dit leiden tot een duurzame relatie waarbij zowel de onderneming als de afnemer in een win-winsituatie terechtkomen. Daarbij geldt dat de onderneming op regelmatige basis contact moet houden met de afnemer, in plaats van af te wachten totdat de afnemer met een vraag komt (re-actief).

3 Kanalen kiezen

Met kanalen wordt hier bedoeld: de contacten die de onderneming op verschillende manieren met de afnemers heeft. Dit wordt ook wel Multi-channel management genoemd. Het is niet alleen de accountmanager die contact heeft met de afnemer. Bij Team-buying en Team-selling (zie Team Buying Team Selling, pagina 251) zijn meerdere personen van de onderneming betrokken bij de afnemer die op zijn beurt ook meerdere personen betrokken heeft. Bij aflevering van producten en / of diensten zijn vaak partners betrokken (bijvoorbeeld de chauffeur van het transportbedrijf) die op verschillende niveaus in de onderneming van de afnemer contacten hebben. Dit horen zogenaamde ambassadeurs van de onderneming te zijn, omdat zij op dat moment de normen van de onderneming vertegenwoordigen.

Zij zullen dezelfde normen en waarden moeten uitstralen als de medewerkers van de onderneming. Door de verdergaande informatietechnologie zijn afnemers in staat om rechtstreeks in de operationele systemen van de onderneming te kijken. Wanneer dit niet goed functioneert ontstaat er weer een ander communicatiekanaal van de ICT-afdeling naar de afnemer.

4 Operationaliseren van CRM

Al eerder is gesteld dat de afdelingen van de onderneming zeer goed met elkaar moeten samenwerken, omdat iedere afdeling bijdraagt aan een duurzame relatie met de afnemers. Dit houdt automatisch in dat de medewerkers van de onderneming niet meer taakgericht aangestuurd mogen worden. Taakgericht is slechts het uitvoeren van hun taak zonder rekening te houden met situaties die elders in de onderneming plaatsvinden, verder dan de eigen taak hoeft niets gedaan te worden. In een proces(relatie)gerichte onderneming wordt meer op resultaat gestuurd en worden medewerkers ingezet op basis van hun competenties, kennis, ervaring en persoonlijkheden. Hierbij hoort ook dat de medewerkers oog hebben voor wat in de processen voorafgaand aan hun eigen proces gebeurt en wat ze dienen op te leveren voor de processen die erna komen. Dit geldt voor zowel de primaire als de ondersteunende processen in de onderneming.

5 Service verlenen

Ondersteuning vanuit de onderneming naar de afnemers is van groot belang voor een duurzame relatie. Bij service komen veel aspecten kijken, waarbij het ook hier van groot belang is dat de medewerkers denken vanuit de markt en de afnemers en dat zij servicegericht ingesteld zijn. De afnemer wil graag één aanspreekpunt hebben binnen de onderneming en niet voor elk onderwerp van het kastje naar de muur gestuurd worden. De verwachting vanuit de afnemers is dan ook dat medewerkers op de hoogte zijn van de afspraken die de onderneming met de afnemers heeft gemaakt. Hiervoor is een informatiesysteem nodig dat deze informatie opslaat en toegankelijk maakt. Niet alleen toegankelijk voor de medewerkers van de onderneming maar ook (deels) toegankelijk voor de afnemers zelf zodat deze bijvoorbeeld zelf orders in kunnen leggen.

Met behulp van een informatiesysteem kan de onderneming ook analyses maken van de afnemer of afnemersgroepen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten CRM's:

- *Strategische CRM;*
het CRM-systeem wordt gebruikt om vast te stellen welke resources het beste gebruikt kunnen worden bij welke relaties en op welke wijze.
- *Analytische CRM;*
alle informatie die is verzameld over de afnemers, hun relaties, de wensen en eisen en hun kooppatronen.
- *Operationele CRM;*
het CRM-systeem ondersteunt de operationele werkzaamheden van de onderneming en van de afnemers.

Resultaat

Het resultaat van de invoering van deze bedrijfsstrategie is een onderneming die marktgericht is, waarbij met de afnemers een duurzame relatie wordt opgebouwd. Daarnaast is de onderneming gewijzigd van een reactieve onderneming naar een proactieve onderneming; de processen in de onderneming zijn onderling op elkaar afgestemd en de medewerkers zijn resultaatgericht in plaats van taakgericht.

Aandachtsgebieden

In veel situaties wordt CRM als ICT-systeem ingevoerd zonder de noodzakelijke aanpassingen in de organisatie. De valkuil is, gevoed door vele softwarebedrijven, dat het systeem ingezet wordt als automatiseringsoplossing, in plaats van als bedrijfsstrategie waarbij de software ondersteuning biedt.

Literatuur

- Peelen, E. (2006). *Customer Relationship Management*. Pearson Education Benelux.



59

PMT Abell & Hammond

Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Planning

Productie

Kwaliteit

Distributie

R&D

Onderhoud

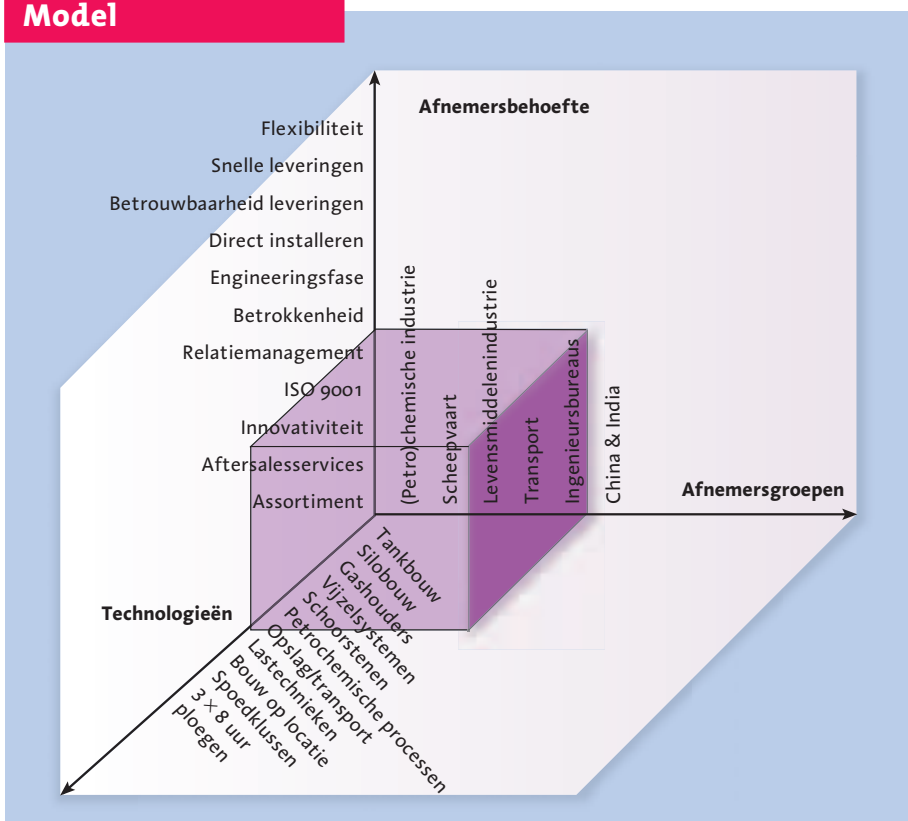
Financieel

HRM

Logistiek

Auteur	Abell & Hammond
Jaar ontwikkeld	1979
Naam	Product-Markt technologie, Business Definition Model
Doel	Bepalen van de groeimarkten van de onderneming

Model



Achtergrond

Naast het vaststellen van de producten die door de onderneming op de markt gezet worden is het tevens van belang te weten op welke markten de onderneming actief is. Drie belangrijke componenten in

dit model zijn: afnemersbehoefte, afnemersgroepen en technologieën. De concrete vraag die hierbij gesteld kan worden is: Met behulp van welke technologieën bedient de onderneming welke afnemersbehoefte van welke afnemersgroepen? Deze vraagstelling leidt tot de afbakening van de markt waarbinnen de onderneming actief is. Daarnaast geeft het model aan op welke van de drie assen er nog uitbreiding te realiseren is. Dit is dan ook het directe doel van het model van Abell: het bepalen van de groeimarkten.

Toepassing

De afbakening wordt gevormd door de drie assen:

- Afnemersbehoefte: Welke behoeften liggen er bij de afnemers, wat verwachten de afnemers van de leveranciers?
- Afnemersgroepen: Welke segmenten zijn voor de onderneming van belang en welke segmenten vormen tenslotte de doelgroep van de onderneming?
- Technologieën: Met behulp van welke middelen en producten worden de behoeften van de afnemers ingevuld?

Per as worden alle mogelijkheden die er bestaan gescoord, waarbij de mogelijkheden die door de onderneming al afgedekt worden het dichtst bij het snijpunt van de assen liggen. De kubus ontstaat door de drie assen te scoren. Direct is dan vast te stellen op welke gebieden de onderneming ontwikkelingspotentieel heeft. Het voorbeeld geeft het Abell-model van een bedrijf aan waarvan de hoofdactiviteit bestaat uit de engineering, vervaardiging en levering van opslagtanks, gashouders en apparaten in roestvaststaal, koolstofstaal en andere materialen zoals duplex. Deze worden geproduceerd in opdracht van bedrijven in de voedingsindustrie en de (petro)chemische en aanverwante industrieën.

Om de juiste onderwerpen bij de assen te kunnen plaatsen worden de volgende vragen gesteld:

- Afnemersgroepen: Wie zijn de afnemers aan wie wij onze dienst / producten willen verkopen?
- Afnemersbehoefte: Wat willen deze afnemers bereiken met dit product of deze dienst?
- Technologieën: Hoe vult de onderneming de behoefte van de afnemersgroepen in?

Het model wordt op twee momenten ingevuld. Ten eerste bij de analyse van de huidige situatie en ten tweede bij de nieuw te vormen strategie. Immers, naar aanleiding van het onderzoek zullen wellicht factoren veranderen, waaronder de assen van het model. Dit geeft tevens aan in welke richting de onderneming zich gaat ontwikkelen. Bij de tweede maal dat het model ingevuld wordt kan tevens de kubus van de eerste invulling gevisualiseerd worden zodat duidelijk te zien is op welke gebieden de onderneming zich gaat ontwikkelen.

Om het model effectief in te zetten, worden de volgende vragen gesteld:

- 1 Welke nieuwe afnemersgroepen met dezelfde behoefte kunnen we nog meer bedienen?
- 2 Welke behoeften bij de bestaande afnemersgroepen bedienen we nog niet?
- 3 Welke technologieën zijn nog beschikbaar om bij de huidige afnemersgroepen de bestaande behoeften in te vullen?

Nadat deze vragen beantwoord zijn kan verder gekeken worden naar:

- nieuwe afnemersgroepen met bestaande behoeften en bestaande technologieën;
- nieuwe afnemersgroepen met nieuwe behoeften en bestaande technologieën;
- nieuwe afnemersgroepen met bestaande behoeften en nieuwe technologieën;
- nieuwe afnemersgroepen met nieuwe behoeften en nieuwe technologieën.

Resultaat

Met het model kan de onderneming in eerste instantie haar activiteiten afbakenen. Verder biedt het model ook de mogelijkheid om op één of meerdere assen uitbreiding van haar activiteiten te vinden.

Aandachtsgebieden

Uitbreiding van de activiteiten van de onderneming via het model biedt de verleiding om op meerdere assen gelijktijdig uit te breiden om zodoende het snelste en het meeste succes te boeken. Dit brengt echter grote risico's met zich mee omdat het erg risicovol is om gelijktijdig op drie onderwerpen de onderneming sterk aan te passen. Het advies is dan ook: beperk de uitbreiding steeds tot één van de drie assen.

Het model is erg rigide en houdt geen rekening met andere beïnvloedende factoren zoals belangengroepen en overheden.

In de assen zit geen structuur behalve dat de reeds afgedekte mogelijkheden het dichtst bij het snijpunt van de assen liggen. Hoe en welke mogelijkheden voor groei geselecteerd en aangepakt kunnen worden, wordt door het model niet aangegeven. Daarnaast biedt het model geen inzicht in het potentieel van de mogelijkheden die er zijn. Daarom is het belangrijk ook een portfolioanalyse te maken in combinatie met dit model.

Literatuur

- Abell, D.F. en Hammond, J.S. (1979). *Strategic Marketing Planning: Problems and Analytic Approaches*. Prentice-Hall.
- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall.

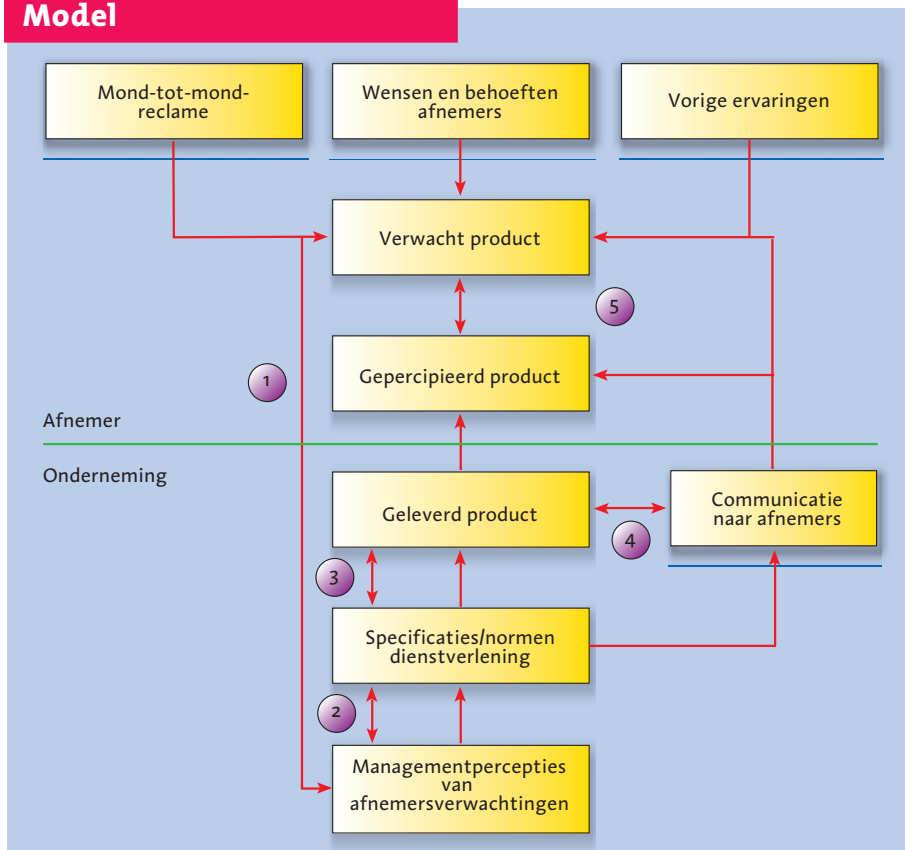
65

SERVQUAL- of Gap-model



Auteur	Parasuraman, Zeithaml en Berry
Jaar ontwikkeld	1985
Naam	Service Quality
Doel	Meten van de kwaliteit van de dienstverlening van een onderneming

Model



Strategie

Marketing

Verkoop

Inkoop

Planning

Productie

Kwaliteit

Distributie

R&D

Onderhoud

Financieel

HRM

Logistiek

Achtergrond

In toenemende mate verleggen ondernemingen de aandacht naar de afnemers. Door diverse ontwikkelingen, waarbij de informatietechnologische ontwikkelingen een belangrijke rol hebben gespeeld, zijn afnemers veel meer op de hoogte van wat wel en niet kan. Daarnaast zijn de afnemers veel mondiger geworden vanwege beschikbare informatie en de toename van de concurrentie. Hierdoor zijn bedrijven genoodzaakt zich sterker te focussen op de tevredenheid van de afnemers. Met het SERVQUAL-model is het mogelijk deze tevredenheid inzichtelijk te maken.

Toepassing

Belangrijk uitgangspunt van het model is de definitie van tevredenheid. Bij het SERVQUAL-model wordt onder tevredenheid verstaan: het verschil tussen wat de klant verwacht en wat de klant ervaart. Het gaat er hierbij dus niet om wat de onderneming zelf vindt, maar wat de klant vindt op basis van de ervaring met het product / dienst en de onderneming. Om deze tevredenheid te meten gaat het model uit van negen variabelen die de kwaliteit van de dienstverlening in kaart brengen:

- 1 betrouwbaarheid, zich houden aan beloften;
- 2 responsiviteit / reactiesnelheid, direct beantwoorden van vragen;
- 3 competentie / vakkennis, snel en effectief reageren of doorverwijzen;
- 4 toegankelijkheid, respect en beleefdheid tegenover klanten;
- 5 communicatie, uitleggen en informeren van de klant;
- 6 geloofwaardigheid, reputatie van de organisatie;
- 7 veiligheid / geborgenheid, het gevoel aan het juiste adres te zijn;
- 8 het begrijpen van de klant, dienstverlening op maat / empathie;
- 9 tastbare zaken, faciliteiten.

Antwoord op bovenstaande variabelen kan verkregen worden door marktonderzoek of een klanttevredenheidsonderzoek. Om vast te kunnen stellen of er een verschil zit in wat de klant beloofd is en wat de klant ervaart, zal hetzelfde onderzoek dienen plaats te vinden onder het betrokken personeel. In deze vragenlijsten dienen minimaal de volgende vragen opgenomen te zijn:

- Wat is voor u het minimum serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is voor u het gewenste serviceniveau voor deze variabele?
- Wat is voor u de perceptie van het serviceniveau voor deze variabele?

Deze vragen zijn noodzakelijk om vast te kunnen stellen welke toleranties er in serviceniveaus zijn (minimum en gewenst) en of de score die de afnemers ervaren tussen deze toleranties ligt.

Het model geeft vier oorzaken (kloven) aan waar ondernemingen rekening mee moeten houden met betrekking tot de tevredenheid van de dienstverlening naar de afnemer. De vijfde kloof is uiteindelijk het resultaat van het model:

het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening uitgedrukt als de tevredenheid van de afnemer. De grootte van deze kloven is afhankelijk van een aantal factoren die door de onderneming te beïnvloeden zijn.

- 1 Het management heeft geen goed beeld van de verwachtingen van de klant.
 - Voer verder onderzoek uit naar de behoeften van de klant.
 - Verbeter de verticale communicatie binnen de onderneming.
 - Verminder het aantal hiërarchische lagen in de onderneming.

- 2 De verwachtingen van de afnemers worden niet juist vertaald naar de onderneming.
 - Verhoog het commitment van het management.
 - Maak doelstellingen smart.
 - Standaardiseer taken.
 - Ontwikkel perceptie op de haalbaarheid van klantwensen.

- 3 Het product of de dienst wordt niet geleverd volgens de specificaties.
 - Verhoog het teamwork.
 - Zet de juiste werknemer op de juiste positie.
 - Zet de juiste machines en hulpmiddelen in.
 - Verhoog de verantwoordelijkheid van de werknemers.
 - Meet zowel op kwantiteit als op kwaliteit.
 - Zorg voor een goede procesflow (overdracht) tussen de processen (medewerkers) van het ene proces (afdeling) naar het andere proces (afdeling).

- 4 De marketingcommunicatie wekt verkeerde verwachtingen.
 - Beloof minder aan de afnemers, vooral niet wat niet waargemaakt kan worden.

Het totaal van deze vier kloven geeft de mate van tevredenheid van de afnemers aan.

Resultaat

Op basis van de vragenlijst bij de afnemers en bij het personeel kan de tevredenheid van de afnemers vastgesteld worden in vergelijking tot met datgene wat de onderneming zelf vindt. Op basis van deze vergelijking kan de onderneming bijsturen op de in de vier kloven genoemde aspecten om de tevredenheid te verhogen.

Aandachtsgebieden

Voor elke onderneming en in elke situatie dient vastgesteld te worden of de vijf genoemde kloven wel alle kloven zijn. Dit geldt ook voor de negen variabelen voor het meten van de tevredenheid.

Literatuur

- Zeithaml, V. en Bitner, M. (2002). *Services Marketing*. Irwin / McGraw-Hill.
- Carr, D. (2002). "A Psychometric Evaluation of the Expectations, Perceptions and Difference Scores Generated by the IS-Adapted SERVQUAL Instrument". *Decision Sciences*.

	Strategie	Marketing	Verkoop	Inkoop	Planning	Productie	Kwaliteit	Distributie	R&D	Onderhoud	Financieel	HRM	Logistiek
35	INK / EFQM						●						
36	Inkoopmodel Kraljic			●									
37	Inkoopproces			●									
38	International Market Research		●										
39	Kengetallen										●		
40	Kernkwadranten											●	
41	Klachtenmanagement						●						
42	Klantenpiramide Curry		●										
43	Klanttevredenheid		●										
44	Klantwaardeprofielen		●										
45	Kosten / batenanalyse							●			●		
46	Leiderschapsrollen Quinn										●		
47	Leiderschapsstijl Hersey & Blanchard											●	
48	Leveranciersselectie			●									
49	MaBa-analyse	●											
50	Multi-momentopname					●	●	●	●	●			
51	Onderzoeksmethoden	●											
52	Organisatiebesturing	●											
53	Organisatie-cultuurdimensies	●											
54	Organisatiegerichtheid	●											
55	Organisatieklimaatindex	●											
56	Organogram	●											
57	OSO-model	●											
58	Pareto-analyse			●									
59	PMT Abell & Hammond	●											
60	Positionering	●											
61	Productlevenscyclus		●										
62	RASCI-matrix											●	
63	Sales funnel		●										
64	Segmentering		●										
65	SERVQUAL- of Gap-model						●						
66	SIT-methode	●						●					
67	SIVA-model		●										
68	Six Sigma	●											
69	SWOT-analyse	●											
70	TBTS		●										
71	Vijfkrachtenmodel Porter		●										
72	Visie, missie, doelen, strategie	●											
73	Voortgangsrapportage				●								
74	Waardeketen Porter						●						
75	Zeven-S model	●											

Index naar onderzoeks- of adviestraject

	Algemeen	Vooronderzoek	Intern Onderzoek						Extern Onderzoek					Analyse		Implementatie	
			Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Oplossing
1 360°-feedback			●	●													
2 Activiteitschema							●										
3 Activity Based Costing						●											
4 Balanced Scorecard																	●
5 BART																	●
6 BCG-matrix						●											
7 Bedrijfskolom												●					
8 Belbin teamrollen			●														
9 Benchmarking											●						
10 Beslissingstabel														●			
11 Besturingscirkel					●												
12 BRA (Business Rule Approach)	●																
13 Brainstorm	●																
14 Business Intelligence	●																
15 Capability Maturity Model (CMMI)				●													
16 Concurrentiebenadering Kotler																	●
17 Concurrentiegedrag Kotler											●						
18 Concurrentiestrategieën Porter											●						●
19 Confrontatiematrix														●			
20 Core marketing systeem								●									
21 Customer Relationship Management (CRM)	●																
22 Cultuurdimensies Hofstede			●														
23 Deming cirkel	●																
24 DESTEP								●									
25 Diamond Porter								●									

	Algemeen	Vooronderzoek	Intern Onderzoek					Extern Onderzoek					Analyse		Implementatie			
			Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primaire proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Oplissing	Invoering
63 Sales funnel										●								
64 Segmentering										●							●	
65 SERVQUAL- of Gap-model														●				
66 SIT-methode	●																	
67 SIVA-model					●												●	
68 Six Sigma	●																	
69 SWOT-analyse														●				
70 TBTS										●								
71 Vijfkrachtenmodel Porter									●									
72 Visie, missie, doelen, strategie																	●	
73 Voortgangsrapportage	●																	●
74 Waardeketen Porter							●											
75 Zeven-S model		●																