

# Business- & Management- modellen



Noordhoff Uitgevers

Marijn Mulders

4<sup>e</sup> druk



# **Business- en Management- modellen**

## **Marijn Mulders**

Vierde druk  
Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen

Omslagbeeld: dreamstime\_54220331

Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



o / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-88577-9

ISBN 978-90-01-88576-2

NUR 801

# Woord vooraf

## **Businessmodellen en Managementmodellen**

Business modellering wordt steeds meer gebruikt om als organisatie toegevoegde waarde voor afnemers en andere belanghebbenden te realiseren. De vierde druk van *Managementmodellen* is daarom uitgebreid met een aantal nieuwe modellen en heeft een nieuwe titel gekregen: *Business- en Managementmodellen*. Natuurlijk ontstaat dan direct de vraag: Wat zijn businessmodellen en wat zijn managementmodellen? Daarvoor starten we met een definitie van de twee termen zoals deze in het boek gebruikt worden.

Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, communiceert en op een transparante manier aan haar stakeholders levert.

Een managementmodel helpt om op een gestructureerde manier een vraagstuk te analyseren en te interpreteren om op basis daarvan een doordacht besluit te kunnen nemen of een oplossing aan te dragen.

Het belangrijkste verschil vloeit voort uit het feit dat businessmodellen gaan over de gehele organisatie, bestaande uit alle medewerkers en de uit te voeren activiteiten. Bij managementmodellen gaat het over een persoon die een vraagstuk wil analyseren om hiervoor een oplossing te vinden. Beide typen modellen maken gebruik van analyse en interpretatie van die gegevens, maar zullen nooit aangeven wat er precies gedaan moet worden. Dit is namelijk voor iedere situatie weer anders en er moet met een groot aantal factoren rekening gehouden worden om het juiste advies te kunnen geven.

## **Vinden van het geschikte business- of managementmodel**

In deze druk zijn alleen maar modellen toegevoegd, terwijl in de vorige edities er tevens modellen uitgehaald zijn die verouderd of niet meer van toepassing zijn. Voor het zoeken van het juiste business – of managementmodel zijn de indexen nu voor in het boek opgenomen zodat deze ook door iedereen gezien worden en waardoor deze beter tot hun recht komen in relatie tot het gebruik van het boek.

Veel studenten, maar ook professionals uit het bedrijfsleven, maken kennis met business- en managementmodellen tijdens hun studie of tijdens hun werk. Maar een model gaat pas leven als er mee wordt gewerkt. In de praktijk blijkt dat studenten en professionals bij het maken van een praktijkopdracht vaak niet weten welk model ze in een bepaalde situatie moeten of kunnen gebruiken. In de managementboeken die zij bestuderen, staan wel modellen, maar die staan vaak verspreid over verschillende hoofdstukken en zijn daardoor minder goed

vindbaar en vergelijkbaar. Daarnaast is het niet meer mogelijk om alle processen en bedrijfsfuncties binnen de onderneming afzonderlijk te bekijken, omdat deze vaak aan elkaar zijn gekoppeld. Een model kan helpen om inzicht te krijgen in de manier waarop de activiteiten in een onderneming onderling zijn gerelateerd. Er zijn vele honderden modellen die hierbij ondersteuning kunnen bieden, en dat aantal blijft groeien. Niet alle modellen zijn even relevant en toepasbaar. Het is dan ook lastig om een geschikt model te kiezen. Dit boek is geschreven als naslagwerk en helpt om een of meerdere geschikte modellen te vinden voor de uitwerking van een bepaald onderzoeks- of adviestraject. We hebben een groot aantal vaak gebruikte en beproefde modellen en een aantal nieuwe, veelbelovende modellen bij elkaar gezet.

### **Keuze van business- en managementmodellen**

In de vierde druk van dit boek zijn 35 nieuwe business- en managementmodellen toegevoegd. Hiermee komt het aantal modellen in het boek op 146 modellen. Wat opvalt is dat er steeds meer modellen komen die over de mens in de organisatie gaan. Niet alleen nieuwe modellen, maar ook oude modellen worden weer interessant, zoals Steven Covey met de Cirkel van Invloed. De bekende onderwerpen zoals empowermanagement, hostmanship, klantgericht organiseren zijn sterk 'uitgekauwd'. De vorige trend ging over het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfsprocessen in de organisatie. De meeste organisaties zijn nu zo efficiënt ingericht dat er verder nauwelijks of geen kostenverlaging meer te bereiken valt. De trend van businessmodellen positioneert zich niet alleen bij organisaties in het bedrijfsleven maar ook bij overheden of verenigingen en stichtingen. Vooruitblikkend naar de toekomst ontwaren we een trend die businessmodellen waarschijnlijk gaat opvolgen en dat is 'de mens achter de ondernemer'. Een voorbeeld hiervan is *Reinventing Organizations* van Fredric Laloux, waarin mensen zich in de organisatie ontwikkelen via een levend ecosysteem met de verstaande vorm van zelfsturing. Uiteindelijk zijn het de mensen die ervoor zorgen dat een organisatie succesvol is of niet. Er wordt al langere tijd gezocht naar het optimaal inrichten van zelfsturende teams en het empoweren, bevoegdheden laag in de organisatie leggen, om zo ervoor te zorgen dat met minder personeel meer werk uitgevoerd kan worden en toch alle stakeholders tevreden gehouden worden. Zo zullen er steeds meer teams ontstaan die ruime verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen om de vooraf afgesproken resultaten te realiseren. En zo wordt iedereen een beetje ondernemer, of het nu is voor eigen organisatie of voor een organisatie waar in loondienst gewerkt wordt, waardoor het onderling samenwerken van steeds groter belang wordt.

De lijst van business- en managementmodellen is tot stand gekomen op basis van:

- feedback van gebruikers: een aantal modellen mocht volgens docenten en professionals beslist niet ontbreken;
- de jarenlange ervaring van het bedrijfsleven: business- en managementmodellen is vooral gericht op de toepassing van modellen die in de praktijk vaak worden gebruikt;
- een inschatting of modellen die (nog) niet vaak gebruikt worden, in de toekomst wellicht belangrijker gaan worden.

We hebben de toepassingsgebieden waarin de modellen zijn geïndexeerd, aangepast. Sommige toepassingsgebieden zijn samengevoegd en er is een nieuw toepassingsgebied Onderzoek toegevoegd. Hierdoor is het overzicht completer en worden de modellen duidelijker gepositioneerd. Een geheel nieuwe index is in deze editie toegevoegd: Index naar Organisatieprocessen. Omdat de meeste organisaties inmiddels de overgang naar processturing ingezet hebben of deze al doorgevoerd hebben, is het wenselijk ook de modellen in te richten met een index op de mogelijke bedrijfsprocessen die in organisaties voorkomen. Er is gekozen voor een driedeling. De eerste indeling is gebaseerd op de besturing van organisaties die ervoor zorgen dat de andere twee procesinrichtingen, het primaire proces en het secundaire proces, zo effectief en efficiënt mogelijk uitgevoerd kunnen worden. De tweede indeling betreft de processen in het primaire proces. Dit zijn de daadwerkelijke processen die ervoor zorgen dat de producten of diensten gerealiseerd, gecommuniceerd en geleverd worden aan de afnemers. De derde indeling heeft betrekking op de ondersteunende processen. Deze processen dragen zorg voor de juiste uitvoering en ondersteunen de primaire processen. Dit zijn de processen die onder de noemer 'overhead' vallen en waar als eerste op bespaard kan worden bij slechte economische omstandigheden.

### **Modellen, maar ook instrumenten**

Een vaak gebruikte omschrijving van het begrip model is 'vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid'. Een model probeert de werkelijkheid na te bootsen of te beschrijven. Modellen helpen de gebruiker om zich te oriënteren op een bepaald vraagstuk. Ze zetten aan tot denken. Bij elk model behoort een specifieke vraag. De vraag 'Is deze branche interessant?' behoort bijvoorbeeld bij het Vijfkrachtenmodel van Porter.

De opgenomen modellen zijn niet allemaal daadwerkelijk modellen, er zitten ook veelgebruikte instrumenten tussen. Instrumenten worden ingezet bij een concrete vraagstelling waarbij de oplossing al ligt in het toepassen van het instrument. Daarnaast worden ook afkortingen gebruikt zoals BART, Budget, Activiteiten, Resources en Tijd. Dit worden acroniemen genoemd.

Hoe dan ook, model of instrument, de selectie in dit boek geeft de gebruiker modelmatig inzicht en biedt hulpmiddelen om toe te passen.

### **Doelgroep van het boek**

*Business- en managementmodellen* is een beknopt en toegankelijk naslagwerk voor bachelor- en masterstudenten die in opdrachten en onderzoekstrajecten regelmatig modellen moeten toepassen. Voor hen biedt dit boek een prima naslagwerk om in korte tijd het juiste model te selecteren voor de uitwerking van hun vraagstelling. Dit boek is ook uitstekend bruikbaar voor ondernemers, managers en adviseurs uit het bedrijfsleven om hun beslissingen en adviezen te onderbouwen met behulp van een model.

### **Website bij het boek**

Bij dit boek is een website beschikbaar: [www.managementmodellen.noordhoff.nl](http://www.managementmodellen.noordhoff.nl). Op deze site staan handige hulpmiddelen voor het concreet invullen van modellen. Daarnaast zijn bewerkbare figuren van de modellen als PowerPointpresentaties te downloaden en worden er links gegeven naar interessante bronnen voor verdere bestudering. Ook zijn er bij deze editie cases opgenomen voor het oefenen met de toepassing van de modellen. Op de website is daarnaast nog een handleiding opgenomen voor het toepassen van modellen in onderzoekstrajecten, dan wel afstudeerscripties.

### **Tot slot**

Gebruik het boek als naslagwerk, vooral uitgaande van de zoekindexen in het begin van het boek, dan heb je er het meeste plezier van.

Marijn Mulders RI, Haaren, november 2017



# Inhoud

	Woord vooraf	3
	Hoe gebruik ik <i>Business- en Managementmodellen</i> ?	11
	Index naar toepassingsgebied	16
	Index naar onderzoeks- of adviestraject	21
	Index naar organisatieprocessen	26
	Index naar doel	31
	Index naar auteur	36
	Index naar trefwoord	37
	Toepassen van de modellen	39
1	360° DOFIR-model	41
2	360°-feedback	44
3	70:20:10	47
4	AAA Triangle	50
5	Activiteitschema	54
6	Activity Based Costing	57
7	Appreciative Inquiry	61
8	Authenticiteitsmodel	64
9	Balanced Scorecard	68
10	BART	71
11	BCG-matrix	74
12	Bedrijfskolom	78
13	Belbin-teamrollen	81
14	Benchmark	84
15	Beslissingstabel	87
16	Blue Ocean Strategy	90
17	Brainstorm	95
18	Brand Asset Valuator	99
19	Business Information Services Library	103
20	Business Intelligence Model	107
21	Business Model Canvas	110
22	Business Model Evaluation	115
23	Business Model Generation Methodologie	118
24	Business Model Navigator	122
25	Business Modelling Methodologie	126
26	Business Model You	130
27	Business Model Wheel	134

28	CAGE Distance Framework	138
29	Cirkel van Invloed	142
30	Circulaire Economie	146
31	Competentiemanagementmodel	150
32	Concurrentiebenadering Kotler	153
33	Concurrentiegedrag Kotler	157
34	Concurrentiestrategieën Porter	160
35	Conflicthanteringsmodel	163
36	Confrontatiematrix	167
37	Core Competence	170
38	Core-marketingsysteem	174
39	Cultuurdimensies Hofstede	177
40	Customer Relationship Management	180
41	De 4 C's	184
42	De acht	187
43	De Ondernemersvlieger	191
44	Demingcirkel	195
45	Design Thinking	198
46	DESTEP-analyse	202
47	Diamond-model Porter	206
48	DNA van de ondernemer	209
49	Doelgroepbenadering Kotler	214
50	E-business Maturity Model	217
51	E-Learning	221
52	Employability Scan	225
53	Entrepreneur Strategie Matrix	228
54	Entry Mode Decision	233
55	F-PEC schaal	237
56	Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago	241
57	Fundamenteel Onderzoek	244
58	Fusie en overname	248
59	Fysieke distributie	252
60	Gantt Chart	256
61	Global Sourcing	259
62	Gouden cirkel	262
63	GPS voor ondernemingen	265
64	Groeimodel Ansoff	268
65	Groeimodel Greiner	271
66	Hefbomen van controle (beheersing)	275
67	Het tien-stappenplan	279
68	High Performance Organisations	283
69	Holacratie	287
70	Imago en identiteit	292
71	INK/EFQM	296
72	Inkoopmodel Kraljic	299

73	Inkoopmodel Michigan State University	303
74	Innovatieradar	306
75	International Partner Selection Model	310
76	Internationale prijsstrategie	315
77	ITIL V3	319
78	Job Strain Model Karasek	323
79	Kenniswaardeketen Weggeman	327
80	Kernkwadranten	331
81	Klachtenmanagement	335
82	Klantpiramide Curry	339
83	Klantorderontkoppelpunt	343
84	Klanttevredenheid	347
85	Klantwaardeprofielen	350
86	Kleurentheorie De Caluwé	354
87	Lean Startup	358
88	Lean Startup Methodologie	362
89	Leiderschapsrollen Quinn	366
90	Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard	370
91	Leveranciersselectie	374
92	Loopbaankeuzetest	378
93	MaBa-analyse	381
94	Managerial Grid	385
95	Model 21 <sup>e</sup> -eeuwse Vaardigheden	389
96	Model van Bateson	394
97	Multichannel marketing	398
98	Multimomentopname	402
99	Nep Echt Matrix	406
100	Nieuwe Business Modellen	410
101	Odin Development Compass	414
102	Onderzoeksmethoden	418
103	Organisatiebesturing	422
104	Organisatieklimaatindex	427
105	Organogram	430
106	OSO-model	434
107	Pareto-analyse	438
108	PMT Abell & Hammond	441
109	Positieve Gezondheid	444
110	Positionering	447
111	Prestatiematrix van familiebedrijven	450
112	Prince2	453
113	Productlevenscyclus	456
114	RASCI-matrix	460
115	Reinventing organizations	464
116	RENT-model	468
117	Resource Based View	471

118	Sales funnel	475
119	Segmentering	478
120	SERVQUAL- of Gap-model	482
121	SIT-methode	485
122	SIVA-model	488
123	Six Sigma	492
124	Social Marketing Funnel	495
125	Stakeholdermanagement	500
126	Story Telling	504
127	Strategic Clock	508
128	Strategische-afstemmingmodel	511
129	Strategy Map	515
130	Stuurwielmodel	519
131	SWOT-analyse	524
132	SWOT Methodologie	528
133	Taxonomie van Romiszowski	532
134	Team Buying Team Selling	536
135	Team Management Wiel	539
136	The Intelligence Pyramid	543
137	The Three Box Solution	547
138	Transformationeel ondernemerschap	551
139	Two Factor Theory	554
140	Value Proposition Designer	558
141	Value Proposition Validation	563
142	Value Stream Mapping	567
143	Vijfkrachtenmodel Porter	571
144	Voortgangsrapportage	575
145	Waardeketen Porter	579
146	Zeven-S-model	583

# Hoe gebruik ik *Business- en Managementmodellen?*

## **Structuur van de beschrijving van de modellen**

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

### *Naam van het 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 Ook bekend als: de naam van het model waaronder dit model ook bekend is.
- 4 Doel: de intentie waarmee het model ontwikkeld is.

### *Achtergrond*

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

### *Toepassing*

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

### *Resultaat*

Onder resultaat wordt aangegeven wat het model uiteindelijk oplevert.

### *Aandachtsgebieden*

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

### *Literatuur*

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

## **Gebruik van de Indexen**

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

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

De volgende indexen zijn beschikbaar in het boek:

### *Index naar toepassingsgebied*

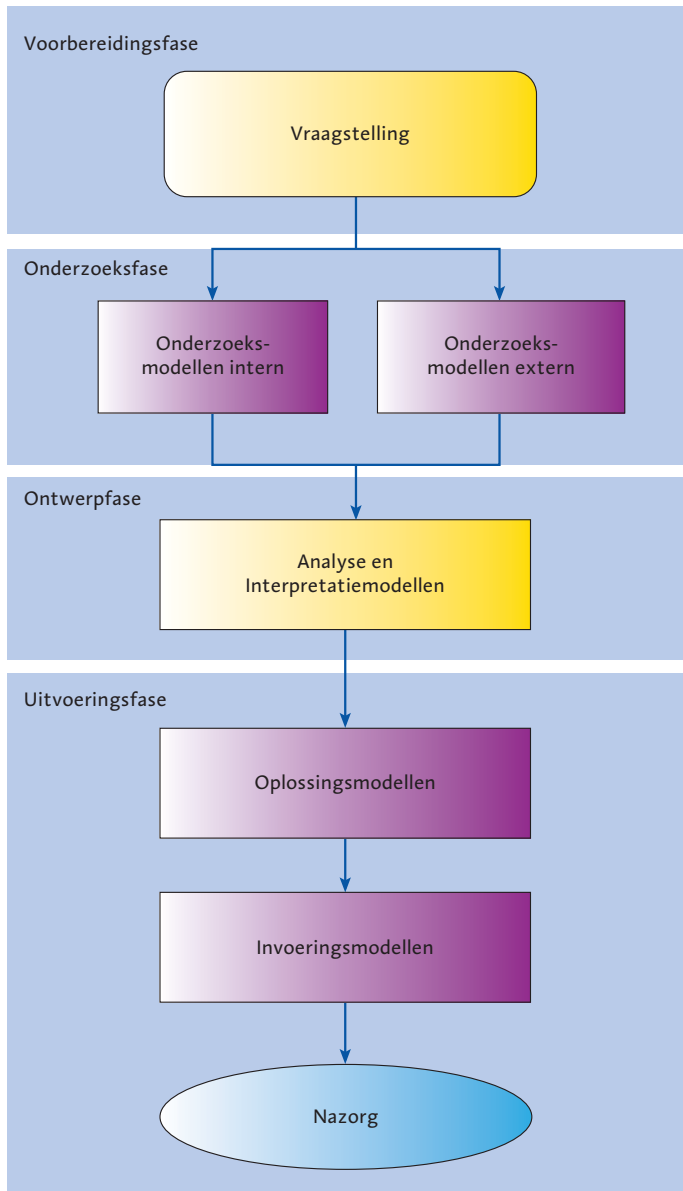
Deze index is gebaseerd op processen die zich in een organisatie afspelen zoals strategiebepaling, verkoop, inkoop, marketing. In dit overzicht worden de modellen per toepassingsgebied aangegeven zodat snel een keuze gemaakt kan worden welke modellen van toepassing zijn op dit gebied.

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

- Onderzoek. Modellen voor het toepassen van methoden van onderzoek.
- Algemeen management. Modellen die op meerdere momenten en plaatsen te gebruiken zijn in een onderzoekstraject.
- Strategie. Modellen van toepassing op de strategie van de onderneming met een planhorizon van drie jaar en verder.
- Leiderschap. Modellen die weergeven hoe leiderschapsrollen kunnen leiden tot succesvolle ondernemingen.
- Ondernemerschap. Modellen die weergeven hoe ondernemers acteren en reageren om hun onderneming verder te ontplooiën.
- Innovatie. Modellen die ondersteunen bij het ontwerpen van producten/diensten die een nieuwe toegevoegde waarde voor de organisatie betekenen.
- Marketing. Modellen van toepassing op de marketingaspecten van de onderneming met een planhorizon vanaf één jaar tot vijf jaar.
- Sales. Modellen voor account- en salesmanagement.
- Project & Planning. Modellen die ingezet kunnen worden bij projectuitvoering en projectplanning.
- Kwaliteit. Betreft integrale kwaliteitszorg.
- Supply Chain Management. Modellen die zicht geven op de goederen, informatie en geldstromen in de keten ter verbetering van de resultaten.
- Informatiemanagement. Modellen die gebruikt kunnen worden bij de (geautomatiseerde) informatieverwerking van de onderneming.
- Financieel. Modellen die te maken hebben met de geldstroom van een onderneming.
- HRM & HTM. Human Resource Management en Human Talent Management. Modellen te gebruiken bij personeelszaken.
- Internationalisering. Modellen die gebruikt kunnen worden bij internationale activiteiten van de onderneming.

### Index naar onderzoeks-adviestraject

De index naar onderzoeks- of adviestraject is gebaseerd op de structuur van een onderzoeksproject. Per fase (zie de figuur hierna) worden de modellen genoemd die geschikt zijn om in die fase te gebruiken. Sommige modellen, zoals het PMT-model van Abell en Hammond, kunnen in meerdere fasen van een project worden gebruikt en komen dus vaker voor in deze index.



Op basis van de fasen in dit onderzoeks- of adviestraject wordt in deze index aangegeven welke modellen wanneer gebruikt kunnen worden:

### *Vorbereidingsfase*

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

- **Achtergrond.** De achtergrond geeft de gebeurtenissen weer die hebben geleid tot het opzetten van dit onderzoek. Wat heeft geleid tot de huidige situatie en symptomen?
- **Vraagstelling.** De vraagstelling begint met een vraag, bijvoorbeeld: hoe kunnen we de omzet verhogen of wanneer kan een nieuw product op de markt geïntroduceerd worden? De probleemstelling stuurt de gedachten voor de derde stap, de opdrachtformulering.
- **Oprachtformulering.** De opdrachtformulering begint met een werkwoord, bijvoorbeeld: schrijf een ondernemingsplan dat ertoe leidt dat de omzet binnen drie jaar met 25% stijgt. De opdrachtformulering moet SMART geformuleerd zijn om achteraf vast te kunnen stellen of de doelstellingen gehaald zijn. Hierbij zijn de M van meetbaar en de T van tijd de belangrijkste eisen.

In de index voor in het boek is zichtbaar welke modellen ondersteunen bij het uitvoeren van de voorbereidingsfase.

### *Onderzoeksfase*

- **Onderzoeksmodellen intern.** De modellen die gebruikt worden bij het interne onderzoek bestaan 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.
- **Onderzoeksmodellen extern.** De modellen die gebruikt worden bij het externe onderzoek geven antwoord op de vraag of de markt mogelijkheden voor de onderneming biedt om de gestelde opdracht te realiseren. 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.

### *Ontwerpfase*

De modellen die gebruikt worden bij de ontwerpfase helpen bij het analyseren en interpreteren van de verzamelde gegevens uit de onderzoeksfase naar een oplossing op welke wijze de geformuleerde opdracht bereikt kan worden. De gegevens van het interne en externe onderzoek worden met elkaar vergeleken en bekeken of ze elkaar aanvullen zodat er een ontwerp voor een oplossing gemaakt kan worden. Bij een startende onderneming is er geen intern onderzoek, de onderneming bestaat immers nog niet. Voor de ontwerpfase geldt dan dat de eisen van de markt vertaald worden naar de inrichting van die organisatie. Wanneer bijvoorbeeld de markt vraagt om persoonlijk bezoek dan moet er een accountmanager aangenomen worden die deze bezoeken aflegt en kan niet volstaan worden met een webwinkel.



### *Uitvoeringsfase*

In de uitvoeringsfase wordt beschreven hoe de oplossing voor de vraagstelling er uit zien, hoe deze ingevoerd wordt en hoe de nazorg er uit ziet.

- **Oplossingsmodellen.** De oplossingsmodellen helpen om de vraagstelling te vertalen naar een manier voor de organisatie hoe de doelen behaald kunnen worden. Voor de oplossing gaat het dus om het WAT.
- **Invoeringsmodellen.** De invoeringsmodellen helpen om een concreet actieplan op te leveren zodat de oplossing op een gestructureerde manier en volgens een vastgestelde planning ingevoerd kan worden. Voor de invoering gaat het dus om het WIE en WANNEER.
- **Nazorg.** Na de invoering van de gekozen oplossing moeten nazorg en controle gepleegd worden om vast te stellen of de activiteiten ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten hebben geleid. Indien dit niet het geval is, moet er bijgestuurd worden.

### *Index naar Organisatieprocessen*

De index naar organisatieprocessen geeft het overzicht van de modellen gebaseerd op de verschillende bedrijfsprocessen die in organisaties aanwezig zijn. De meeste organisaties werken inmiddels procesgericht in plaats van afdelingsgericht. Dit komt omdat de kosten en de doorlooptijd van procesgerichte organisaties lager respectievelijk korter is dan bij afdelingsgerichte organisaties.

### *Index naar doel*

Elk model is opgezet om een bepaald doel te realiseren of te ondersteunen bijvoorbeeld het bepalen van de strategie van een organisatie. De index naar doel geeft per model aan op welke doelelementen het betrekking heeft. De index geeft de categorieën, doelen en een omschrijving daarvan, per model.

### *Index naar auteur*

De index naar auteur geeft de modellen weer op basis van de naam van de auteur van het model, in alfabetische volgorde. Sommige auteurs hebben meer dan een model ontworpen en dan staan er meerdere paginanummers achter deze auteur vermeld.

### *Index naar trefwoord*

De index naar trefwoord geeft een overzicht van de termen die in de managementwereld en in dit boek gebruikt worden. Zo kan per term gekeken worden of deze specifieke term in een model voorkomt.

# Index naar toepassingsgebied

	Onderzoek	Algemeen management	Strategie	Leiderschap	Ondernemerschap	Innovatie	Marketing	Sales	Project & Planning	Kwaliteit	Supply Chain Management	Informatiemanagement	Financieel	HRD (was HRM & HTM)	Internationalisering
1	360 graden DOFIR Model						●								
2	360°-feedback													●	
3	70:20:10													●	
4	AAA Triangle														●
5	Activiteitschema								●						
6	Activity Based Costing												●		
7	Appreciative Inquiry		●												
8	Authenticiteit		●												
9	Balanced Scorecard		●												
10	BART								●						
11	BCG-matrix		●												
12	Bedrijfskolom										●				
13	Belbin-teamrollen													●	
14	Benchmark		●												
15	Beslissingstabel		●												
16	Blue Ocean Strategy		●												
17	Brainstorm					●									
18	Brand Asset Valuator						●								
19	Business Information Services Library											●			
20	Business Intelligence Model											●			
21	Business Model Canvas		●												
22	Business Model Evaluation								●						
23	Business Model Generation Methodologie	●	●												
24	Business Model Navigator		●												
25	Business Modelling Methodologie	●	●												
26	Business Model You													●	
27	Business Model Wheel								●						
28	Cage Distance Framework														●
29	Cirkel van Invloed													●	
30	Circulaire economie		●												
31	Competentiemanagementmodel													●	

Onderzoek	Algemeen management	Strategie	Leiderschap	Ondernemerschap	Innovatie	Marketing	Sales	Project & Planning	Kwaliteit	Supply Chain Management	Informatiemanagement	Financieel	HRD (was HRM & HTM)	Internationalisering
-----------	---------------------	-----------	-------------	-----------------	-----------	-----------	-------	--------------------	-----------	-------------------------	----------------------	------------	---------------------	----------------------

32	Concurrentiebenadering Kotler		●											
33	Concurrentiegedrag Kotler		●											
34	Concurrentiestrategieën Porter		●											
35	Conflicthanteringsmodel												●	
36	Confrontatiematrix		●											
37	Core Competence		●											
38	Core-marketingsysteem					●								
39	Cultuurdimensies Hofstede													●
40	Customer Relationship Management		●											
41	De 4 C's					●								
42	De acht		●											
43	De Ondernemersvlieger		●											
44	Demingcirkel							●						
45	Design Thinking				●									
46	DESTEP-analyse					●								
47	Diamond-model Porter		●											
48	DNA van de ondernemer			●										
49	Doelgroepbenadering Kotler					●								
50	E-business Maturity Model		●											
51	E-Learning												●	
52	Employability Scan												●	
53	Entrepreneur Strategie Matrix		●											
54	Entry Mode Decision													●
55	F-PEC schaal		●											
56	Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago	●	●											
57	Fundamenteel Onderzoek	●	●											
58	Fusie en overname		●											
59	Fysieke distributie									●				
60	Gantt Chart							●						
61	Global Sourcing													●
62	Gouden cirkel			●										
63	GPS voor ondernemingen				●									
64	Groeimodel Ansoff		●											
65	Groeimodel Greiner		●											
66	Hefbomen van controle (beheersing)								●					

	Onderzoek	Algemeen management	Strategie	Leiderschap	Ondernemerschap	Innovatie	Marketing	Sales	Project & Planning	Kwaliteit	Supply Chain Management	Informatiemanagement	Financieel	HRD (was HRM & HTM)	Internationalisering
67	Het tien-stappenplan	●													
68	High Performance Organisations		●												
69	Holacratie		●												
70	Imago en identiteit						●								
71	INK/EFQM									●					
72	Inkoopmodel Kraljic										●				
73	Inkoopmodel Michigan State University										●				
74	Innovatieradar					●									
75	International Partner Selection Model														●
76	Internationale prijsstrategie														●
77	ITIL V3											●			
78	Job Strain Model Karasek													●	
79	Kenniswaardeketen Weggeman											●			
80	Kernkwadranten													●	
81	Klachtenmanagement									●					
82	Klantpiramide Curry							●							
83	Klantorderontkoppelpunt										●				
84	Klanttevredenheid							●							
85	Klantwaardeprofielen							●							
86	Kleurentheorie De Caluwé		●												
87	Lean Startup				●										
88	Lean Startup Methodologie	●	●												
89	Leiderschapsrollen Quinn			●											
90	Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard			●											
91	Leveranciersselectie										●				
92	Loopbaankeuzetest													●	
93	MaBa-analyse		●												
94	Managerial Grid			●											
95	Model 21 <sup>e</sup> -eeuwse Vaardigheden													●	
96	Model van Bateson													●	
97	Multichannel Marketing						●								
98	Multimomentopname										●				
99	Nep Echt Matrix						●								
100	Nieuwe Business Modellen		●												
101	ODIN Development Compass													●	



	Onderzoek	Algemeen management	Strategie	Leiderschap	Ondernemerschap	Innovatie	Marketing	Sales	Project & Planning	Kwaliteit	Supply Chain Management	Informatiemanagement	Financieel	HRD (was HRM & HTM)	Internationalisering
102	Onderzoeksmethoden	●	●												
103	Organisatiebesturing			●											
104	Organisatieklimaatindex		●												
105	Organogram		●												
106	OSO-model		●												
107	Pareto-analyse										●				
108	PMT Abell & Hammond		●												
109	Positieve Gezondheid														●
110	Positionering		●												
111	Prestatiematrix van familiebedrijven		●												
112	PRINCE2								●						
113	Productlevenscyclus						●								
114	RASCI-matrix														●
115	Reinventing organizations		●												
116	RENT-model												●		
117	Resource Based View		●												
118	Sales funnel							●							
119	Segmentering						●								
120	SERVQUAL- of Gap-model									●					
121	SIT-methode					●									
122	SIVA-model						●								
123	Six Sigma									●					
124	Social Marketing Funnel						●								
125	Stakeholdermanagement		●												
126	Storytelling						●								
127	Strategic Clock		●												
128	Strategische-afstemmingmodel											●			
129	Strategy Map		●												
130	Stuurwielmodel				●										
131	SWOT-analyse		●												
132	SWOT Methodologie	●	●												
133	Taxonomie van Romiszowski														●
134	Team Buying Team Selling							●							

	Onderzoek	Algemeen management	Strategie	Leiderschap	Ondernemerschap	Innovatie	Marketing	Sales	Project & Planning	Kwaliteit	Supply Chain Management	Informatiemanagement	Financieel	HRD (was HRM & HTM)	Internationalisering	
135 Team Management Wiel																●
136 The Intelligence Pyramid							●									
137 The Three Box Solution						●										
138 Transformationeel ondernemerschap					●											
139 Two Factor Theory																●
140 Value Proposition Designer							●									
141 Value Proposition Validation										●						
142 Value Stream Mapping											●					
143 Vijfkrachtenmodel Porter							●									
144 Voortgangsrapportage									●							
145 Waardeketen Porter											●					
146 Zeven-S-model			●													

# Index naar onderzoeks- of adviestraject

	Algemeen	Vooronderzoek	Onderzoeksfase intern					Onderzoeksfase extern					Ontwerpfase			Uitvoeringsfase		
			Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Ontwerp	Oplossing
1 360 graden DOFIR Model																		
2 360°-feedback																		
3 70:20:10																		
4 AAA Triangle																		
5 Activiteitschema																		
6 Activity Based Costing																		
7 Appreciative Inquiry																		
8 Authenticiteit																		
9 Balanced Scorecard																		
10 BART																		
11 BCG-matrix																		
12 Bedrijfskolom																		
13 Belbin-teamrollen																		
14 Benchmark																		
15 Beslissingstabel																		
16 Blue Ocean Strategy																		
17 Brainstorm																		
18 Brand Asset Valuator																		
19 Business Information Services Library																		
20 Business Intelligence Model																		
21 Business Model Canvas																		
22 Business Model Evaluation																		
23 Business Model Generation Methodologie																		
24 Business Model Navigator																		
25 Business Modelling Methodologie																		
26 Business Model You																		
27 Business Model Wheel																		
28 Cage Distance Framework																		
29 Cirkel van Invloed																		
30 Circulaire economie																		
31 Competentiemanagementmodel																		
32 Concurrentiebenadering Kotler																		

	Algemeen	Vooronderzoek	Onderzoeksfase intern					Onderzoeksfase extern					Ontwerpfase			Uitvoeringsfase		
			Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Ontwerp	Oplossing
33 Concurrentiegedrag Kotler						●												
34 Concurrentiestrategieën Porter						●											●	
35 Conflictanheringsmodel			●															
36 Confrontatiematrix														●				
37 Core Competence	●																	
38 Core-marketingsysteem								●										
39 Cultuurdimensies Hofstede			●															
40 Customer Relationship Management	●																	
41 De 4 C's						●											●	
42 De acht																	●	●
43 De Ondernemersvlieger	●																	
44 Demingcirkel	●	●																
45 Design Thinking			●				●									●	●	
46 DESTEP-analyse								●										
47 Diamond-model Porter								●										
48 DNA van de ondernemer				●	●													
49 Doelgroepbenadering Kotler																	●	
50 E-business Maturity Model							●											
51 E-Learning	●																	
52 Employability Scan				●														
53 Entrepreneur Strategie Matrix	●												●		●			
54 Entry Mode Decision																	●	
55 F-PEC schaal	●																	
56 Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago	●																	
57 Fundamenteel Onderzoek	●																	
58 Fusie en overname	●																	
59 Fysieke distributie												●						
60 Gantt Chart		●																●
61 Global Sourcing												●						
62 Gouden cirkel																	●	
63 GPS voor ondernemingen	●																	
64 Groeimodel Ansoff																	●	



	Algemeen		Onderzoeksfase intern					Onderzoeksfase extern					Ontwerpfase			Uitvoeringsfase			
		Vooronderzoek	Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Ontwerp	Oplossing	Invoering
65	Groei-model Greiner		●																
66	Hefbomen van controle (beheersing)		●	●															
67	Het tien-stappenplan	●	●																
68	High Performance Organisations	●		●	●		●									●		●	
69	Holacratie	●		●															●
70	Imago en identiteit					●													
71	INK/EFQM	●																	
72	Inkoopmodel Kraljic												●						
73	Inkoopmodel Michigan State University												●						
74	Innovatieradar			●															●
75	International Partner Selection Model																		●
76	Internationale prijsstrategie						●												●
77	ITIL V3	●																	
78	Job Strain Model Karasek																		●
79	Kenniswaardeketen Weggeman	●		●															
80	Kernkwadranten			●															
81	Klachtenmanagement									●									
82	Klantenpiramide Curry					●				●									
83	Klantorderontkoppelpunt						●												●
84	Klanttevredenheid					●													
85	Klantwaardeprofielen																		●
86	Kleurentheorie De Caluwé			●															
87	Lean Startup	●								●						●			
88	Lean Startup Methodologie	●																	
89	Leiderschapsrollen Quinn			●															
90	Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard			●															
91	Leveranciersselectie												●						
92	Loopbaankeuzetest			●															
93	MaBa-analyse					●													
94	Managerial Grid			●															

	Algemeen	Vooronderzoek	Onderzoeksfase intern					Onderzoeksfase extern					Ontwerpfase			Uitvoeringsfase		
			Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afnemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Ontwerp	Oplossing
95 Model 21 <sup>e</sup> -eeuwse Vaardigheden	●		●															
96 Model van Bateson	●		●															
97 Multichannel Marketing																		●
98 Multimomentopname																	●	
99 Nep Echt Matrix	●					●											●	
100 Nieuwe Business Modellen	●																●	●
101 ODIN Development Compass			●															
102 Onderzoeksmethoden	●																	
103 Organisatiebesturingn			●															
104 Organisatieklimaatindex			●															
105 Organogram			●															●
106 OSO-model	●																	
107 Pareto-analyse													●					
108 PMT Abell & Hammond						●												●
109 Positieve Gezondheid			●															
110 Positionering																		●
111 Prestatiematrix van familiebedrijve	●																	
112 PRINCE2	●																	
113 Productlevenscyclus						●												
114 RASCI-matrix		●				●												
115 Reinventing organizations	●		●															●
116 RENT-model																		●
117 Resource Based View																		●
118 Sales funnel																		●
119 Segmentering																		●
120 SERVQUAL- of Gap-model															●			
121 SIT-methode	●																	
122 SIVA-model						●												●
123 Six Sigma	●																	
124 Social Marketing Funnel						●												●
125 Stakeholdermanagement	●																	
126 Storytelling	●																	●
127 Strategic Clock																		●
128 Strategische-afstemmingmodel	●																	
129 Strategy Map	●																	●
130 Stuurwielmodel	●		●	●												●		

	Algemeen		Onderzoeksfase intern					Onderzoeksfase extern					Ontwerpfase			Uitvoeringsfase			
		Vooronderzoek	Organisatie	Leidinggeven	Besturing	Marketing	Financieel	Primair proces	Macroanalyse	Brancheanalyse	Afneemersanalyse	Concurrentieanalyse	Distributieanalyse	Leveranciersanalyse	Analyse	Interpretatie	Ontwerp	Oplossing	Invoering
131	SWOT-analyse														●				
132	SWOT Methodologie	●															●		
133	Taxonomie van Romiszowski	●	●																
134	Team Buying Team Selling									●									●
135	Team Management Wiel	●	●																●
136	The Intelligence Pyramid	●																	
137	The Three Box Solution	●																	
138	Transformationeel ondernemerschap																		●
139	Two Factor Theory		●																
140	Value Proposition Designer					●													
141	Value Proposition Validation					●													●
142	Value Stream Mapping						●							●		●			●
143	Vijfkrachtenmodel Porter									●									
144	Voortgangsrapportage	●																	●
145	Waardeketen Porter						●												
146	Zeven-S-model		●																

# Index naar organisatieprocessen

	Besturende processen			Primaire processen							Ondersteunende processen								
	Strategisch	Tactisch	Operationeel	Marketing & Sales	Inkoop	Planning	Productie	Opslag	Distributie	After sales & Service	Administratie	Communicatie	Financieel	HRD	ICT & Faciliteiten	Juridisch	Kwaliteitscontrole	Onderhoud	R&D
1 360 graden DOFIR Model	●			●															
2 360°-feedback			●										●						
3 70:20:10			●										●						
4 AAA Triangle	●																		
5 Activiteitschema			●																
6 Activity Based Costing	●											●							
7 Appreciative Inquiry	●															●			
8 Authenticiteit	●			●							●								
9 Balanced Scorecard		●		●								●							●
10 BART			●			●						●				●			
11 BCG-matrix	●																		
12 Bedrijfskolom	●																		
13 Belbin-teamrollen			●										●						
14 Benchmark	●			●															
15 Beslissingstabel			●																
16 Blue Ocean Strategy	●																		
17 Brainstorm	●	●	●																
18 Brand Asset Valuator	●			●							●								
19 Business Information Services Library	●	●	●													●			
20 Business Intelligence Model	●	●	●	●							●								
21 Business Model Canvas	●	●									●					●			
22 Business Model Evaluation	●	●														●			
23 Business Model Generation Methodologie	●																		
24 Business Model Navigator	●																		
25 Business Modelling Methodologie	●																		
26 Business Model You	●												●						
27 Business Model Wheel	●															●			
28 Cage Distance Framework	●			●															
29 Cirkel van Invloed			●										●						
30 Circulaire economie	●																		
31 Competentiemanagementmodel	●												●		●				
32 Concurrentiebenadering Kotler		●		●							●						●		

	Besturende processen			Primaire processen							Ondersteunende processen								
	Strategisch	Tactisch	Operationeel	Marketing & Sales	Inkoop	Planning	Productie	Opslag	Distributie	After sales & Service	Administratie	Communicatie	Financieel	HRD	ICT & Faciliteiten	Juridisch	Kwaliteitscontrole	Onderhoud	R & D
33 Concurrentiegedrag Kotler		●		●								●							
34 Concurrentiestrategieën Porter		●										●							
35 Conflictanteringsmodel			●										●						
36 Confrontatiematrix	●																		
37 Core Competence	●																		
38 Core-marketingstelsysteem		●		●															
39 Cultuurdimensies Hofstede	●										●		●						
40 Customer Relationship Management	●			●						●									
41 De 4 C's		●		●															
42 De acht	●	●															●		
43 De Ondernemersvlieger	●																		
44 Demingcirkel			●														●		
45 Design Thinking	●																		●
46 DESTEP-analyse	●																		
47 Diamond-model Porter	●																		
48 DNA van de ondernemer	●												●						
49 Doelgroepenbenadering Kotler		●		●						●	●								
50 E-business Maturity Model	●	●	●	●						●	●			●		●			
51 E-Learning	●														●				
52 Employability Scan			●										●						
53 Entrepreneur Strategie Matrix		●		●						●	●								
54 Entry Mode Decision	●																		
55 F-PEC schaal	●	●											●						
56 Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago			●														●		
57 Fundamenteel Onderzoek	●												●						
58 Fusie en overname	●																		
59 Fysieke distributie			●						●										
60 Gantt Chart			●			●													
61 Global Sourcing	●				●														
62 Gouden cirkel	●																		
63 GPS voor ondernemingen	●																		●
64 Groeimodel Ansoff	●			●															

	Besturende processen			Primaire processen							Ondersteunende processen								
	Strategisch	Tactisch	Operationeel	Marketing & Sales	Inkoop	Planning	Productie	Opslag	Distributie	After sales & Service	Administratie	Communicatie	Financieel	HRD	ICT & Faciliteiten	Juridisch	Kwaliteitscontrole	Onderhoud	R&D
65 Groeimodel Greiner	●																		
66 Hefbomen van controle (beheersing)		●	●										●				●		
67 Het tien-stappenplan			●														●		
68 High Performance Organisations	●			●						●			●				●		
69 Holacratie	●	●	●																
70 Imago en identiteit	●			●						●		●							
71 INK/EFQM	●																●		
72 Inkoopmodel Kraljic		●	●		●														
73 Inkoopmodel Michigan State University		●	●		●														
74 Innovatieradar	●																		●
75 International Partner Selection Model	●																		
76 Internationale prijsstrategie	●	●	●	●						●		●							
77 ITIL V3		●	●												●				
78 Job Strain Model Karasek		●	●											●			●		
79 Kenniswaaardeketen Weggeman	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
80 Kernkwadranten			●											●					
81 Klachtenmanagement		●	●	●						●		●					●		
82 Klantenpiramide Curry		●	●	●						●		●							
83 Klantorderontkoppelpunt		●	●			●	●	●	●										
84 Klanttevredenheid	●			●						●		●					●		
85 Klantwaardeprofielen	●	●	●	●		●	●			●		●							
86 Kleurentheorie De Caluwé	●			●						●		●							
87 Lean Startup	●			●		●				●									●
88 Lean Startup Methodologie	●																		
89 Leiderschapsrollen Quinn	●	●	●									●							
90 Leiderschapstijlen Hersey & Blanchard	●	●	●									●							
91 Leveranciersselectie	●	●	●		●														
92 Loopbaankeuzetest		●												●					
93 MaBa-analyse	●			●															
94 Managerial Grid	●													●					

	Besturende processen			Primaire processen						Ondersteunende processen									
	Strategisch	Tactisch	Operationeel	Marketing&Sales	Inkoop	Planning	Productie	Opslag	Distributie	After sales & Service	Administratie	Communicatie	Financieel	HRD	ICT & Faciliteiten	Juridisch	Kwaliteitscontrole	Onderhoud	R&D
95 Model 21 <sup>e</sup> -eeuwse Vaardigheden		●											●						
96 Model van Bateson		●											●						
97 Multichannel Marketing		●		●						●		●							
98 Multimomentopname		●	●			●	●										●		
99 Nep Echt Matrix	●			●						●		●							
100 Nieuwe Business Modellen	●																		●
101 ODIN Development Compass		●											●						
102 Onderzoeksmethoden	●													●					
103 Organisatiebesturing	●	●	●																
104 Organiseklimaatindex	●	●	●														●		
105 Organogram	●	●	●																
106 OSO-model	●																		
107 Pareto-analyse		●			●														
108 PMT Abell & Hammond	●			●						●									
109 Positieve Gezondheid			●										●				●		
110 Positionering	●	●	●	●						●									
111 Prestatiematrix van familiebedrijven	●																		
112 PRINCE2		●	●												●		●		
113 Productlevenscyclus	●	●		●						●									
114 RASCI-matrix			●										●				●		
115 Reinventing organizations	●	●	●										●						
116 RENT-model	●	●	●										●						●
117 Resource Based View		●	●										●						
118 Sales funnel		●	●	●						●									
119 Segmentering		●	●	●						●									
120 SERVQUAL- of Gap-model	●	●	●	●						●		●					●		
121 SIT-methode	●	●	●																●
122 SIVA-model	●	●	●	●						●		●							
123 Six Sigma	●	●	●			●	●					●					●		
124 Social Marketing Funnel		●	●	●						●									
125 Stakeholdermanagement	●	●																	
126 Storytelling		●	●	●															
127 Strategic Clock	●	●	●	●															
128 Strategische-afstemmingmodel	●	●	●											●					
129 Strategy Map	●	●	●														●		
130 Stuurwielmodel	●																		

	Besturende processen			Primaire processen							Ondersteunende processen									
	Strategisch	Tactisch	Operationeel	Marketing & Sales	Inkoop	Planning	Productie	Opslag	Distributie	After sales & Service	Administratie	Communicatie	Financieel	HRD	ICT & Faciliteiten	Juridisch	Kwaliteitscontrole	Onderhoud	R & D	
131 SWOT-analyse	●	●	●																	
132 SWOT Methodologie	●																			
133 Taxonomie van Romiszowski		●	●										●							
134 Team Buying Team Selling		●	●	●						●										
135 Team Management Wiel	●	●	●														●			
136 The Intelligence Pyramid	●	●	●												●		●			
137 The Three Box Solution	●	●	●																●	
138 Transformatieel ondernemerschap	●	●																		
139 Two Factor Theory		●	●										●							
140 Value Proposition Designer	●	●	●	●						●										
141 Value Proposition Validation	●	●	●	●						●							●			
142 Value Stream Mapping		●				●	●					●					●			
143 Vijfkrachtenmodel Porter		●	●	●						●										
144 Voortgangsrapportage		●				●	●								●					
145 Waardeketen Porter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
146 Zeven-S-model	●	●	●																	



# Index naar doel

Doel categorie	Nr.	Model	Doel omschrijving
Afweging keuzes	14	Benchmark	Creëren van een betere prestatie bij de afnemers dan de concurrentie
	15	Beslissingstabel	Het maken van een afgewogen keuze tussen verschillende opties
	54	Entry Mode Decision	Bepalen op welke wijze de onderneming het beste kan starten in het buitenland
	91	Leveranciersselectie	Kiezen van de meest geschikte leverancier(s)
Analyse van de omgeving	38	Core-marketingsysteem	Vaststellen van de partijen die een directe invloed hebben op de onderneming
	46	DESTEP-analyse	Analyse van de branche op macroniveau
	47	Diamond-model Porter	Bepalen van de internationale concurrentiekracht van een natie of onderneming.
	75	International Partner Selection Model	Selecteren van een juiste partner bij internationaal zaken-doen
	143	Vijfkrachtenmodel Porter	Brancheanalyse
Bepalen distributie	59	Fysieke distributie	Vaststellen transportbewegingen
Bepalen strategie	17	Brainstorm	Genereren en uitwerken van ideeën
	22	Business Model Evaluation	Bepalen van de kwaliteit van een business model
	36	Confrontatiematrix	Bepalen strategische opties op basis van een SWOT-analyse
	71	INK/EFQM	Formuleren organisatiedoelstellingen en organisatiebeleid
	99	Nep Echt Matrix	Bepalen van de gradatie van authenticiteit, is het aanbod echt of is het nep?
	100	Nieuwe Business Modellen	Creëren van meervoudige waarde, economische-, sociale – en ecologische waarden
	106	OSO-model	Strategievorming
	131	SWOT-analyse	Vaststellen sterkten en zwakten van de onderneming en de kansen en bedreigingen vanuit de markt
	136	The Intelligence Pyramid	Vertalen van ruwe data naar actiegerichte strategische besluitvorming
Besturen/ verantwoordden	20	Business Intelligence Model	Het verzamelen, interpreteren en vertalen van gegevens naar doelgerichte besluitvorming door de onderneming
	21	Business Model Canvas	Het inzichtelijk krijgen van de toegevoegde waarde van het bedrijfsmodel
	30	Circulaire economie	Ge- en verbruikte materialen weer inzetten als grondstof.
	42	De acht	Het invoeren van de ontwikkelde strategie
	43	De Ondernemersvlieger	Overzicht geven op de essentie van ondernemen
	51	E-Learning	Bepalen infrastructuur digitale leer omgeving
	55	F-PEC schaal	Geeft de mate en de kwaliteit van de invloed van de familie weer

	56	Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago	In groepen tot een besluit komen op basis van voorgescreven regels
	62	Gouden cirkel	Het bepalen waarom organisaties succesvol kunnen zijn
	68	High performance Organisations	Ontwerpen organisatie die bovenmatig presteren
	69	Holacratie	Besturen van organisatie en gezag distribueren
	86	Kleurentheorie De Caluwé	Stroomlijnen van veranderingen in ondernemingen
	105	Organogram	Formele aansturing en verantwoording onderneming
	111	Prestatiematrix van familiebedrijven	Bepalen relatie tussen zakelijke en familiale dimensie met betrekking tot de prestaties van familiebedrijven
	114	RASCI-matrix	In kaart brengen verantwoordelijkheden en bevoegdheden in teams
	115	Reinventing organizations	Creëren van organisaties die een beroep doen op onze menselijke mogelijkheden
	116	RENT-model	Bepalen van de financiële opbrengst van een investering in innovatie
	118	Sales funnel	Omzetforecast
	125	Stakeholdermanagement	Het managen van de onderneming rekening houdend met iedereen die invloed kan uitoefenen op de onderneming of die door de onderneming beïnvloed kan worden
	129	Strategy Map	Vertaalslag van strategie naar meetbare indicatoren.
	130	Stuurwielmodel	besturen startups
	138	Transformationeel ondernemerschap	Basis voor nieuw sociaaleconomische samenleving
Managen/leiden	18	Brand Asset Valuator	Een hulpmiddel om merknamen te begrijpen en te managen
	48	DNA van de ondernemer	Onderkennen van de echte ondernemer
	65	Groeimodel Greiner	Overwinnen interne crisissituatie bij groei van de onderneming
	89	Leiderschapsrollen Quinn	Effectief leidinggeven
	90	Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard	Effectief leidinggeven
	94	Managerial Grid	Bepalen persoonsgericht leiderschap of zakelijk gericht leiderschap om meer effectief leiding te kunnen geven al naar gelang wat nodig is
Onderzoeken	23	Business Model Generation Methodologie	Onderzoek doen op basis van Business Model Generation
	25	Business Modelling Methodologie	Succesvolle opstart nieuwe onderneming
	27	Business Model Wheel	Beoordeling business model
	57	Fundamenteel onderzoek	Antwoord vinden op een vraagstuk of een probleem
	88	Lean Startup Methodologie	Onderzoek doen volgens Lean Startup methode
	102	Onderzoeksmethoden	Kiezen van de juiste onderzoeksmethodiek
	132	SWOT Methodologie	Onderzoek doen volgens de SWOT analyse en de Confrontatiematrix

Ontwikkeling innovatie	16	Blue Ocean Strategy	Het vinden van een creatieve strategie voor nieuwe concurrentievrije markten
	24	Business Model Navigator	Innovatie met business model patronen
	63	GPS voor ondernemingen	Innovatie
	74	Innovatieradar	Kansen vinden door innovaties
	87	Lean Startup	Snel leren van de markt
	121	SIT-methode	Succesvolle nieuwe ideeën bedenken
	137	The Three Box Solution	Innovatieaanpak
Ontwikkeling medewerkers	1	360° model-DOFIR	Bepalen van Identiteit, imago en reputatie
	2	360°-feedback	Bewustwordingsproces om tot eigen ontwikkeling te komen
	13	Belbin-teamrollen	Succesvol in teams werken
	26	Business Model You	Sturen van je eigen loopbaan
	29	Cirkel van Invloed	Zelfbewustzamer worden
	31	Competentiemanagementmodel	Medewerkers optimaal inzetten op basis van kennis, opleiding en vaardigheden
	35	Conflictanheringsmodel	Een conflictsituatie niet te laten escaleren
	52	Employability Scan	Juiste inzet van personeel
	79	Kenniswaardeketen Weggeman	Het managen van de productiefactor kennis
	80	Kernkwadranten	Hogere persoonlijke effectiviteit
	92	Loopbaankeuzetest	Ontdekken van je interesses in je loopbaanmogelijkheden
	95	Model 21 <sup>e</sup> -eeuwse Vaardigheden	Vorbereiden op de toekomst
	96	Model van Bateson	Inzicht krijgen in het eigen gedrag
	101	ODIN Development Compass	Drijfverenanalyse
	109	Positieve Gezondheid	Gezondheid bepalen in het licht van sociale, mentale en fysieke uitdagingen in het leven
	133	Taxonomie van Romiszowski	Minder hard werken en toch dezelfde prestaties
135	Team Management Wiel	Herkennen van sterke kanten van een persoon in teams	
139	Two Factor Theory	Motivatie van medewerkers	
Optimaliseren externe factoren	4	AAA Triangle	Profilering op de internationale markt
	12	Bedrijfskolom	Selecteren van distributiekkanalen
	41	De 4 C's	Marketingmix denken vanuit het klantperspectief
	49	Doelgroepbenadering Kotler	Indelen van de markt om per segment een marktwerking op te kunnen stellen
	53	Entrepreneur Strategie Matrix	Bepalen van doelmarkt en strategie
	61	Global Sourcing	Inkoop en outsourcing op wereldschaal
	64	Groeimodel Ansoff	Bepalen groeistrategie op basis van markt en product
	82	Klantenpiramide Curry	In kaart brengen klantenbestand

	84	Klanttevredenheid	Vaststellen tevredenheid klanten
	97	Multichannel Marketing	Gebalanceerd gebruik van marketingkanalen
	108	PMT Abell & Hammond	Bepalen van de groeimarkten van de onderneming
	119	Segmentering	Verdelen van de markt in homogene afnemersgroepen om per segment een specifieke marktbenadering te kunnen realiseren
	122	SIVA-model	Ontwikkeling van een meer klantgerichte marketingmix
	124	Social Marketing Funnel	Verkrijgen van leads via social media
	140	Value Proposition Designer	Afstemming tussen klantsegmenten en waardepropositie
	141	Value Proposition Validation	Testen van de juiste waardepropositie naar klantsegmenten
Optimaliseren interne factoren	3	70:20:10	Verbeteren van de performance van medewerkers
	5	Activiteitschema	Vaststellen volgorde activiteiten en verantwoordelijken voor deze activiteiten in processen
	6	Activity Based Costing	Kosten toerekenen aan de activiteiten die de kosten veroorzaken
	7	Appreciative Inquiry	Veranderen vanuit wat wel goed gaat
	8	Authenticiteit	Het opzetten van een authentieke organisatie
	19	Business Information Services Library	Inrichten van informatiemanagement
	37	Core Competence	Bepalen van de belangrijkste competenties die de bijdrage leveren aan de resultaten van de onderneming
	39	Cultuurdimensies Hofstede	Cultuurverschillen inzichtelijk maken om ze te proberen te overbruggen
	40	Customer Relationship Management	Bepalen ondernemersstrategie naar afnemers
	45	Design Thinking	Het ontwerpen van nieuwe relevante strategieën die een positieve impact creëren
	50	E-business Maturity Model	Bepalen volwassenheid van een organisatie in E-business
	58	Fusie en overname	Bepalen samenwerkingsvorm
	66	Hefbomen van controle (beheersing)	Het vinden van een balans tussen empowerment van medewerkers en het sturen op de doelstellingen van de onderneming
	67	Het tien-stappenplan	Stappenplan om te komen tot een geslaagd adviestraject
	70	Imago en identiteit	Bepalen van de persoonlijkheid van de onderneming
	73	Inkoopmodel Michigan State University	Beoordelen en inrichten van het inkoopproces
	76	Internationale prijsstrategie	Bepalen juiste prijs op de internationale markt
	78	Job Strain Model Karasek	Voorkomen van werkstress
	81	Klachtenmanagement	Klacht omzetten in een verbeterde relatie met de klant
	83	Klantorderontkoppelpunt	Optimaliseren van de fysieke goederenstroom door de onderneming
85	Klantwaardeprofielen	Vaststellen kernwaarde waarop de onderneming excelleert	

	98	Multimomentopname	Inefficiency en bottlenecks bepalen in processen
	103	Organisatiebesturing	Besturing onderneming op korte, middellange en lange termijn
	104	Organisatieklimaatindex	Cultuur van de onderneming in kaart brengen
	117	Resource Based View	Adequaat inzetten beschikbare middelen
	120	SERVQUAL- of Gap-model	Meten van de kwaliteit van de dienstverlening van een onderneming
	123	Six Sigma	Kwaliteits- en procesverbetering
	128	Strategische-afstemmingmodel	Afstemming organisatie en informatievoorziening
	134	Team Buying Team Selling	Inrichten verkoopproces
	142	Value Stream Mapping	Stroomlijnen primaire proces zodat de afnemer krijgt wat hij wil
	145	Waardeketen Porter	In kaart brengen van de activiteiten van de onderneming om waarde en concurrentievoordeel creëren
	146	Zeven-S-model	Analyse interne organisatie
Planmatig werken	9	Balanced Scorecard	Ontwikkelen van organisatiestrategie en het richten van de activiteiten daarop
	10	BART	Opstellen van een planning van een invoeringsplan
	44	Demingcirkel	Regelkring voor bewaking te behalen resultaten
	60	Gantt Chart	Overzicht brengen in uit te voeren activiteiten
	77	ITIL V3	Beheren van informatiesystemen
	112	PRINCE2	Projectmanagementmethodiek
	113	Productlevenscyclus	Het doel van de productlevenscyclus is om aan te geven welke mogelijkheden dit product voor de komende periode de onderneming biedt met betrekking tot een bijdrage aan de winst en de omzet
	144	Voortgangsrapportage	Inzicht verschaffen in de toekomstige status van een project op financieel, tijd en deliverables basis
Portfolio-analyse	11	BCG-matrix	Portfolioanalyse
	72	Inkoopmodel Kraljic	Portfolioanalyse inkoop
	93	MaBa-analyse	Vaststellen in welke PMC's te investeren
	107	Pareto-analyse	Doorlichten artikelassortiment
Verbeteren concurrentiepositie	28	Cage Distance Framework	Vaststellen en identificeren van de impact van verschillen op cultureel, administratief, geografisch en economisch gebied
	32	Concurrentiebenadering Kotler	Vaststellen onderscheidende concurrentiestrategie
	33	Concurrentiegedrag Kotler	Bepalen van de positie in de markt
	34	Concurrentiestrategieën Porter	Vaststellen onderscheidende concurrentiestrategie
	110	Positionering	Een plaats in het beeld van de afnemer te krijgen ten opzichte van de concurrent.
	126	Storytelling	Het overbrengen van een boodschap via digitale media in een verhaal
	127	Strategic Clock	Vaststellen concurrentiepositie

# Index naar auteur

- Abell 40, 441  
Ansoff 107, 268, 516  
Arroniz 306  
Assen 221  
Astrachan 237
- Bateson 394  
Beilin 500  
Belbin 81  
Berry 482  
Birkigt 292  
Bitner 347  
Blake 385  
Blanchard 370  
Boston Consulting Group 74  
Bowman 508  
Brown 198  
Bunt 434  
Business Model Institute 134
- Caluwé, de 354  
Cap Gemini 475, 536  
CCTA 453  
Chan Kim 90  
Chekitan 488  
Clark 130  
Clarysse 228  
Cock, de 427  
Collier 551  
Cooper 57  
Cooperrider 61  
Covey 142  
Curry 339  
Csik 122
- Deming 195  
Dilts 394  
Donatz 103  
Doorewaard 244
- Ellen MacArthur Foundation 146  
Ernst & Young 209  
European Foundation of Quality Management 296
- Faulkner 508  
Figg 504  
Flander, de 187  
Flanders District of Creativity 265  
Frankenberger 122
- Gantt 256  
Gartner Group 180  
Gassmann 122  
General Electric 381  
Ghemawat 50, 138  
Gilmore 64, 406  
Gilmour 500  
Govindarajan 547  
Greiner 271  
Groen, de 310
- Hamel 170  
Hammond 441  
Harry 492  
Haspelslagh 248  
Henderson 511  
Hersey 370  
Herzberg 554  
Hoekstra 343  
Hofstede 177  
Holland 378  
Hollensen 84, 233, 315  
Horowitz 485
- Institute for Positive Health 444
- Jager 414  
Jago 241  
Jemison 248  
Jennings 47  
Jonker 410  
Juran 438
- Kaplan 57, 68, 422, 515  
Karasek 323  
Kiefer 228  
Keizer 279  
Kempen 279  
Kersten 259  
Kilmann 163  
Kotler 153, 157, 214  
Kraljic 299
- Laloux 464  
Lauterborn 184  
Leeflang 174  
Levitt 456  
Lewis 495
- Margerison 539  
Marshall 217  
Mauborgne 90  
Mazzarol 468  
McCann 539  
McCarthy 478  
McKay 217  
Miller 551  
Ministerie van Defensie USA 460  
Monczka 303  
Motorola 492  
Mouton 385  
Mulders 71, 115, 118, 126, 130, 362, 374, 519, 528, 575
- Nieuwenhuis 150  
Norton 68, 422, 515
- Ofman 331  
Osborn 95  
Österwalder 110, 115, 558, 563  
Outvorst, van 103  
Overholt 283  
Parasuraman 482
- Pascale 583  
Peters 583  
Pigneur 110  
Pine 64, 406  
Pol, van de 221  
Pols, van der 103  
Porter 160, 206, 571, 579  
Prahalad 170  
Prananto 217
- Quinn 366
- Reboud 468  
Ries 358, 447  
Robertson 287  
Rodenberg 543  
Romiszowski 532  
Romme 343  
Roos 87  
Rubicam 99
- Santi 468  
Saunders 418  
Sawhney 306  
Schultz 488  
Sharma 450  
Silanpää 500  
Simons 275  
Sinek 262  
Spanjaard 41  
Stadler 292  
Standford University 167, 524
- Theorell 323  
The Stationary Office 319  
Tippet 402  
Toyota 567  
Treacy 350  
Trout 447
- Venkatraman 511  
Verschuren 244  
Visser 389  
Vonk 41  
Voogt 389  
Vries, de 191  
Vroom 241
- Ward 44  
Waterman 583  
Weggeman 327  
Wernerfelt 471  
Wheeler 500  
Wiersema 350  
Wolcott 306
- Yetton 241  
Young 99
- Zeithaml 347, 482

# Index naar trefwoord

- 360° DOFIR 41  
360°-feedback 44  
80-20 principe 438
- AAA Triangle 50  
Aanvalsstrategieën 153  
ABC-analyse 438  
Activiteitschema 54  
Activity Based Costing 57  
Adaptief leiderschap 548  
Affirmative topic 62  
Analysis of national competitiveness 206  
Anticipatoire principe 62  
Appreciative Inquiry 61  
Arbeidskwaliteit 323  
Anchor circle 289  
ARCI 460  
Assessor-developer 540  
Authenticiteitsmodel 64  
Authoring tools 223
- Balanced Scorecard 68  
Bar charts 256  
BART 71  
BCG-matrix 74  
Bedrijfskolom 78  
Bedrijfsmodel 91  
Bedrijfstakanalyse 78  
Belbin teamrollen 81  
Belevenissen 408  
Benchmark 84  
Beroepskeuze 226, 378  
Beslissingstabel 87  
Besluitvormingsmodel 241  
Bewustwordingsproces 44  
BIM, Business Informatie Manager 106  
BISL 103  
Blue Ocean Strategy 90  
BMG Evaluatie Tool 117  
Boston Consulting Group Matrix 74  
Brainstorm 95  
Brand Asset Valuator 99  
Branding 293  
Budget Activiteiten Resources & Tijd 71  
Business Balanced Scorecard 68  
Business Definition Model 441  
Business Intelligence Model 107  
Business Modellen 410  
Business Model Canvas 110  
Business Model Generation 118  
Business Model Implementatie 129  
Business Model You 130  
Businessmodel Evaluation 115, 128  
Businessmodel Prototyping 128  
Businessplan voor Investeringsaanvraag 129
- CAGE Distance Framework 138  
Canvas 110  
Cash flow 76
- Cirkel van Betrokkenheid 142  
Cirkel van Invloed 142  
Communicatie-identiteitsmix 292  
Communiceren 391  
Communication 185  
Competentiemanagement 150  
Competitive Benchmarking 84  
Competitive Intelligence 544  
Computational thinking 390  
Conceptueel ontwerp 245  
Concluder-producer 541  
Concurrentiebenadering Kotler 153  
Concurrentiegedrag Kotler 157  
Concurrentiestrategieën Porter 160  
Conflicthantering 163  
Conflictstijlen 163  
Confrontatiematrix 167  
Constructionistische principe 62  
Consumers wants and needs 185  
Controller-inspector 541  
Convenience 185  
Core Competence 170  
Core marketingsysteem 174  
Cost to satisfy 185  
Creatief denken 390  
Creator-Innovator 540  
Cultuurdimensies Hofstede 177  
Customer Marketing Methode 339  
Customer Relationship Management 180
- De Blauwe Oceaan 90  
De 5V methode 61  
Demandholders 192  
Deming Wheel 195  
Demingcirkel 195  
Design (Vormgeven) 63  
DESTEP 202  
DESTEMP 202  
Destiny (Verwonderlijken) 63  
Diamond Porter 206  
Discovery (Verwonderen) 62  
Distributieanalyse 78  
Doelgroepenbadering Kotler 214  
DOFIR-model 41  
Dream (Verbeelden) 63  
Drijfverenanalyse 414
- Eco-efficiency 411  
Emotionele intelligentie 539  
Employability Scan 225  
Entrepreneur Strategie Matrix 228  
Entry Mode Decision 233  
European Foundation of Quality Management (EFQM) 296  
Evolutieve doel 466  
Expansiefase 523  
Explorer-Promoter 540
- Forums 223  
F-PEC schaal 237
- Fundamenteel onderzoek 244  
Fusie en overname 248  
Fysieke distributie 252
- Gantt Chart 256  
GE Business screen 381  
Gedrag 386, 395  
Gemak 185  
GE-Matrix 381  
Generieke strategieën 160  
Gewenste identiteit 293  
Global Sourcing 259  
Gouden cirkel 262  
GPS voor ondernemingen 265  
Groefasen 217  
Groeimatrix 268  
Groeimodel 268, 271  
Groeimodel Ansoff 268  
Groeimodel Greiner 271
- Heelheid 466  
Hefbomen van controle (beheersing) 275  
Het tien-stappenplan 279  
High Performance Organisatie 283  
Holacratie 287  
Holland Occupational Themes 378
- ICT-basisvaardigheden 391  
Identiteit 292, 395  
Imago en identiteit 292  
Informatievaardigheden 391  
Informatievoorziening 104  
INK/EFQM 296  
Inkomstenstromen 112  
Inkoopmodel Kraljic 299  
Inkoopproces 303  
Innovatieradar 306  
Inside-out benadering 143  
Instituut voor Nederlandse kwaliteitszorg (INK) 296  
Internationale Partner Selection Model 310  
Internationale prijsstrategie 315  
Internationaliseringsstrategie 50  
Investeerders 129  
Investeren 381  
IT Alignment 511  
IT Infrastructure Library 319  
ITIL V3 319
- Job-demand job-control model 323
- Kanalen 112  
Kannibalisatie 401  
Karasek Job Strain model 323  
Kennismangement 327  
Kenniswaardeketen 327  
Kernactiviteiten 112  
Kerncompetenties 414  
Kernkwadranten 331  
Kernkwaliteiten 331

- Kettingkastmodel 292  
 Key partners 113  
 Key resources 112  
 KOOP 345  
 Klachtenmanagement 335  
 Klantbehoefte 185  
 Klantenpiramide Curry 339  
 Klantorderontkoppelpunt 343  
 Klantperspectief 516  
 Klantrelaties 112  
 Klantsegment 558, 563  
 Klanttevredenheid 347  
 Klantwaardeprofielen 350  
 Kleurdenken 354  
 Kleurentheorie 354  
 Kostenstructuur 113  
 Kraljic Matrix 299  
 Kritisch denken 392
- Lead link 289  
 Lean Startup 127, 358, 362  
 Learning analytics 222  
 Leer Management Systeem 222  
 Leiderschapsrollen Quinn 366  
 Leiderschapsstijl Hersey & Blanchard 370  
 Leveranciersselectie 374  
 Levers of control 275  
 Linking 541  
 Loopbaankeuzetest 378
- MaBa-analyse 381  
 Macro-omgevingsanalyse 202  
 Managerial Grid 385  
 Marketing intelligence 543  
 Marktbewerkingsstrategie 214  
 McKinsey 7-S model 583  
 Mediawijsheid 391  
 Merknaamwaarderingsmethode 99  
 Methodologie 119  
 Minimum Viable Product (MVP) 127  
 Missie 423  
 MKB ondernemers 192  
 Model van de concurrerende waarden 366  
 Motivator-Hygiene Theory 554  
 MSU-inkoopmodel 303  
 Multichannel marketing 398  
 Multimomentopname 402  
 MVP 127, 360
- Nep Echt Matrix 406  
 Normatieve besluitvorming 241
- Omgeving 395  
 Onderzoeksdoel 420  
 Onderzoeksfase 14, 119, 529  
 Onderzoeksfilosofie 419  
 Onderzoeksmethoden 418  
 Onderzoeksmethodologie 119  
 Onderzoeksontwerp 245  
 Onderzoeksstrategieën 420  
 Ontwerpfase 14, 119, 529  
 Operationeel 425  
 Organigram 127, 430  
 Organisatie identiteit 41  
 Organisatiebesturing 422  
 Organisatieklimaatindex 427
- Organisatiestructuur 430  
 Organogram 430  
 OSO-model 434  
 Overtuigingen 395
- Pareto-analyse 438  
 Pareto-principe 438  
 PDCA 195  
 People, Planet en Profit 411  
 Performance Architect 48  
 Performance Detective 48  
 Performance Game Changer 48  
 Performance Master Builder 48  
 Performance of Family firms 450  
 Performance Tracker 48  
 Persevere 360  
 Personal Learning Environment (PLE) 223  
 Persoonseigenschappen 522  
 PESTEL 202  
 Pivot 360  
 PLC 456  
 PMT Abell & Hammond 441  
 Poëtische principe 62  
 Positieve principe 62  
 Positionering 447  
 Prestatiematrix van familiebedrijven 450  
 Prince2 453  
 Probleem oplossen 390  
 Productlevenscyclus 456  
 Product-Markt technologie 441
- RACI 460  
 RACI-V 460  
 RASCI-matrix 460  
 Ratio Delay Study 402  
 RENT 468  
 Reporter-Advisor 540  
 Reputatie 41  
 Resource Based View 471  
 RIASEC 378  
 Rivaliserende waarden 571
- Sales funnel 475  
 Samenwerken 391  
 Segmentering 478  
 Service Quality 482  
 SERVQUAL- of Gap-model 482  
 Shared workspaces 223  
 Shareholders 501  
 Simultaniteitsprincipe 62  
 SIT-methode 485  
 SIVA-model 488  
 Six Sigma 492  
 SLM, Situational Leadership Model 370  
 Sociaaleconomische samenwerking 551  
 Social marketing 495  
 Social media 186, 495  
 Sociale en culturele vaardigheden 392  
 Sociale funnel 495  
 Sociale netwerken 495  
 Solution, Information, Value, Access 488  
 Stakeholdermanagement 500  
 Stakeholder mapping 500  
 Stakeholders 501
- Steekproefmethode 402  
 Story Telling 504  
 Strategic Alignment Model (SAM) 511  
 Strategic Clock 508  
 Strategiekaarten 515  
 Strategy focus 422  
 Strategy Map 515  
 SWOT-analyse 524  
 Systematic Inventive Thinking 485
- Taktijk 570  
 Taxonomie 532  
 Team Buying Team Selling (TBTS) 536  
 Technisch ontwerp 247  
 Tevredenheidskosten 185  
 The Intelligence Pyramid 543  
 The Loop 359  
 Thruster-organisator 540  
 Tijdhorizonten 420  
 Time flow charts 256  
 Toegepast onderzoek 244  
 Toegevoegde waarde 308  
 Touch points 42  
 Transformationeel ondernemerschap 551  
 Two Factory Theory 554
- Uitvoeringsfase 14, 529  
 Uitvoeringsfase Implementatie 120  
 Uitvoeringsfase Strategie 120  
 Uitvoeringsfase Nazorg 120  
 Upholder-maintainer 541
- Vaardigheden 395  
 Validated Learning 359  
 Value Chain 579  
 Value Proposition Designer 127, 558  
 Value Stream Mapping 567  
 Verhaallijn 200, 505  
 Verhaalvertelling 504  
 Verkooprecht 475  
 Vijfkrachtenmodel Porter 571  
 Virtual classrooms 223  
 Visie 423  
 VOKIPO 427  
 Volwassen fase 523  
 Voorbereidingsfase 14, 119, 529  
 Voortgangsrapportage 575  
 Vroege fase 523  
 VYJ-model 241
- Waardecreatie 410, 552  
 Waardedisciplines 350  
 Waardeketen Porter 579  
 Waardepropositie 359, 558  
 Waarderend Onderzoek 61  
 Welzijnsaspecten 323  
 Work-Sampling 402
- Zelfregulering 392  
 Zelfsturing 465  
 Zeven-S model 583  
 Zingeving 355, 396



# Toepassen van de modellen

Veel modellen zijn zo duidelijk dat ze direct en eenvoudig toegepast kunnen worden, ze zijn bijna zelfverklarend. Andere modellen zijn complexer en vereisen voor een juiste toepassing meer voorkennis. Zo zal voor het ene model de informatie gemakkelijk verzameld en ingevuld kunnen worden, en is vervolgens het resultaat direct beschikbaar, zoals bij het vijfkrachtenmodel van Porter. Voor andere modellen kan het een stuk moeilijker zijn om het resultaat te verkrijgen. Zo moet bij het 7S-model van McKinsey informatie verzameld worden over de zeven componenten van het model en deze aspecten moeten in onderlinge relatie met elkaar worden gezien; dat is een bewerkelijke klus. Vervolgens is het niet mogelijk om de volgende stap te nemen, te weten het vergelijken van het resultaat met andere bedrijven, omdat alleen McKinsey beschikt over deze benchmark. Bij het gebruik van de modellen is wel een algemene richtlijn te geven voor het correct toepassen. Deze wordt hierna beschreven.

## Onderwerp van onderzoek bepalen

Onderzoek naar de organisatie en haar interactie met de omgeving is heel breed en kan betrekking hebben op heel veel onderwerpen. Bepaal daarom heel specifiek het onderwerp.

## Concrete vraag formuleren bij het betreffende onderwerp

Formuleer een concrete onderzoeksvraag. Wanneer het onderwerp bijvoorbeeld de branche is en de organisatie wil meer omzet uit de branche halen, kan de vraag zijn: 'Is de branche interessant genoeg om 5% meer omzet te realiseren?'

## Juiste model erbij zoeken

Elk model heeft betrekking op een specifieke vraag. Zo hoort de vraag 'Is deze branche interessant?' bij het vijfkrachtenmodel van Porter. De gebruiker moet dus op zoek naar een model dat antwoord geeft op deze vraag.

## Elementen bekijken waaruit het model bestaat

Modellen bestaan meestal uit meerdere elementen die, vaak in onderlinge samenhang, antwoord geven op de vraag. Om het model correct te kunnen toepassen, moet duidelijk zijn welke elementen dit zijn en wat zij inhouden. Zo betreft één van de elementen van het vijfkrachtenmodel van Porter de dreiging van substituten; hierbij wordt 'substituten' vaak onterecht geïnterpreteerd als 'concurrenten'.

### **Bepalen welke informatie nodig is voor het model**

Een model moet worden gevuld met informatie. Met de ingevoerde informatie kan de vraag beantwoord worden die bij het onderwerp gesteld is. De meeste modellen zijn door de wetenschap gevalideerd of onderbouwd en andere modellen zijn empirisch, door praktijkervaring, vastgesteld. Hierdoor kan met redelijke mate van zekerheid gesteld worden dat het antwoord dat uit het model komt, het juiste antwoord is en dat daarmee verder gewerkt kan worden. Die zekerheid kan alleen geven worden als de gegevens die het model ingaan, juist zijn, up-to-date zijn, gevalideerd zijn, nauwkeurig genoeg zijn en betrouwbaar zijn. Bij modellen geldt echter het Engelse spreekwoord 'Garbage in, is garbage out', dus als de gegevens die het model ingaan, niet goed zijn, mag er niets van het antwoord uit het model overgenomen worden. Om deze reden is de bronvermelding van de informatie uitermate belangrijk; op grond daarvan kan gevalideerd worden of de gegevens juist zijn en of daarmee de uitkomsten bruikbaar zijn.

### **Interpreteren van de uitkomsten**

Nadat alle gegevens voor de verschillende elementen van het model verzameld en ingevoerd zijn, wordt gekeken welke uitkomsten het onderzoek heeft gegeven. Deze uitkomsten moeten nog geïnterpreteerd worden. Bijvoorbeeld: de elementen van het vijfkrachtenmodel van Porter worden op een vijfpuntsschaal gewogen en de gemiddelde uitkomst is 3,4. Er geldt: hoe hoger de score richting het maximum van 5 ligt, hoe interessanter de branche is. De score van 3,4 zegt echter nog niets over de onderliggende onderzoeksvraag, namelijk 'Is de branche interessant genoeg om 5% meer omzet te realiseren?' Het is namelijk nog nodig om te interpreteren of een score van 3,4 betekent dat de branche interessant genoeg is voor 5% meer omzet, of dat dat niet zo is.

Anderzijds zijn soms de resultaten niet uitgedrukt in cijfers maar wel in woorden. Het PMT-model van Abell en Hammond geeft bijvoorbeeld antwoord op de vraag welke afnemersgroepen wel en niet bediend worden; dat zijn de feiten en die zijn duidelijk.

### **Conclusie trekken uit de uitkomst in relatie tot de onderzoeksvraag**

Uit bovenstaande stappen volgen resultaten. Deze resultaten geven antwoord op de geformuleerde vraag. Het is van belang om de interpretatie van de gegevens te koppelen aan de onderzoeksvraag en daaruit conclusies te trekken.

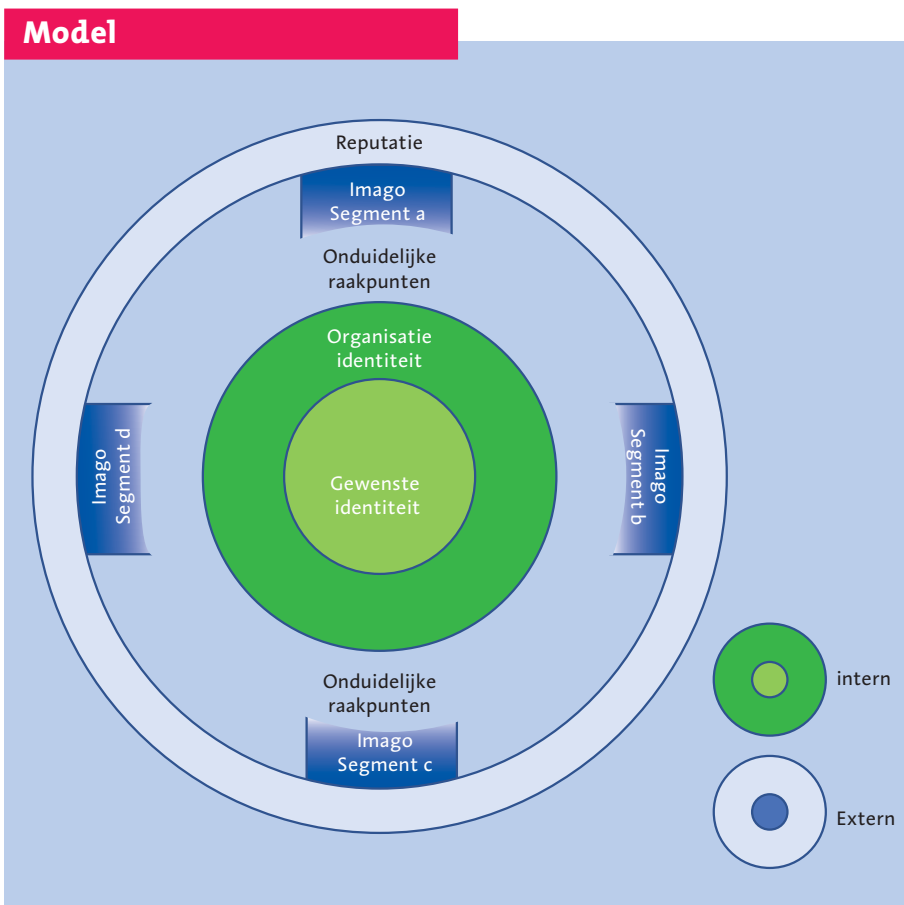


# 1

## 360° DOFIR-model

Auteur	T. Spanjaard en M. Vonk
Jaar ontwikkeld	2015
Ook bekend als	DOFIR-model
Doel	Bepalen van identiteit, imago en reputatie

### Model



Onderzoek

Algemeen management

Strategie

Leiderschap

Ondernemerschap

Innovatie

**Marketing**

Sales

Project & Planning

Kwaliteit

Supply Chain Management

Informatica

Financieel

HRM & HRM

Internationalisering

## Achtergrond

Vanuit verschillende invalshoeken kan tegen een organisatie aan gekeken worden. Management en medewerkers kijken er van binnenuit tegenaan en willen een bepaald beeld bereiken hoe men tegen de organisatie aan kijkt. Dit noemen we de identiteit van de organisatie. Klanten en andere stakeholders kijken vanuit een extern perspectief tegen de organisatie aan en vormen dus ook een beeld van deze organisatie. Dit noemen we imago. Wanneer het een waardeoordeel is door een persoon of een groep personen dan noemen we dat reputatie.

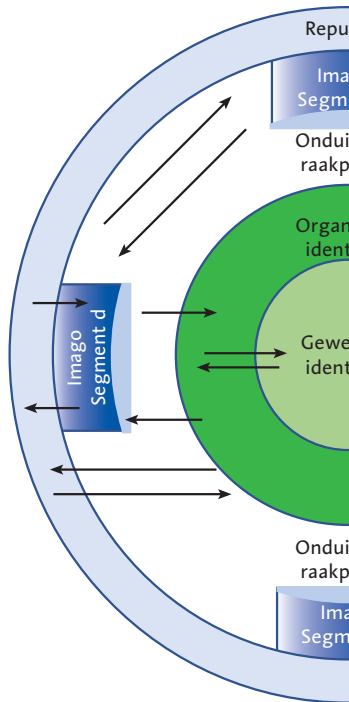
Management en medewerkers willen dat een organisatie een bepaald uitstraling heeft naar buiten, met andere woorden de identiteit. Binnen de organisatie ontstaat soms een verschil in identiteit tussen het management die niet altijd contact hebben met klanten en de medewerkers die rechtstreeks contact hebben met klanten. Bij het management wordt dit de gewenste identiteit genoemd en bij de medewerkers wordt dit de organisatie identiteit genoemd.

Omdat door de ontwikkeling op het internet zoals sociale media een grote vlucht heeft genomen wordt het segmenteren en positioneren op de markt een stuk moeilijker. De afstand tussen de 'touch points', contactpunten van medewerkers met klanten zowel formele als informele contactpunten, wordt steeds groter en onduidelijker. Sociale media is een van de oorzaken waardoor er een verschil ontstaat in identiteit en imago van de organisatie.

De verschillende krachten die invloed hebben op de identiteit en het imago van de organisatie werken van buiten naar binnen of van binnen naar buiten. Bekeken vanuit het binnen naar buiten perspectief zal de gewenste identiteit effect hebben op de organisatie identiteit, die weer een effect heeft de contactpunten van de organisatie. De reputatie van de organisatie zal ook het imago van de organisatie beïnvloeden zoals de klanten die zien. Een negatief imago zal het gevoel en de perceptie van de medewerkers beïnvloeden en daarmee de organisatie identiteit.

## Toepassing

Bij een juiste afstemming tussen buiten en binnen, tussen imago en identiteit, is de perfecte situatie van een volledige afstemming bereikt. Wanneer de identiteit en het imago van een organisatie volledig afgestemd zijn op elkaar, is de organisatie breed onder de klanten geaccepteerd. Omdat de medewerkers direct contact met klanten hebben zal een aanpassing van de identiteit eerst moeten plaats vinden bij de eigen medewerkers. Het management heeft vaak niet de rechtstreekse contacten met de klant. De gewenste identiteit moet dan eerst afgestemd worden op de organisatie identiteit. Contactpunten helpen om een imago te creëren waarin de missie en visie van de organisatie opgesloten ligt. Medewerkers willen graag een bijdrage leveren aan de doelen die een organisatie zich gesteld heeft. Dit kan worden bereikt door middel van integratie- en identificatie-programma's waarin medewerkers organisatorische kernwaarden afstemmen op de interpretaties van hoe de organisatie haar activiteiten handhaaft met de algemene strategie en visie.



## Resultaat

Op deze wijze kan een organisatie haar identiteit afstemmen tussen het management en de medewerkers en tussen de verschillende business units. In de communicatie naar buiten wordt zo een eenduidig beeld naar buiten gebracht. Dit geeft duidelijkheid aan de markt waardoor potentiële klanten eerder zullen kopen dan dat ze dat niet zouden doen.

## Aandachtsgebieden

Het management moet een duidelijk beeld hebben welke identiteit ze wil dat uitgestraald wordt naar buiten. Hierin moet het management ook duidelijk zijn invloed laten gelden. De communicatie vanuit de verschillende business units zal dan op elkaar afgestemd moeten worden.

## Literatuur

- Spanjaard, T., Vonk, M.,(2015), 360° Dofir-Model for Identity, Image and Reputation [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2497562](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2497562), geraadpleegd op 23-4-2017