

1. INTRODUCTIE BIV-AIS

De toegevoegde waarde van AIS

- Het verbeteren van de kwaliteit en het reduceren van de kosten van producten en diensten
- Het bevorderen van de efficiency en de effectiviteit
- Het bevorderen van de kwaliteit van de besluitvorming
- Het verhogen van (het delen) van kennis in een organisatie

BIV-AIS bestaat uit de volgende kenmerken:

- Organisatie analyse
- Cycle
- Infobeleid & Infoplanning
- Projectmanagement en systeemrealisatie
- Beheer

2. ORGANISATIEANALYSE

De organisatie analyse van een organisatie bestaat uit de volgende stappen:

- 1.) Missie, doelstelling en strategie
- 2.) Kritische succesfactoren (KSF)
- 3.) Processen (procesdecompositie)
- 4.) Besturingsvariabelen
- 5.) SWOT-analyse
- 6.) Analyse

1. Missie, doelstelling en strategie

Missie: maatschappelijke behoefte waarin de organisatie voorziet (bestaansrede).

Doelstelling: - profit organisatie: continuïteit en winstmaximalisatie
 - not for profit organisatie: kostenefficiency en belangenbehartiging leden
 NB. Continuïteit NIET bij projectorganisaties; winstmaximalisatie NIET bij not for profit organisaties.

Strategie (3 basis strategieën):

- Kostenleiderschap: lagere prijs (bijv. ALDI-supermarkten)
- Differentiatie: meerwaarde (bijv. delicatessenzaak)
- Focus: specifieke doelgroep (bijv. 'grote maten' speciaalzaak)

Voorbeelden

- Het doen van uitzettingen en het aantrekken van middelen alsmede het behartigen van de belangen van de leden middels continuïteit en winstmaximalisatie middels een differentiatiestrategie.
- Het aanbieden van op- en overslag van goederen en het streven naar winstmaximalisatie en continuïteit d.m.v. een kostenleiderschapstrategie.
- Het streven naar winstmaximalisatie en continuïteit d.m.v. het leveren van complexe klantspecifieke radarinstallaties. Er wordt voornamelijk gericht op het leveren van een meerwaarde door een hoge mate van flexibiliteit in projectorganisatie.

2. Kritische succes factoren

Kritische succesfactoren zijn een klein aantal factoren waarvoor geldt dat de positieve verschuiving leidt tot bedrijfssucces en negatieve verschuiving leidt tot afnemende overlevingskansen (+/- 5). De KSF moeten altijd worden voorzien van een adequate toelichting op het waarom, wat etc.

Meest genoemde:

- Informatievoorziening
- 2 ▪ Kwaliteit / prijs / efficiency
- Vakbekwaamheid / deskundigheid personeel
- 4 ▪ Leverbetrouwbaarheid
- Imago / relatiebeheer
- 6 ▪ Flexibiliteit
- Service
- 8 ▪ Productassortiment
- Klanttevredenheid
- 10 ▪ Technologische ontwikkelingen / innovatie

3. Processen/ procesdecompositie

Bij de procesdecompositie moet de waardeketen van Porter worden gebruikt. De processen moeten worden onderverdeeld in primaire en secundaire processen (functioneel/geografisch). De secundaire processen behoeven bij de organisatieanalyse slechts benoemd te worden. De

primaire processen daarentegen moeten worden uitgewerkt. Deze processen kunnen ook wel samengesteld worden aan de hand van de onderscheiden cycle's:

- Revenu cycle
- Expenditure cycle
- Production cycle
- Human resource cycle
- Financial cycle
- ICT-cycle

Op het tentamen moet je de risico's (ook IT-risico's) per processtap kunnen noemen en wat de impact is op zo'n processtap. Voorbeeld van een IT-risico: uitval van het systeem. Ook moet je een DFD-schema kunnen tekenen. DFD-schema zie sheets college = OPERATIONEEL NIVEAU

IT als enabler → wat is de impact van IT op de cycles (inrichting en risico's). Voor IT-trends zie verderop in deze samenvatting.

Let bij de cycles op het strategisch-, tactisch en operationeel niveau.

Voorbeeld voor expenditure cycle

- Strategisch niveau → bepalen strategie (costleadership/differentiatie)
- Tactisch niveau → selectie leverancier, afsluiten inkoopcontracten, etc.
- Operationeel niveau → bepalen behoeften, plaatsen inkooporder, etc. (zijnde level 0 /kernprocessen).

REVENU CYCLE

Level 0 (kernprocessen)	Level 1 (processtappen)	Risico's (ook IT-risico's noemen)
1. Verwerken verkooporder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ registratie verkoopgegevens ▪ controleren kredietwaardigheid ▪ check of artikel beschikbaar is ▪ vaststelling levering order <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adviesafpraak ▪ Offerte ▪ Verkooporder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkopen aan dubieuze debiteuren ▪ Verkopen zonder dat geleverd kan worden ▪ Verkopen terwijl niet aan de klantbehoefte kan worden voldaan.
2. Verzenden van artikel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzameling te verz. goederen ▪ Keuze transporteur / vervoerswijze ▪ Bewaken aflevering <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Magazijnbon ▪ Backorders ▪ Transportdocument 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fouten in de verzending van goederen ▪ Diefstal van te verzenden goederen
3. Factureren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturen opmaken voorfact. versus nafact. ▪ Rekeningoverzichten maken voor klanten ▪ Crediteren van factuur (indien nodig) <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factuur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzonden goederen worden niet gefactureerd ▪ Fouten in facturering

	<ul style="list-style-type: none"> Rekenoverzicht Creditnota 	
4. Incasso	<ul style="list-style-type: none"> Registreren ontvangen bedragen Afboeken debiteuren Herinneren/manen Juridische Incasso <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Debiteurenboeking Herinnering Opdracht juridische incasso 	<ul style="list-style-type: none"> Uitstaande facturen worden niet geïncasseerd Geïncasseerde bedragen worden niet geregistreerd Te snel cq te langzaam overgaan tot juridische incasso

EXPENDITURE CYCLE

Level 0 (kernprocessen)	Level 1 (processtappen)	Risico's (ook IT-risico's noemen)
1. Bepalen (inkoop) behoefte	<ul style="list-style-type: none"> Economic order quantity Material requirements planning Just in Time <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Inkoopcontract Leverancier Artikel Magazijn 	<ul style="list-style-type: none"> Toename macht van leveranciers Ontwikkelingen op inkoopmarkten (politiek / technologisch) Vorraden zijn op Onnodig c.q. teveel goederen
2. Plaatsen inkooporder	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal leverancier Vraag offerte Maak leverafspraken <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Offerte Bestelling 	<ul style="list-style-type: none"> Tegen te hoge prijzen ingekocht Slechte kwaliteit ingekocht Ingekocht bij verkeerde leveranciers belangenverstrengeling met leveranciers
3. Ontvangst goederen	<ul style="list-style-type: none"> Het accepteren van geleverde goederen Het controleren van kwaliteit en kwantiteit <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Ontvangstmelding 	<ul style="list-style-type: none"> Goederen accepteren die niet besteld zijn Telfouten bij de controle van goederen Diefstal van voorraden
4. Goedkeuren facturen, 5. Betalen	<ul style="list-style-type: none"> Goedkeuren van betaalopdrachten Het betalen Het controleren van de gedane betalingen <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Betaalopdracht Betaling 	<p>Controleren factuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Fouten in facturen van leveranciers Betalen voor niet ontvangen goederen Ten onrechte geen gebruik van betalingskorting maken Dubbele betalingen Fouten in de administratie van inkopen en betalingen

		Betalen factuur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ongeautoriseerde betalingen ▪ Diefstal m.b.v. moderne betaalmiddelen.
--	--	---

PRODUCTION CYCLE

Level 0 (kernprocessen)	Level 1 (processtappen)	Risico's (IT-risico's noemen!)
1. Productontwerp	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwerp product ▪ Maak prototype ▪ Maak productierijp ontwerp Kernentiteiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwerp ▪ Componenten ▪ Bewerken machinaal / handmatig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het ontwerp is te duur ▪ Het ontwerp voldoet niet aan kwaliteitseisen (claims) ▪ Het ontwerp is te laat productierijp
2. Productieplanning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventariseer vraag naar productie (orders / prognose) ▪ Bepaal beschikbare machine capaciteit ▪ Bepaal beschikbare mens capaciteit ▪ Maak productieplan Kernentiteiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Machinecapaciteit ▪ Menscapaciteit ▪ Master productieplan ▪ Productie opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Te veel gepland (hoge voorraden) ▪ Te weinig gepland (nee verkopen) ▪ Verkeerde productiedata
3. Produceren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontvangen grondstoffen ▪ Afhankelijk van type product (zagen moffelen, lakken) ▪ Omstellen machines ▪ Kwaliteitscontrole ▪ Afgifte gereed product Kernentiteiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Product in bewerking ▪ Gereed product 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teveel afval / uitval ▪ Capaciteit niet tijdig beschikbaar ▪ Vervuiling / explosie ▪ Slechte kwaliteit / te laat klaar
4. Cost Accounting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registreer verbruikte uren ▪ Registreer verbruikte grondstoffen ▪ Registreer gebruikte machinecapaciteit ▪ Registreer voorraad OHW en gereed product. ▪ Bepaal kosten per product per processtap (ABC /Costdrivers) Kernentiteiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten per product per processtap gesplitst naar kostensoorten ▪ Informatie omtrent: <ul style="list-style-type: none"> • job order costing • vaste activa administratie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Te late informatie ▪ Verkeerde allocatie van kosten over producten/processen ▪ Gegevens in plaats van informatie

HUMAN RESOURCE CYCLE

Level 0 (kernprocessen)	Level 1 (processtappen)	Risico's (ook IT-risico's noemen)
1. Bijwerken personeels/fiscale gegevens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontvangen van nieuwe stamgegevens die van belang zijn voor salarisbetalingen. ▪ Voorbeelden zijn in diensttreden ontslagen, mutaties in brutosalarissen/ bonusregelingen, mutaties in inhoudingen, wijzigingen in belastinggegevens en sociale verzekeringen ▪ Bijwerken alle stamgegevens <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stamgegevens salarisbetaling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onjuist / onvolledig bijwerken van data ▪ Data wordt niet tijdig bijgewerkt ▪ Onbevoegden voeren mutaties door ▪ (Fiscale) claims
2. Salarisberekening en -betaling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registreren aantal gewerkte uren (bij variabele beloning) ▪ Registreren gegevens overige variabele betalingen (onkosten verg.) ▪ Berekening bruto en netto salaris ▪ Uitbetalen ▪ Jobtime = shoptime <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berekende salarissen bruto/netto ▪ uitbetaalde salarissen en onkostenvergoedingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foutieve / frauduleuze registratie gewerkte uren / gemaakte kosten. ▪ Foutieve berekening ▪ Teveel salarissen worden uitbetaald ▪ Salarissen worden aan de verkeerde persoon uitbetaald
3. Berekening en afdracht sociale premies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berekening werkgeverslasten ▪ Inhouding werkgeverslasten ▪ Afdracht wg+ wn last aan externe instantie (overheid / verzekeraar) ▪ idem voor werknemerslast <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkgeverslasten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkeerde berekening werkgeverslasten ▪ Teveel / te weinig afdracht werkgeverslasten ▪ Claims!

FINANCIAL CYCLE

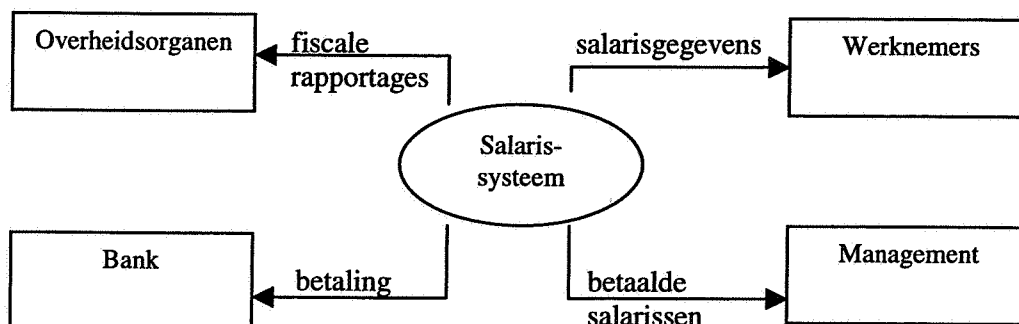
Level 0 (kernprocessen)	Level 1 (processtappen)	Risico's (ook IT-risico's noemen)
1. Het grootboek actualiseren op basis van subadministratie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grootboek muteren Kernentiteiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boeking 	
2. Maken van correctieboekingen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correctieboekingen worden opgesteld na beoordeling proefbalans ▪ Vijf soorten: <ol style="list-style-type: none"> 1 Transitoria 2 Uitgaven versus kosten 3 Schattingen (afschrijvingen) 4 Herwaarderingen (voorraad) 5 Correcties 	
3. Financiële overzichten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultatenrekening ▪ Balans ▪ Staat van herkomst en bestedingen van middelen ▪ Cashflow overzichten ▪ Liquiditeit/ solvabiliteit ▪ Fiscaal versus commerciële overzichten 	
4. Financiële management informatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gericht op resultaatgebied van een verantwoordelijk manager ▪ Omvat concrete invulling van het financieel perspectief uit de balanced scorecard ▪ Zegt iets over targets per proces / cycle ▪ niet eenzijdig gericht op budgetten 	

ICT CYCLE

Procesafbakening		Risico's
1. Strategische ICT-processen, informatiebeleid (blauwdruk/architectuur voor applicaties, gegevens, technische infrastructuur, ICT-organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afstemming met overall-, inkoop-, productie-, verkoopbeleid ▪ Kernentiteit: blauwdrukken ▪ Wat zijn de ksf's <ul style="list-style-type: none"> • Flexibiliteit van systemen • Snelheid systeemrealisatie • Lage systeemkosten • Deskundig ICT-personeel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Te rigide sturing vanuit een starre blauwdruk ▪ Langdurige ontwerptrajecten ▪ Als het systeem eindelijk klaar was, was de werkelijkheid gewijzigd ▪ Te veel gericht op alignment; onderschatting impact
2. Tactische ICT-processen, projectmanagement en systeemontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is gebaseerd op informatiebeleid ▪ Inrichting projectmanagement processen (fasering, beheersing, organisatie, omgeving) ▪ Keuze systeemrealisatie methoden (SDM/prototyping) ▪ Samenwerking met andere procesverantwoordelijkheid en <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget ▪ Projectfasering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (veel) te laat afgerond ▪ (grote) toename kosten ▪ Verandering in specificaties, waarover geen overeenstemming is ▪ Onduidelijkheid omtrent de verantwoordelijkheden ▪ Onduidelijkheid omtrent de status ▪ Te veel projecten op hetzelfde moment
Operationele ICT-processen, beheerprocessen (IPW/ITIL)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operationele beheersprocessen: incidentbeheer, probleembeheer, wijzigingsbeheer, configuratiebeheer ▪ Sturing/beheersing van de beheerfabriek: capaciteitsplanning, kostenbeheer, beveiligingsbeheer, kwaliteitsbeheer ▪ Gebruik best practice procesmodellen (IPW) en werkinstructies (ITIL) <p>Kernentiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Openingstijden ▪ Responsetijden ▪ Storingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploderende kosten van beheer ▪ Steeds weer terugkerende foutmeldingen ▪ Niemand weet bij wie je moet zijn waarvoor ▪ Niemand weet gedetailleerd welke systemen er zijn ▪ Systemen worden steeds trager en vallen regelmatig uit

Contextdiagram → relatie met de omgeving.

Voorbeeld:



4. Besturingsvariabelen

De besturingsvariabelen dienen ter toetsing van de realisatie van de kritische succesfactoren (KSF). In de organisatie analyse moeten de besturingsvariabelen worden onderverdeeld in financieel en niet-financieel. Voor iedere kritische succesfactor moeten minimaal twee besturingsvariabelen worden aangemerkt. In totaal dus ongeveer 10 à 12 besturingsvariabelen. Deze besturingsvariabelen dienen ter controle aan de vooraf vastgestelde norm.

Financieel (meest genoemd):

- Omzet / marge per productsoort / per land / per afnemer
- 2 ▪ Prijzen concurrenten
- Personeelskosten (in % van)
- 4 ▪ Bedrag uitstaande facturen
- Voorraadkosten
- 6 ▪ Budget vs. realisatie (offerte in betrekken)
- Kosten t.b.v. oplossen problemen/fouten
- 8 ▪ Kosten overhead
- Kosten informatievoorziening

Niet-financieel (meest genoemd):

- Productieproblemen (aantal stagnaties, gemiddelde tijd stagnatie)
- 2 ▪ Overwerk (in % van)
- Levertijden
- 4 ▪ Aantal gerealiseerde offertes (in % van)
- Nieuw klanten / vertrokken klanten (versus)
- 6 ▪ Opleidingsniveau werknemers
- Omloopsnelheden debiteuren / voorraad
- 8 ▪ Aantal klachten
- Aantal nabestellingen
- 10 ▪ Merkenbekendheid

5. SWOT-analyse

De SWOT-analyse bestaat Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De Strength en de Weaknesses bestaan uit de IST-situatie oftewel het oordeel huidig (intern gericht). De Opportunities en Threats zijn gericht op de SOLL-situatie (extern gericht oftewel de toekomst).

De eerste vier punten uit de organisatie analyse moeten worden ingevuld uit het oogpunt van de SOLL-situatie. De Strength en de Weaknesses bestaan uit de IST-situatie. De Opportunities en Threats zijn gericht op de SOLL-situatie.

Strengths <ul style="list-style-type: none"> - Goede geografische spreiding 2 - Goed kwaliteitsproduct 4 - Breed product/dienstpakket 4 - Klant/service gericht 6 - Informatiesystemen/architectuur 6 - Sterke teamgeest tussen oprichters 8 - Kennis van de branche 8 - Groot vertrouwen bij leiding 10 - Goede financiële basis 10 - Sterk netwerk in de branche - Platte en directe organisatie 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken van adequate informatie 2 - Onduidelijke strategie 4 - Beperkt onderscheidend vermogen 4 - Cultuur risicomijdend 6 - Geen nieuwe ontwikkelingen 6 - Inadequate informatievoorziening 8 - Te lange doorlooptijd 8 - Slechte motivatie personeel 10 - Verkeerde focus 10 - Gebrek aan visie inzake kennismanagement - Groot uitstroombestand personeel
Opportunities <ul style="list-style-type: none"> - Groeimarkten 2 - Politieke stimulering 4 - Ontwikkelingen op IT-gebied 4 - Toenemende behoefte aan luxe - Economische eenwording 6 - Milieubewustzijn - Nieuwe producten 8 - Overnames/fusiegolf 	Threats <ul style="list-style-type: none"> - Stagnerende markt 2 - Lage toetredingsdrempel 4 - Macht inkoopcombinaties 4 - Toenemende concurrentie 6 - Vrije verkeer buitenland 6 - Product / behoefte verschuiving 8 - V, et- en regelgeving 8 - Technologische voorsprong concurrenten

6. Analyse

De relatie in de uitwerking tussen KSF'en, besturingsvariabelen en de processen wordt beloond. Dit geldt ook voor de uiteindelijke analyse, welke met name voortkomt uit de zwaktes, kansen en bedreigingen in samenhang met de KSF'en (en besturingsvariabelen).

Als leidraad voor de op te stellen organisatieanalyse met betrekking tot de huidige situatie en de oplossingsrichting kan het AHMAS-model (ook wel de holistische benadering genoemd: alles hangt met alles samen) worden toegepast. De onderdelen die behandeld moeten worden zijn: strategie, structuur, cultuur, personeel, besturing en systemen. Vooral de laatste twee – besturing en systemen – zijn in het kader van BIV-AIS dermate belangrijk dat hier altijd de huidige situatie en de oplossingsrichting moet worden vastgesteld.

De analyse moet als volgt worden opgebouwd. In beginsel vangt met aan met de probleembeschrijving. In de analyse moeten de KSF's worden gerelateerd aan de SWOT-analyse. De analyse begint met een beschrijving met een aantal positieve argumenten over de interne organisatie. Vervolgens begint men met een probleembeschrijving die als volgt is opgebouwd:

- **EXTERNE MISMATCH (Marktontwikkeling en strategie): zijnde genoemde threats**
 - Hierin beschrijf je de huidige strategie, zoals deze door de organisatie wordt gehanteerd. Tevens de marktontwikkeling met betrekking tot de gehanteerde strategie.
 - Marktontwikkelingen vs. strategie
 - IT-ontwikkelingen vs. strategie
 - Concurrentiekrachten
 - Maatschappijkrachten
- **INTERNE MISMATCH (Processen en interne organisatie): zijnde genoemde weaknesses**
 - Vervolgens worden de problemen beschreven zoals deze in de interne organisatie aanwezig zijn. Hierin wordt een korte opsomming geplaatst met problemen zoals deze in de case worden aangestipt.
 - Evenwicht/gelijkgerichtheid organisatorische elementen
 - Ontbreken holistische organisatiebenadering
 - Kwaliteit per organisatorische element

- Kwaliteit informatieverzorging / - operationele besturing
- Informatieverwerkende capaciteit
- **INFORMATIEVOORZIENING**
 - Vervolgens worden de problemen beschreven zoals deze zich in de informatievoorziening van de beschreven organisatie voordoen. Hierin wordt een korte opsomming geplaatst met problemen zoals deze in de case worden aangestipt.

Vervolgens ga je verder met de aanbevelingen/ oplossingsrichting (zijnde genoemde ksf's). Deze bevat de volgende opbouw:

- **EXTERNE MISMATCH (Marktontwikkeling en strategie)**
 - Hierin beschrijf je de strategie, zoals deze door de organisatie zal moeten worden gehanteerd. Ook zullen de marktontwikkelingen verder moeten worden onderzocht en worden gerelateerd aan de te hanteren strategie.
 - Bedrijfsstrategie
 - IT-strategie
 - Acties m.b.t. concurrentiekrachten
 - Acties m.b.t. maatschappijkrachten
- **INTERNE MISMATCH (Processen en interne organisatie)**
 - Vervolgens worden de aanbevelingen met betrekking tot de interne organisatie en procesvoering beschreven. Hierin worden kort een aantal oplossingsmogelijkheden aangestipt en verder gespecificeerd.
 - Inrichten/verbeteren organisatorische elementen
 - Holistische organisatie benadering
 - Inrichten bedrijfsprocessen / inrichten informatieverzorging / inrichten operationele besturing
 - Verbeteren informatieverwerkende capaciteit
 - Inrichten informatieverzorging
 - Inrichten/verbeteren managementinformatie
- **INFORMATIEVOORZIENING**
 - Tenslotte worden de oplossingsmogelijkheden met betrekking tot de informatievoorziening beschreven. Hierin worden kort een aantal oplossingsmogelijkheden aangestipt en verder gespecificeerd. Belangrijk hierbij zijn termen als een adequate informatiearchitectuur of informatiebeleid. Tevens kan in dit gedeelte een trend worden genoemd.

THEORIE M.B.T. DE EXTERNE ANALYSE

Concurrentie-krachtenmodel Porter

Acties (met toepassing van IT)

- **Bedreiging van nieuwkomers**
 - Creëren van toetredingsdrempels
- **Onderhandelingsmacht afnemers**
 - Specialisatie op marktsegmenten
 - Creëren van uittredingsdrempels
- **Onderhandelingsmacht leveranciers**
 - Andere samenstelling bedrijfsmiddelen
 - Wisselen van leveranciers
- **Bedreiging van vervangende producten**
 - Meerwaarde aan substituten

Maatschappij-krachtenmodel

Sociale-, culturele-, demografische-, technologische-, politieke- en economische ontwikkelingen. Bijvoorbeeld een product niet meer kopen omdat het maatschappelijk niet meer verantwoord is door milieuoverwegingen (Greenpeace).

Onzekerheidstheorie van Galbraith

Hoe groter de complexiteit c.q. de onzekerheid uit de omgeving des te moeilijker is de besturing en des te meer informatie er nodig is.

Vijf mogelijkheden onzekerheidsreductie:

1. Beïnvloeding van de omgeving. Bijv. Ik heb maar één product (Microsoft/monopolie).

Vergroting van beschikbare informatie

2. Informatiesystemen: continu betere sturingsinformatie. Bijv. ERP=toewijzen van informatie.

3. Laterale relaties: productmanagers. Bijv. communicatie op productmanagerniveau.

Reductie van benodigde informatie

4. Autonome taken: zelfstandigere afdelingen/divisies.

5. Inbouwen speling: meer resources/minder strakke normen. Voornamelijk bij situaties met grote onzekerheid.

3. TRENDS

PANTA-REI (continue verandering)

1. Maatschappelijke ontwikkelingen
2. Digitale economie; centrale thema's (TAPSCOTT)
3. Organisatie transformatie

1. Maatschappelijke ontwikkelingen

- Vergrijzing, individualisering, ontzuiling
- Globalisering, 24-uurs economie
- Tijd-, plaats- en relatie-dynamiek neemt toe
- Kennis als belangrijkste productiefactor

2. Twaalf thema's van de nieuwe digitale economie (Don Tapscott)

Uitwerking van het tentamen dient de kenmerken, toegevoegde waarde/impact te bevatten.

- **KENNIS (KNOWLEDGE)** \Rightarrow kennis van zaken / producten
 - De nieuwe economie is een kenniseconomie
 - Steeds grotere kenniseconomie; kennis wordt ingebouwd in de producten (intelligente auto's, intelligente wegen, intelligente kleding, smartcards)
- **DIGITALISERING (DIGITALIZATION)** \Rightarrow internet
 - De nieuwe economie is digitaal: alles in bits
 - Wanneer informatie wordt digitaliseerd en via digitale netwerken wordt overgebracht, opent zich een geheel nieuw universum van mogelijkheden. Gigantische hoeveelheden informatie kunnen worden ingedikt of gecomprimeerd, en met lichtsnelheid worden verzonden
 - Betere traceerbaarheid
- **VIRTUALISERING (VIRTUALIZATION)** \Rightarrow virtueel hebben, lotus notes, videoconference,
 - Wanneer de informatie verandert van analoog in digitaal kunnen fysieke zaken virtueel worden
 - waardoor veranderingen optreden in de stofwisseling van de economie, in de mogelijke soorten instituties en relaties, en in de aard van het economisch leven als zodanig
 - Beïnvloeden van de zintuigen door simulatie; met virtuality kun je dingen eerder zichtbaar maken
- **MOLECULARISERING (MOLECULARIZATION)** \Rightarrow kleinere maatschappij
 - De nieuwe economie is een moleculaire economie. De onderneming oude stijl wordt ontmanteld en vervangen door dynamische moleculen en clusters van personen en entiteiten als basis van de economische activiteit. De organisatie verdwijnt niet noodzakelijkerwijs, maar wordt getransformeerd. 'Massaal' wordt in alle aspecten van het economische en sociale leven 'moleculaire'
 - Van doelgroep naar individu; exact weten wat de individu wil/op de individu af. Dit door bijvoorbeeld klantenkaart (gedrag meten)
- **INTEGRATIE/INTERNETWERK (INTEGRATION/INTERNETWORKING)** \Rightarrow internet
 - De nieuwe economie is een netwerkeconomie, die moleculen integreert in clusters die samen met andere door middel van netwerken welvaart creëren
 - Sterke verbinding met elkaar (\rightarrow kansen); afstand speelt geen rol meer
- **ONTMIDDELING (DISINTERMEDIATION)** \Rightarrow bankzaken via internet, boeken kopen via internet
 - De afschaffing van tussenpersonen en tussenhandel. Digitale netwerken maken de functie van tussenpersoon of tussenhandel als schakel tussen producent en consument overbodig. Tussenhandelaren, bemiddelingsfuncties en tussenpersonen moeten, op straffe van eliminatie, zien dat zij hoger in de voedselketen komen te staan. Bijvoorbeeld Dell-computers
 - Minder voorraad
- **CONVERGENTIE (CONVERGENCE)** \Rightarrow bank + verz. gaan samen, supermarkt verkoopt ook verzekeringen
 - In de nieuwe economie wordt de belangrijkste economische sector gecreëerd door drie convergerende bedrijfstakken, die de infrastructuur verschaffen voor het creëren van welvaart door alle sectoren
 - Verdwijning van de zuivere markt/vervaging bedrijfstak. Supermarkt verkocht vroeger alleen levensmiddelen; tegenwoordig ook non food producten als verzekeringen
- **INNOVATIE (INNOVATION)** \Rightarrow maatwerk
 - De nieuwe economie is gebaseerd op innovatie