

Bedrijfskunde de basis

Gert Alblas, Kees Kokke, Peter Thuis



Noordhoff Uitgevers

Bedrijfskunde

De basis

Gert Alblas
Peter Thuis
Kees Kokke

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Bill Barfield / Getty

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

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudingen 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). Voor het overnemen van 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).

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) 978-90-01-84279-6

ISBN 978-90-01-81423-6

NUR 800

Woord vooraf bij de vierde druk

Dit boek is een inleiding in de bedrijfskunde. Alle aspecten die met de inrichting en besturing van een organisatie te maken hebben, komen aan de orde. Het management staat bij het inrichten en besturen voor een complexe taak. Een organisatie is een ingewikkeld systeem dat niet in een oogopslag is te overzien. Daarom bestaat dit boek uit drie delen, die elk afzonderlijk ingaan op een beperkt aantal aspecten van die inrichting en besturing.

De opzet van dit boek

In deel 1 geven we een algemene beschrijving van de werking van een organisatie vanuit een besturingsoptiek. Om de vraag 'wat moet er bestuurd worden?' te kunnen beantwoorden, beschrijven we eerst wat een organisatie is. We doen dit vanuit vier invalshoeken.

Invalshoeken voor het bekijken van organisaties

De eerste invalshoek betreft *de organisatie en haar omgeving*. Een organisatie heeft te maken met afnemers, leveranciers, kapitaalverschaffers, de wetgever, concurrenten en werknemers. Deze partijen hebben directe invloed op het functioneren van de organisatie. Daarnaast heeft een organisatie te maken met ontwikkelingen op het gebied van technologie, economie, demografie en met de smaak en voorkeuren van klanten. Van tijd tot tijd moet het management zich afvragen of de uitgezette koers nog voldoende past bij de ontwikkelingen die in de omgeving hebben plaatsgevonden. De tweede invalshoek betreft *de organisatie als producent van goederen en diensten*. Om goederen of diensten te kunnen produceren, moeten grondstoffen worden ingevoerd en bewerkt. Ook moeten producten en diensten worden gedistribueerd en afgezet. De productie vereist een doelmatige inrichting van de organisatie, zodat de invoer, doorvoer, bewerking en uitvoer efficiënt en effectief verlopen.

De derde invalshoek betreft *de organisatie als financieel-economisch systeem*. Het voortbestaan van een organisatie hangt af van haar vermogen om financiële middelen te vergaren, waarmee zij de bedrijfsprocessen kan betalen en voortzetten. Enerzijds moet de organisatie de goederen en diensten die zij produceert, zodanig afzetten dat zij daarmee voldoende inkomsten kan genereren. Anderzijds moet zij voldoende kredietwaardig zijn, om op de kapitaalmarkt te kunnen lenen.

De vierde invalshoek betreft *de organisatie als sociaal-politiek systeem*. Een organisatie is te beschouwen als een samenwerkingsverband van mensen die zich inzetten om de doelen van de organisatie te bereiken. De organisatie staat daarbij voor de opgave om hiervoor de juiste mensen aan te trekken, te motiveren, te behouden en zo nodig te laten uitstromen. Een organisatie is ook te beschouwen als een verzameling van interne en externe groepen/partijen die belangen hebben die deels samenvallen en

deels concurrerend zijn. Het management staat daarbij voor de opgave om een goed evenwicht te vinden tussen de belangen van die groepen.

Na deze invalshoeken beschrijven we hoe het management besturing kan geven aan een organisatie als open, technisch, financieel-economisch en sociaal-politiek systeem. Aan de orde komen de doelen van de besturing, de besturingsinstrumenten die daarbij gebruikt worden en de informatie die nodig is om te kunnen sturen en bijsturen.

Functionele deelgebieden in een organisatie

In deel 2 gaan we in op de functionele deelgebieden die met het richten, inrichten en besturen te maken hebben. We beginnen met strategisch management; hierbij worden de doelen van de organisatie en de te volgen strategie vastgesteld. Daarna bespreken we marketing, logistiek management, kwaliteitsmanagement, financieel management, personeelsmanagement en projectmanagement.

Overkoepelende benadering van een organisatie

We sluiten in deel 3 af met een aantal algemene onderwerpen waarin de organisatie als geheel centraal staat. Aan de orde komen de structurele ontwikkelingen in de organisatie, de manier waarop problemen worden besproken en besluiten worden genomen in de organisatie en het managen van veranderingen in de organisatie.

Bij dit boek hoort de website www.bedrijfskunde-basis.noordhoff.nl, die aan studenten de mogelijkheid geeft om na ieder hoofdstuk te oefenen met open vragen, casussen en multiplechoicetoetsen. Voor docenten zijn er eveneens open vragen, casussen en toetsen. Deze kunnen als extra materiaal in de lessen gebruikt worden of om tentamens te maken.

De schrijvers van dit boek

Gert Alblas was universitair docent aan de Rijks Universiteit Groningen en aan de Open Universiteit. Tegenwoordig is hij schrijver van studieboeken. De hoofdstukken 1, 2, 3, 9, 11, 12 en 13 zijn door hem geschreven en hij heeft de eindredactie van het boek verzorgd.

Peter Thuis is werkzaam bij ROC Gilde Opleidingen als lid van het College van Bestuur. Hij heeft de hoofdstukken 4, 5, 6, 7 en 10 geschreven.

Kees Kokke is werkzaam bij de Technische Universiteit Eindhoven als universitair docent bedrijfseconomie. Hij heeft hoofdstuk 8 geschreven.

Groningen, september 2011

Gert Alblas

Peter Thuis

Kees Kokke

Inhoud

Effectief studeren 8

DEEL 1

Besturing en organisatorische context 11

1 De werking van een bedrijf 13

- 1.1 Het bedrijf als technisch systeem 15
- 1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem 19
- 1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem 20
- 1.4 Het bedrijf als open systeem 22
- 1.5 Het bedrijf en zijn omgeving 27
- 1.6 Besturen 29
- 1.7 Ondersteunen 31
- 1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken 32
Samenvatting 33
Kernbegrippenlijst 34
Opgaven 36

2 Besturing en besturingsvraagstukken 41

- 2.1 Niveaus van besturing 43
- 2.2 Doelen van besturing 52
- 2.3 Besturing van de goederenstroom 53
- 2.4 Besturing van mensen 55
- 2.5 Besturing van de geldstroom 57
- 2.6 Besturingsinstrumenten 60
Samenvatting 63
Kernbegrippenlijst 64
Opgaven 66

3 Besturing en informatiestromen 69

- 3.1 Besturing en informatie 71
- 3.2 Informatiedeelgebieden 73

- 3.3 Inrichten van informatiesystemen 82
- 3.4 Beoordelen van informatiekenmerken 84
- 3.5 Informatie en kwaliteitsbepaling 84
Samenvatting 88
Kernbegrippenlijst 89
Opgaven 90

DEEL 2

Functionele deelgebieden 95

4 Strategisch management 97

- 4.1 De omgeving van organisaties 99
- 4.2 De noodzaak van strategisch management 100
- 4.3 De strategische doelen van de organisatie 101
- 4.4 Hoofdvormen van strategische keuzen 102
- 4.5 Strategiebepaling: algemene opzet 103
- 4.6 Het omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen 107
- 4.7 Het interne onderzoek: sterke en zwakke kanten van de organisatie 113
- 4.8 De SWOT-analyse: een voorbeeld 117
- 4.9 Uitwerken van strategische alternatieven 119
- 4.10 Selectie van strategische alternatieven 127
- 4.11 De keuze voor een strategie 129
Samenvatting 131
Kernbegrippenlijst 132
Opgaven 136

5 Marketing 139

- 5.1 De aard van de concurrentie 141
- 5.2 De aard van de markt 142
- 5.3 Marketingstrategie 143
- 5.4 De eerste p: productbeleid 144

- 5.5 De algemene product/markt/technologiestrategie [145](#)
- 5.6 De levenscyclus van een product [150](#)
- 5.7 Producttactiek [151](#)
- 5.8 De tweede p: prijsbeleid [154](#)
- 5.9 De derde p: distributie (plaats) van het product [159](#)
- 5.10 De vierde p: promotie [160](#)
[Samenvatting 166](#)
[Kernbegrippenlijst 167](#)
[Opgaven 172](#)

6 Logistiek management [175](#)

- 6.1 Deelgebieden van logistieke besturing [177](#)
- 6.2 Logistieke doelen [179](#)
- 6.3 De logistieke grondvorm [180](#)
- 6.4 Factoren die van invloed zijn op de logistieke grondvorm [185](#)
- 6.5 Niveaus van materiaal management [191](#)
- 6.6 Systemen voor besturing van de goederenstroom [195](#)
- 6.7 Physical distribution management [200](#)
- 6.8 Het informatiesysteem [204](#)
[Samenvatting 206](#)
[Kernbegrippenlijst 207](#)
[Opgaven 210](#)

7 Kwaliteitsmanagement [213](#)

- 7.1 Kwaliteitsverbetering [215](#)
- 7.2 Kwaliteitsbeheersing [216](#)
- 7.3 Kwaliteitszorg [221](#)
- 7.4 Methoden voor kwaliteitsverbetering [225](#)
- 7.5 Kosten van kwaliteitszorg [230](#)
[Samenvatting 235](#)
[Kernbegrippenlijst 236](#)
[Opgaven 239](#)

8 Financieel management [243](#)

- 8.1 Meting van het besteedbare inkomen of bedrijfsresultaat [245](#)

- 8.2 Instrumenten ter bepaling van de periodieke economische prestatie [247](#)
- 8.3 Beoordeling van de financiële toestand van een onderneming [257](#)
- 8.4 Het bedrijfsresultaat en kostentoerekening [262](#)
- 8.5 Resultaatbepaling [271](#)
- 8.6 Beslissingsondersteunende informatie: de break-evenanalyse [274](#)
- 8.7 Responsibility accounting [276](#)
[Samenvatting 282](#)
[Kernbegrippenlijst 283](#)
[Opgaven 285](#)

9 Personeelsmanagement [289](#)

- 9.1 Activiteiten van personeelsmanagement [291](#)
- 9.2 De positie van personeelsmanagement [292](#)
- 9.3 De kernactiviteiten van personeelsmanagement [294](#)
- 9.4 Werving van personeel [295](#)
- 9.5 Selectie van personeel [298](#)
- 9.6 Doorstroom van personeel [304](#)
- 9.7 Uitstroom van personeel [306](#)
- 9.8 Opleiden van personeel [308](#)
- 9.9 Motiveren van personeel [310](#)
- 9.10 Personeelsplanning [316](#)
- 9.11 Humanresourcesmanagement [320](#)
[Samenvatting 324](#)
[Kernbegrippenlijst 325](#)
[Opgaven 327](#)

10 Projectmanagement [331](#)

- 10.1 Wat is een project? [333](#)
- 10.2 De organisatievorm van een project [334](#)
- 10.3 Projectorganisatie als matrixorganisatie [335](#)
- 10.4 De opzet van een project [338](#)
- 10.5 De fasen van een project [339](#)
- 10.6 De beheersing van een project [340](#)
- 10.7 Beheersingstechnieken [344](#)
- 10.8 Projectleiding en samenwerking [349](#)
- 10.9 De projectplanning van een organisatieadviesproject [350](#)

Samenvatting 352
Kernbegrippenlijst 354
Opgaven 355

DEEL 3

Overkoepelende benadering 359

11 Structurele ontwikkelingen 361

- 11.1 Structuur aanbrengen in de organisatie 363
- 11.2 Verdelen van werkzaamheden 365
- 11.3 Functionele indeling 368
- 11.4 Afstemmen van werkzaamheden 370
- 11.5 Groeperen van werkzaamheden 376
- 11.6 Bepalen van bevoegdheden en betrekkingen 382
- 11.7 Ontwerpen van communicatiekanalen 384
- 11.8 Mechanistische structuur en organische structuur 390
- 11.9 Structurele ontwikkelingen 392
- 11.10 Het ontwikkelingsmodel van Greiner en Keuning 395
- 11.11 Ontwerpvoorbeeldstukken 401
Samenvatting 404
Kernbegrippenlijst 405
Opgaven 407

12 Probleemoplossing en besluitvorming 411

- 12.1 Kenmerken van problemen 413
- 12.2 Gebieden van besluitvorming 415
- 12.3 Besluitvorming als continu proces 416
- 12.4 Besluitvormers 417
- 12.5 Kenmerken van besluitvormingsprocessen 418

- 12.6 Goede besluitvorming 425
- 12.7 Structurele belemmeringen in de besluitvorming 427
- 12.8 Belemmeringen in de besluitvorming door ondoelmatig overleggen 430
- 12.9 Structurele verbeteringen 436
- 12.10 Verbeteringen in het overleg 437
Samenvatting 441
Kernbegrippenlijst 442
Opgaven 444

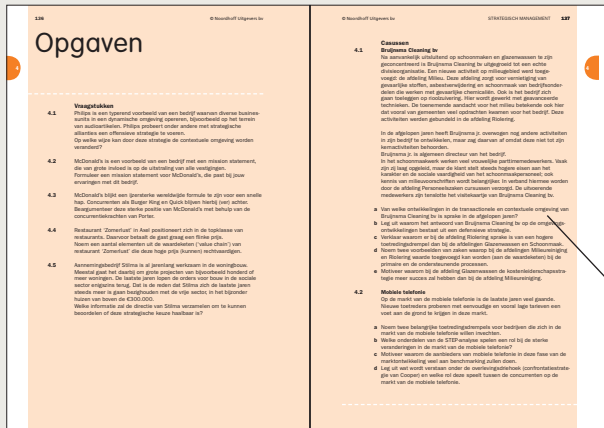
13 Verandermanagement 447

- 13.1 Oorzaken voor verandering 449
- 13.2 De beslissing om te veranderen 451
- 13.3 Geplande organisatie verandering 453
- 13.4 Het aangrijpingspunt van de veranderingen 457
- 13.5 Twee benaderingen van geplande verandering 461
- 13.6 De rol van het management bij veranderprocessen 463
- 13.7 Belemmeringen in het veranderproces 467
- 13.8 Voorkomen of verminderen van belemmeringen 470
- 13.9 Opzetten van een veranderorganisatie 472
- 13.10 Vaardigheden van verandermanagers 474
- 13.11 Richtlijnen voor verandermanagers 475
Samenvatting 478
Kernbegrippenlijst 479
Opgaven 480

Literatuuroverzicht 483

Illustratieverantwoording 488

Register 490



Per hoofdstuk kun je vraagstukken en casussen maken om te oefenen met de leerstof

Op de website www.bedrijfskunde-basis.noordhoff.nl vind je onder andere een begrippentruiner en begrippentest, vragen en cases en digitale toetsen per hoofdstuk met feedback en studieadvies.

Home | Catalogus | Contact

Bedrijfskunde, de basis - 4e druk 2012

Introdactie

- Introductie
- Online Boek
- Toetsen
- Oefenmateriaal
- Uitwerkingen
- Figuren
- Docenten

Welkom op de website bij *Bedrijfskunde de basis*.

Voor studenten

- online boek
- toetsen met feedback en studieadvies
- open vragen en oefencases
- uitwerkingen van de vragen en opdrachten in het boek
- figuren in PowerPoint

Voor docenten

- docentenhandleiding
- extra opdrachten en cases
- uitwerkingen

Gebruikers van de **vorige druk** van dit boek kunnen terecht op de **bijbehorende website**.

NOORDHOFF CAMPUZ Voer je toegangscode in

Toets je kennis met de **Campus Creditcard**.

Webshop

Zoek in de webshop

Onderdeel van

www.managementcampuz.nl

Actueel

- Project finance manager: 'Who has the boring job here?' | Joris Luyendijk
- Flaws in Videoconferencing Systems Make Boardrooms Vulnerable
- Letters: Rethinking capitalism in a 'spivs' paradise
- Fitness First in talks with lenders over soaring interest charges
- Italy Plans New Measures to Liberalize Economy

© 2012 Noordhoff Uitgevers | 6. 0.4 | Voorwaarden

In dit deel geven we een algemene beschrijving van de werking van het bedrijf vanuit een besturingsoptiek. Om de vraag 'wat moet er bestuurd worden?' te kunnen beantwoorden, moeten we eerst een antwoord vinden op de vraag 'wat is een bedrijf eigenlijk?' We beantwoorden deze vraag door op vier manieren een bedrijf te beschrijven.

De beschrijving van de werking van het bedrijf richt zich in dit deel niet op de details, maar op de grote lijn. De details komen in deel 2 aan de orde.

DEEL 1

Besturing en organisatorische context

- 1 De werking van een bedrijf 13**
- 2 Besturing en besturingsvraagstukken 41**
- 3 Besturing en informatiestromen 69**



1

De werking van een bedrijf

1

- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een technisch systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een financieel-economisch systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een sociaal-politiek systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een open systeem?
- Welke elementen behoren tot de omgeving van een bedrijf?
- Uit welke activiteiten bestaat het besturen van een bedrijf?
- Hoe hangen de verschillende kenmerken van een bedrijf met elkaar samen?

Technisch systeem 15

Informatiestromen 15

Goederenstromen 16

Transformatieproces 17

Geldstromen 18

Financieel-economisch systeem 19

Bezitsmodel 19

Sociaal-politiek systeem 20

Ruilrelatie 21

Wederzijdse afhankelijkheid 21

Open systeem 22

Transactionele omgeving 27

Contextuele omgeving 27

Besturen 29

Ondersteunen 31

Openingscasus

1

Een groepje mensen aan een tafeltje in restaurant De Heuvel roept de ober. Ze bestellen bij die ober de drankjes, de voorgerechten en de hoofdgerechten. De ober herhaalt aan het einde van de bestelling nog even wat hij genoteerd heeft en vraagt of dat klopt. Vervolgens brengt hij de order naar de bar en een doorslag van die order gaat naar de keuken. De order brengt allerlei andere werkzaamheden op gang. De barman neemt het drankengedeelte van de

bestelling op, haalt flessen, glazen en kopjes tevoorschijn die nodig zijn, vult glazen en karaffen, zet koffie en thee en plaatst alles op een dienblad. Dit dienblad wordt door de ober naar de tafel gebracht. In de keuken worden de gerechten klaargeemaakt en op de bar afgeleverd. De ober brengt vervolgens de gerechten naar de tafel. Als de gasten hebben gegeten en naar huis willen gaan, roepen ze de ober om af te rekenen.

“De ober herhaalt aan het einde van de bestelling nog even wat hij genoteerd heeft en vraagt of dat klopt.”

1.1 Het bedrijf als technisch systeem

De bestelling van de drankjes en gerechten die de ober opneemt in restaurant De Heuvel in de openingscasus, doet een informatiestroom op gang komen, die loopt van de tafel naar de bar en de keuken. Deze informatiestroom zorgt ervoor dat de drankjes en de gerechten worden klaargemaakt. Dit klaarmaken brengt een transformatieproces op gang, dat bestaat uit koken en inschenken. De aanvoer van producten die nodig zijn om te koken en in te schenken, brengt een goederenstroom op gang. De diensten aan de klant brengen een geldstroom op gang. Die geldstroom is nodig om de kosten van de inkoop van goederen, het loon van het personeel, de huur van het pand en de energierekening te betalen.

De openingscasus laat zien dat het restaurant te beschouwen is als een technisch systeem, waarin de volgende drie stromen zichtbaar zijn:

- 1 informatiestromen;
- 2 goederenstromen en transformatieprocessen;
- 3 geldstromen.

Ad 1 Informatiestromen

De informatiestromen die nodig zijn om goederen of diensten te kunnen produceren en op de markt te brengen, hebben betrekking op verschillende aspecten van het functioneren van het bedrijf.

De order die door de klanten van het restaurant aan de ober is gegeven, is te beschouwen als een *verkooporder*. Deze verkooporder doet een *informatiestroom* op gang brengen, die ervoor moet zorgen dat de bestelling in productie wordt genomen. In het restaurant zet die informatie de barman en in de keuken de koks aan het werk. Die informatie is dan een *productieorder*. Om te kunnen produceren zijn er voldoende goederen in voorraad nodig, zodat de ober geen 'nee' aan de klant hoeft te verkopen. Om te zorgen dat die goederen er zijn, dient er te worden ingekocht en is een *inkooporder* nodig. De informatiestroom gaat dus van verkoop, naar productie of dienstverlening en vervolgens naar inkoop. Informatiestromen gaan ook andersom. Om te kunnen bepalen of bepaalde gerechten door de klant

Verkooporder

Productieorder

Inkooporder



Van klant naar ober, naar barman naar keuken

besteld kunnen worden, dient de ober te weten of de daarvoor beschikbare goederen wel aanwezig zijn.

De vis, die altijd zo vers mogelijk moet worden bereid, wordt elke dag opnieuw in een bepaalde hoeveelheid ingekocht. In extreme gevallen, bijvoorbeeld bij een onverwacht grote aanloop en bij veel klanten die vis bestellen, kan de ingekochte hoeveelheid op een gegeven moment op zijn. De obers dienen over die informatie te beschikken om de klant duidelijk te maken dat een bepaald gerecht niet meer geserveerd kan worden.

Het is ook mogelijk dat bepaalde goederen vanwege seizoensinvloeden niet ingekocht kunnen worden en dat heeft invloed op de gerechten die op de kaart gezet worden: de productie. De informatiestroom loopt daarom van verkoop, via productie naar inkoop en weer terug (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 Informatiestroom



Ad 2 Goederenstromen en transformatieprocessen

Goederenstromen

De *goederenstromen* bestaan uit alles wat getransformeerd wordt tot een product of dienst (zie hoofdstuk 6 voor een uitgebreide beschrijving van de goederenstromen).

VOORBEELD 1.1

Restaurant De Heuvel heeft voor haar dienstverlening aan de klanten allerlei grondstoffen nodig om de gerechten die op de kaart staan te kunnen bereiden, alsmede de dranken te kunnen leveren. Dat is echter nog lang niet alles. Men heeft ook

kookgerei nodig, een goede keuken, glazen, kopjes, karaffen, en dergelijke. Tevens is er personeel nodig om orders op te nemen, te koken, af te wassen, bestellingen door te geven en aan de tafeltjes te brengen, inkopen te doen, enzovoort.

Er zijn drie verschillende factoren die bij de goederenstroom en de transformatie een rol spelen. Deze zijn:

- **Arbeid:** dit betreft de personele capaciteit die nodig is om het transformatieproces en de daaruit voortvloeiende producten of diensten te kunnen leveren.
- **Natuur:** dit betreft alle grondstoffen en materialen die nodig zijn voor de transformatie.
- **Kapitaal:** dit betreft de machines die gebruikt worden bij de transformatie.

VOORBEELD 1.2

In restaurant De Heuvel worden allerlei machines gebruikt om bijvoorbeeld deeg te maken, te pureren, te snijden, te koken, te

braden, te wokken of te grillen, af te wassen en schoon te maken.

De goederenstroom loopt dus vanaf de inkoopmarkt naar de afzetmarkt (ook wel verkoopmarkt genoemd). De totale productiecapaciteit van een bedrijf wordt begrensd door de hoeveelheid arbeid, materialen of kapitaal die aanwezig is binnen het bedrijf.

Soms worden bij de goederenstromen twee trajecten onderscheiden:

- 1 *Materials management*. Dit is de stroom van goederen van leverancier tot en met de opslag van de gerede producten in het bedrijf.
- 2 *Fysieke distributie*. Dit is het traject dat de gerede producten afleggen naar de klant.

**Materials
management**
**Fysieke
distributie**

Tijdens het *transformatieproces* worden goederen en informatie bewerkt tot producten en/of diensten. Te denken valt aan het bereiden van maaltijden, het maken van kozijnen, het opstellen van testamenten en het bouwen van huizen.

**Transformatie-
proces**

● www.involvation.nl, bewerkt

Herontwerp van de logistieke besturing

Ahold Coffee Company

Het management van Ahold Coffee Company (ACC) vroeg Involvation om behulpzaam te zijn bij het herontwerp van de logistieke besturing, om tot een betere goederenstroom te komen. De hoofdvraag luidde: is het mogelijk om op basis van de huidige infrastructuur diverse knelpunten op te lossen door verbetering van de logistieke besturing en zo ja, hoe?

Herontwerp logistieke besturing

Het productieproces kenmerkt zich door drie processtappen, waartussen tussenvoorraad wordt opgeslagen in silo's. De capaciteitsbron van het eerste productieproces is de bottleneck. Voorkomen moet worden dat door verkeerd gebruik van de tussenopslagcapaciteit de bottleneck stil komt te vallen. Het herontwerp van de logistieke besturing heeft geleid tot een grondige herziening:

- De ordersturing van buitenlandse vraag wordt grotendeels omgezet in voorraadsturing. Op basis van berekeningen zijn diverse productiefrequenties gewijzigd. Daardoor wordt het mogelijk om de capaciteitsbronnen efficiënter in te zetten, tegen minimale incourantierisico's.
- De operationele productiebesturing vindt niet meer gesuboptimaliseerd per afdeling plaats, maar integraal. De huidige flexibiliteit in de operationele besturing, waarin alle silo's met alle productielijnen gekoppeld konden worden, wordt gewijzigd.

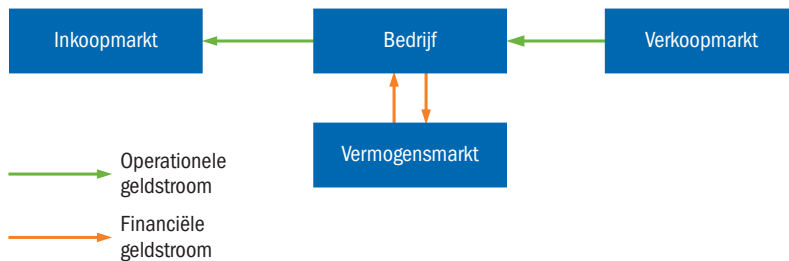
- De betrouwbaarheid van de laatste productiestap is een cruciale voorwaarde voor het slagen van dit nieuwe planningssysteem. Daar moet worden ingepakt wat daarvoor geproduceerd is.
- Om te bepalen of de silo's tussenvoorraad de productiecapaciteit kunnen bijhouden werd een nieuwe term geïntroduceerd, namelijk de gemiddelde silovullingsgraad. Dit element zal in de besturing een belangrijke rol gaan spelen.
- In de logistieke besturing wordt een baseline en promotion forecast geïntroduceerd als basis voor de besturing. Die forecast is de input voor de productieplanning.
- Naast de al in gebruik zijnde jaarplanning en weekplanning wordt ook het kwartaal- en periodeplanningsniveau ingevoerd. Op die manier kunnen capaciteiten beter in de tijd worden benut door spreiding van de verwachte productievolumes.

Ad 3 Geldstromen

Als de klant heeft afgerekend krijgt de restauranthouder geld binnen in ruil voor zijn diensten. Hier worden de personeelsleden mee betaald, alsmede de leveranciers, het energiebedrijf, de bank en de belasting. Het geld dat hiermee gemoeid is, is te beschouwen als een *ruilmiddel*. Omdat het hierbij om de bekostiging van de *goederenstroom* gaat, wordt dat ook wel de *operationele geldstroom* genoemd. Om het bedrijf ook te kunnen laten functioneren als er tijdelijk tekorten zijn die middels leningen op de vermogensmarkt aangevuld worden, is er sprake van een *financiële geldstroom* (zie figuur 1.2).

**Operationele
geldstroom**
**Financiële
geldstroom**

FIGUUR 1.2 Geldstroom



De restauranthouder kon slechts het restaurant opstarten door leningen af te sluiten bij een bank en bij de drankenleverancier. Deze leningen moeten met rente maandelijks worden afgelost.

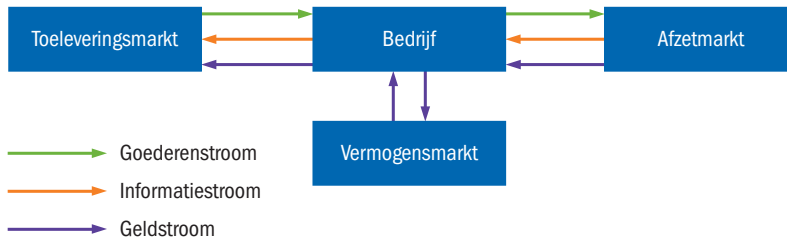
Rekenmiddel Geld is ook een *rekenmiddel*. Dit is het geval als de restauranthouder de prijzen voor zijn dranken en gerechten moet bepalen. Die prijzen moeten immers zodanig zijn, dat alle kosten er mee gedekt kunnen worden en het liefst zodanig, dat er nog iets kan worden opzijgezet voor noodgevallen. In dit laatste geval is geld een *oppotmiddel*.

Oppotmiddel

Geld is een belangrijk middel om de goederen- en informatiestromen tot stand te kunnen brengen en te laten continueren. In figuur 1.3 is de geldstroom in relatie met deze stromen weergegeven door middel van een *kringloop*.

Kringloop

FIGUUR 1.3 Informatie-, goederen- en geldstroom



Uit deze kringloop kan worden afgelezen dat op de inkoopmarkt de materialen en de personele en machinecapaciteit worden ingekocht. Deze worden vervolgens getransformeerd tot producten die op de afzetmarkt worden verkocht. Hieruit resulteert een geldstroom die vanuit de afzetmarkt in de richting van de inkoopmarkt loopt. Indien er nu een tekort of een overschot aan geld dreigt, kan men het tekort aanvullen of het overschot laten weglopen via de vermogensmarkt (kapitaalverschaffers).

1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem

Uit het voorafgaande is al gebleken dat men niet alleen naar het bedrijf kan kijken als een technisch systeem, maar ook als een financieel-economisch systeem.

De werking van een bedrijf kan ook worden beschreven in geldstromen. Het geld dat van de gasten in het restaurant wordt ontvangen, zal onder andere gebruikt worden om het personeel en de leveranciers te betalen. Geld is, zoals we eerder hebben aangegeven, een belangrijk middel om de goederen- en informatiestromen te laten continueren. Het is nodig om de bedrijfsactiviteiten te kunnen voortzetten en ook om de eigenaren of kapitaalverschaffers tevreden te stellen.

Een bedrijf kan als een verlengstuk van de eigenaar worden benaderd. De eigenaar of eigenaren trachten hiermee een inkomen te verwerven. In deze situatie is er sprake van het *bezitsmodel*.

Bezitsmodel

VOORBEELD 1.3

Mevrouw Schaafsma is eigenaar van De Heuvel en geeft daar zelf leiding aan. Omdat ze overweegt om een tweede huis in Frankrijk te kopen, vraagt ze zich af of

dat gezien de opbrengsten van het restaurant en de uitstaande schulden nog wel mogelijk is.

Eigenaren hebben vermogen ter beschikking gesteld en willen hiervoor een vergoeding hebben. In kleine bedrijven is de eigenaar vaak tevens de manager, de leider van de zaak. Deze situatie komt met name voor in het zogenoemde midden- en kleinbedrijf. Dit zijn bedrijven met ongeveer één tot honderd werknemers. Menig rijwielhandel, bakkerij en slagerij is hier een voorbeeld van. In deze gevallen kan het bedrijf worden gezien als een verlengstuk van de eigenaar.

In financiële zin bestaat het eigendom van een bedrijf uit twee elementen:

- 1 de bezittingen (zoals grond, gebouwen, machines en voorraden);
- 2 de schulden (zoals bankleningen en leverancierskrediet).

Het saldo van deze twee elementen is het eigen vermogen van het bedrijf.

**Eigen
vermogen**

Periodiek zal de eigenaar zijn inkomen willen bepalen. Daartoe zal hij de toename van het *eigen vermogen* over de beschouwde periode moeten berekenen. Toename (of afname) blijkt uit de vergelijking van het eigen vermogen op tijdstip t_1 enerzijds en het eigen vermogen op tijdstip t_0 anderzijds. Indien de eigenaar in de tussenliggende periode geen privéstoperingen of -onttrekkingen heeft verricht, is deze toename van het eigen vermogen te beschouwen als het *economisch resultaat* (ook wel het bedrijfsresultaat genoemd) van het bedrijf over deze periode. Een positief economisch resultaat kan de eigenaar verteren: hij kan het in de privé sfeer besteden.

**Economisch
resultaat**

In grote ondernemingen als Philips, Akzo Nobel en Hoogovens is het eigendom in handen van zogenoemde aandeelhouders, die met hun aandelen een winstinkomen pogen te verwerven. De leiding wordt uitgeoefend door managers die de status van werknemer hebben en die voor hun bijdrage een beloning ontvangen. Soms is een gedeelte van deze beloning afhankelijk van de winst die het bedrijf maakt.

Op dit moment zien we bij grote ondernemingen steeds meer dat de bestuursleden deze ondernemingen zien als verlengstuk van de aandeelhouders. De belangen van deze aandeelhouders worden meegenomen in de aansturing van de onderneming. Het bestuur vertaalt deze belangen in concrete doelen die door de onderneming gesteld worden. Deze doelen kunnen soms negatief uitpakken voor de werknemers, bijvoorbeeld als het gaat om de afslanking van het bedrijf ten behoeve van een beter financieel resultaat. We zien in deze tegenstelling dat een bedrijf niet alleen een financieel-economisch systeem is, maar ook een sociaal-politiek systeem.

1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem

VOORBEELD 1.4

Het gaat goed met De Heuvel. Vooral in het weekeinde moet men veel klanten die willen reserveren, teleurstellen. De eigenares overweegt het restaurantgedeelte uit te breiden en overlegt intern over de

consequenties daarvan met de inkeeper, de chef-kok en de chef van de bediening. Ook overlegt zij met de bank voor een nieuwe lening.

Een bedrijf is te beschouwen als een *sociaal systeem* waarin mensen een samenwerkingsverband aangaan, teneinde bepaalde doelen te verwezenlijken. Die doelen hoeven niet voor iedereen dezelfde te zijn, maar op bepaalde punten moet er wel overeenstemming zijn. Zo is het van belang dat men in het restaurant van hoog tot laag gericht is op het leveren van kwaliteit en een goede bediening. Daarvoor is overleg en goede afstemming tussen de bijdragen van alle medewerkers vereist. Medewerkers brengen hun tijd, energie en capaciteiten in en willen daarvoor iets ontvangen. De organisatie heeft belang bij goede en betrouwbare medewerkers en wil daarvoor iets geven. Er is in dit opzichte sprake van een *ruilrelatie* en van *wederzijdse afhankelijkheid*.

Ruilrelatie

Wat mensen beweegt tot het leveren van prestaties en wat ze daarvoor in ruil willen ontvangen, kan per persoon verschillen. Voor de ene persoon gaat het vooral om geld te verdienen waarmee de studie betaald kan worden, voor de ander is naast het geld mede van belang dat er een goede sfeer is in de samenwerking, of dat hij zelfstandig zijn werk kan uitvoeren zonder te veel bemoeienis van bovenaf, dat hij gunstige werktijden heeft, of dat hij kan laten zien wat een goede kok of ober hij is. Aantrekkelijke opbrengsten kunnen daarom zowel een *materieel aspect* hebben in termen van salaris, als een *immaterieel aspect* hebben, in termen van goede contacten, werkzekerheid, zelfstandigheid, status en waardering.

De wederzijdse afhankelijkheid is niet volledig. Medewerkers kunnen het bedrijf verlaten als de ruil hen niet meer bevalt, of als er elders meer opbrengsten te verwachten zijn. Ze kunnen een afweging maken van de kosten aan tijd en energie die ze in de organisatie steken en de baten die dat oplevert. In deze *kosten-batenafweging* bepalen ze of ze er voldoende *billijk* van af komen. Organisaties kunnen mensen ontslaan als hun bijdragen niet meer aan de eisen voldoen, of als ze moeten inkrimpen. Ook hierbij is er sprake van een kosten-batenafweging. Dit wil echter niet zeggen dat een dergelijke afweging slechts van economische aard is. We hebben immers aangegeven dat hierbij zowel materiële als immateriële overwegingen een rol spelen.

Wederzijdse afhankelijkheid

VOORBEELD 1.5

Een van de oudste obers in De Heuvel begint wat te sukkelen met zijn gezondheid en ook in het werk is hij minder alert dan vroeger. Eigenlijk zou de eigenares hem moeten vervangen, maar deze ober is al in dienst getreden toen de eigenares nog maar net begonnen was in deze branche

en een ander restaurant had. Toen heeft hij veel bijgedragen aan haar succes. Ze wil hem daarom toch niet kwijt en denkt erover om eens met hem te praten over het werk en samen te kijken naar een andere, aangepaste functie binnen het restaurant.

Mensen willen hun werksituatie het liefst zo veel mogelijk naar hun hand zetten, teneinde de kosten-batenverhouding zo gunstig mogelijk te maken. Daarvoor dienen ze *invloed* uit te oefenen op de gang van zaken binnen het bedrijf. Omdat mensen en groepen kunnen verschillen in hun belangen en omdat een bedrijf nu eenmaal over beperkte middelen beschikt, kan niet elk belang gehonoreerd worden. Er is altijd sprake van een zekere *schaarste* aan opbrengsten die aan personen en partijen verschaft kan worden.

VOORBEELD 1.6

De uitbreiding van het restaurantgedeelte van De Heuvel wordt besproken. Het is mogelijk dat er daardoor zes tafels bijkomen. Maar dan wordt de loopruimte voor de obers wel krapper. Daar zijn ze niet blij mee, ook al omdat er voorlopig geen uitbreiding van het aantal obers komt. Ze moeten tevens onderling tot een herschikking van te bedienen tafels komen en dat levert veel ruzie op. Allemaal proberen ze er zo gunstig

mogelijk uit te springen en niemand wil wat inleveren. Omdat er in de keuken wel iemand bijkomt, voelt men zich in het restaurantgedeelte benadeeld. De eigenares probeert de pijn te verzachten door aan te geven dat als de uitbreiding voldoende nieuwe klanten oplevert, er dan een ober bij zal komen. Zelf zal ze in de beginperiode ook bijspringen als het echt te druk wordt.

Het besturen van organisaties vereist van het management dat zij op de een of andere manier alle groepen voldoende tevreden stelt en voor langere tijd aan zich weet te binden. Dat tevredenstellen is geen eenvoudige opgave, gezien het feit dat er nogal wat uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen in het geding zijn. Het bedrijf is te beschouwen als een *conglomeraat van partijen*, die deels verschillende en deels gelijke belangen hebben. Vanuit dit standpunt gezien, is een organisatie op te vatten als een *sociaal-politiek* systeem. Een sociaal systeem omdat het gaat om mensen die een *samenwerkingsverband* aangaan. Een politiek systeem omdat alle groepen invloed zullen willen uitoefenen op de besluiten die in het bedrijf genomen worden. Zij hebben er belang bij dat die besluiten gunstig voor hen uitvallen. Omdat een partij in haar eentje meestal onvoldoende macht heeft, zal zij *coalities* moeten aangaan met andere groepen. Deze coalities kunnen, afhankelijk van de zaak waarover beslist moet worden, wisselend van samenstelling zijn.

De bereidheid om samen te blijven werken, hangt nauw samen met de relatie tussen de geleverde prestatie en de ontvangen vergoeding. Daarom moet de leiding van een bedrijf zorgen voor een goede balans tussen de bijdragen van de diverse participanten enerzijds en de daarvoor beschikbaar gestelde opbrengsten anderzijds. Omdat de koek maar een beperkte omvang heeft en maar één keer is te verdelen, is het meestal niet mogelijk om aan alle wensen van alle partijen te voldoen. Onderhandelingen zullen moeten plaatsvinden, compromissen moeten worden gesloten en men zal hier en daar water bij de wijn moeten doen. Goede besturing op dit vlak vereist behendigheid van het management. Daartoe zal het management in redelijke mate boven de partijen moeten staan.

1.4 Het bedrijf als open systeem

Tot nu toe hebben we laten zien dat de gang van zaken in een bedrijf vanuit diverse gezichtspunten is te beschrijven en daarbij is de term systeem gehanteerd. Een *systeem* bestaat uit een verzameling *elementen* en hun onderlinge *relaties*.

Wanneer we binnen een organisatie gaan kijken, kunnen mensen worden opgevat als elementen en afdelingen als systemen. Zo is het restaurantgedeelte een systeem, waarin de obers de elementen vormen die onderling

een relatie hebben. Wanneer we echter afdelingen als elementen zien, dan is het bedrijf als geheel een systeem.

Wat tot een systeem behoort en welke elementen daarin onderscheiden worden, staat niet bij voorbaat vast, maar wordt bepaald door de keuze van de beschouwer. Zo kan iemand de organisatie als systeem nemen en de afdelingen als elementen. Dat is bijvoorbeeld het geval als gekeken wordt naar het functioneren van afdelingen en hun onderlinge afstemming binnen de organisatie. Het is ook mogelijk om een afdeling als systeem te beschouwen en de medewerkers van die afdeling als elementen. In dat geval kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de manier waarop de samenwerking tussen die medewerkers verloopt.

Systemen functioneren niet in een vacuüm, maar in een *omgeving*. Is een afdeling een systeem, dan vormen de andere afdelingen in de organisatie de omgeving.

Omgeving

Voor het restaurantgedeelte is de keukenafdeling en de bar de voornaamste omgeving. Naar die afdelingen gaan de bestellingen en als die klaar zijn, zullen de obers de bestellingen naar de betreffende tafels moeten brengen.

De omgeving van een systeem bestaat uit alles wat zich buiten het systeem bevindt, maar waar men wel mee verbonden is. De scheiding tussen systeem en omgeving noemen we de *systeemgrens*. Waar die grens ligt is in zekere zin arbitrair.

Systeemgrens

Of de bar in De Heuvel nog binnen het systeem van het restaurantgedeelte valt of toch als een apart systeem moet worden gezien, is niet op voorhand te zeggen. Enerzijds staat de barman buiten de bediening van de tafeltjes, zoals ook bij de mensen in de keuken het geval is, anderzijds werkt hij wel binnen het restaurantgedeelte en wordt hij door de obers beschouwd als onderdeel van die afdeling.



Waar ligt de systeemgrens?

Gesloten systeem

Er bestaan open en gesloten systemen. Bij een *gesloten systeem* kan het functioneren van het systeem verklaard worden door alles wat er zich binnen het systeem afspeelt, zonder invloed van buitenaf. Bij mensen, afdelingen en organisaties als systemen is dat niet mogelijk. Zo is het gedrag van mensen voor een groot gedeelte slechts te verklaren door rekening te houden met de situatie waarin ze zich bevinden. Dit geldt ook voor een afdeling binnen een organisatie. Hoe deze functioneert is mede afhankelijk van de input van andere afdelingen waarmee ze een relatie onderhouden.

VOORBEELD 1.7

De keuken in De Heuvel kan pas goed functioneren als de inkoopafdeling de juiste grondstoffen heeft ingekocht en als die van voldoende kwaliteit zijn. Ze kan pas tot een

goede bereiding van de bestellingen komen, als die door het restaurantgedeelte duidelijk en zonder fouten zijn genoteerd.

Open systeem

Bij een *open systeem* is het gedrag van dit systeem slechts te begrijpen door de omgeving van dat systeem in beschouwing te nemen. Bedrijven zijn daarom open systemen. Immers, ze onderhouden relaties met hun omgeving, zoals met leveranciers, klanten en kapitaalverschaffers.

VOORBEELD 1.8

Bij de beslissing om De Heuvel uit te breiden, zal de eigenares met haar bank moeten overleggen om te kijken of zij een investeringslening kan afsluiten, waarmee de uitbreiding gefinancierd kan worden. De uitbreidingsbeslissing zal mede gebaseerd moeten zijn op de marktpositie van

het restaurant. Is er nog voldoende ruimte op die markt, of is er sprake van verdringing? Heeft de uitbreiding alleen levensvatbaarheid als men zich gaat richten op het goedkopere segment, of juist op het duurdere segment van de markt?

Transformatie

Bij open systemen is er sprake van invoer, doorvoer (transformatie) en uitvoer. Om te kunnen produceren heeft een systeem (afdeling, bedrijf) *invoer* nodig van bijvoorbeeld informatie en materialen (kennis, grondstoffen, energie, mensen, enzovoort.). Die worden vervolgens *getransformeerd* tot producten of diensten en daarna *uitgevoerd* naar de afnemers (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Invoer, doorvoer en uitvoer

Bij open systemen is er sprake van *feedback*, ook wel terugkoppeling genoemd. De uitvoer van het systeem geeft informatie over de werking van het systeem.

VOORBEELD 1.9

De klant aan tafel zes krijgt het eten opgediend. Hij merkt op dat er iets bij zit wat hij niet heeft besteld en geeft dat door aan de ober. Deze raadpleegt nog eens de

bestelling en ziet dat de klant gelijk heeft. Kennelijk heeft men in de keuken niet zo goed opgelet.

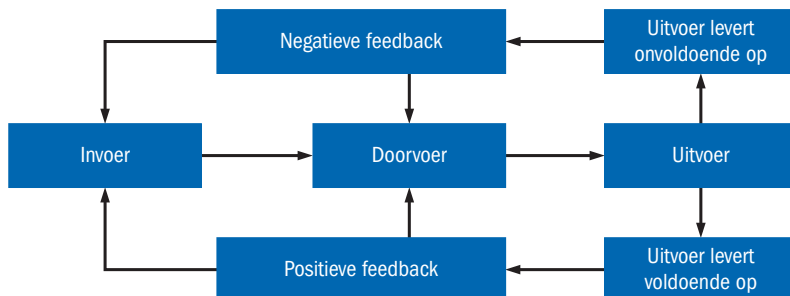
De reactie van de klant geeft feedback op het functioneren van het restaurant en in dit geval op het functioneren van de keuken. Als aan de klant gevraagd wordt of het eten goed smaakt en alles naar wens is, wordt er door de ober uitdrukkelijk om feedback gevraagd. Als de klant nog eens terugkomt, of als hij voortaan wegblijft, is dat een ongevraagde vorm van feedback.

In het algemeen is voortbestaan het doel van organisaties. Dit is meestal afhankelijk van het maken van voldoende winst. Hiermee kunnen immers de aandeelhouders en kapitaalverschaffers tevreden worden gesteld, de leveranciers worden betaald en alle overige zaken worden bekostigd die nodig zijn om te kunnen produceren en het bedrijf draaiende te houden. De hoeveelheid verkochte goederen op de markt en de inkomsten die dat oplevert, vormen voor het bedrijf de feedback. Zijn die inkomsten voldoende, dan is er sprake van *positieve feedback* en kan het bedrijf op dezelfde wijze blijven functioneren: het voortbestaan is gewaarborgd. Zijn die inkomsten onvoldoende, dan is er sprake van *negatieve feedback* en zal men moeten gaan zoeken naar een betere manier van functioneren (zie figuur 1.5).

Positieve feedback

Negatieve feedback

FIGUUR 1.5 Feedback



• www.zorgaccent-tnwt.nl, bewerkt

Reorganisatie bij ZorgAccent & Thuiszorg Noord West Twente

Reorganisatie bij ZorgAccent & Thuiszorg Noord West Twente: minder managers en overhead, meer wijkverpleegkundigen

ZorgAccent & Thuiszorg Noord West Twente voert een reorganisatie door. Het werken in kleine wijkteams in de thuiszorg vraagt om meer 'handen aan het bed' en minder managers en medewerkers in de ondersteunende diensten. Daarnaast wil de organisatie geleidelijk aan overgaan naar kleinschalige woonvormen in haar verpleeghuizen en wil zij dit doen vanuit een solide financiële situatie. Om deze ontwikkelingen mogelijk te maken moet er in totaal van 80 medewerkers (managers en medewerkers van de ondersteunende diensten) afscheid genomen worden. Na akkoord van de OR en de cliëntenraad zijn de betreffende medewerkers en afdelingen op maandag 28 februari in een bijeenkomst geïnformeerd over de gevolgen van de reorganisatie voor hun afdeling. Medewerkers die ontslagen worden, zijn schriftelijk geïnformeerd en zullen in de loop van de week persoonlijke gesprekken hebben.

ZorgAccent & Thuiszorg Noord West Twente voert in 2011 in de hele thuiszorg het wijkgericht werken door. Dat betekent dat in het hele werkgebied kleine teams gevormd zullen worden die goed bekend zijn met de wijk of buurt. Omdat elk team bestaat uit meerdere wijkverpleegkundigen is de organisatie op dit moment bezig met de werving van extra wijkverpleegkundigen.

De reorganisatie is nodig omdat de organisatie vanaf 2010 met een forse omzetreductie te maken heeft gehad. Enerzijds is die ontstaan doordat de uitvoering van de jeugdgezondheidszorg naar de GGD is gegaan, anderzijds is de Hulp bij het Huishouden vanuit de WMO door de gemeenten ingekocht bij andere aanbieders.

We kunnen de wisselwerking tussen de organisatie als open systeem en haar omgeving beschrijven als een proces van invoer en uitvoer. De invoer bestaat uit zaken die aan de omgeving onttrokken worden, zoals materialen, mensen, energie, kapitaal en informatie. De uitvoer bestaat uit goederen of diensten die geleverd worden. Tussen invoer en uitvoer zit het transformatieproces. De uitvoer wordt geruild voor geld, waarmee de invoer weer bekostigd kan worden. De gehele cyclus van invoer, transformatie en uitvoer blijft daardoor gehandhaafd en het voortbestaan gewaarborgd.

1.5 Het bedrijf en zijn omgeving

Wat behoort tot de omgeving van een bedrijf? In principe kan dat van alles zijn, maar we hebben eerder aangegeven dat het hierbij gaat om factoren die in verbinding staan met het bedrijf.

VOORBEELD 1.10

Restaurant De Heuvel heeft in zijn omgeving de arbeidsmarkt, met concurrenten, met te maken met leveranciers, met consumenten, met wet- en regelgeving van de overheid, met zijn eigen brancheorganisatie, met kapitaalverschaffers en met de arbeidsmarkt.

In het voorbeeld van het restaurant komen zowel factoren naar voren waarmee het bedrijf regelmatig te maken heeft, zoals leveranciers en klanten, als factoren die slechts af en toe en op afstand een rol spelen, zoals de wet- en regelgeving en concurrenten. De omgeving van organisaties kan daarom ruwweg verdeeld worden in twee categorieën:

- 1 *Transactionele omgeving*: deze wordt gevormd door partijen (mensen, instanties) waarmee men regelmatig contact heeft, waardoor men op een directe manier beïnvloed wordt en waarop men zelf invloed kan uitoefenen. Dit zijn bijvoorbeeld de leveranciers, de klanten, de kapitaalverschaffers en de eigen brancheorganisatie.
- 2 *Contextuele omgeving*: deze bestaat uit ontwikkelingen in de omgeving, die wel van invloed zijn op organisaties, maar waarop men zelf meestal geen invloed kan uitoefenen.

**Transactionele
omgeving**

**Contextuele
omgeving**

Zo zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen in het denken over het milieu van invloed geweest op wet- en regelgeving op dit terrein. Dat heeft consequenties gehad voor bedrijven, die nu milieuvriendelijker moeten produceren. In de contextuele omgeving gaat het om ontwikkelingen op het gebied van economie, politiek, wetenschap en technologie, de arbeidsmarkt, de concurrentieverhoudingen en om sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (zie figuur 1.6).

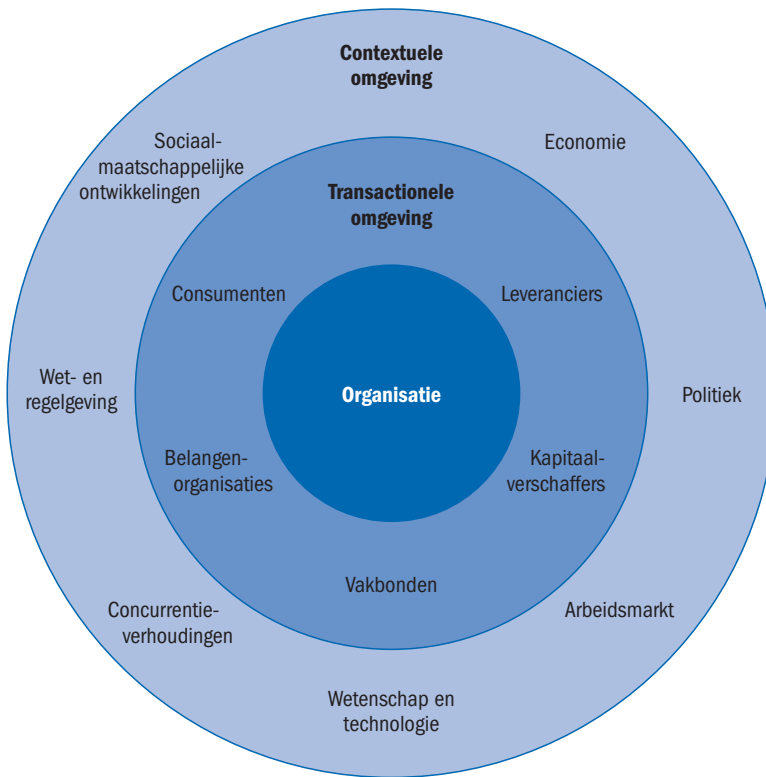
Niet alle bedrijven zijn op dezelfde manier afhankelijk van hun omgeving. Zo zal een timmerfabriek op een andere manier aan inkomsten komen dan een schoolorganisatie. In het eerste geval is het van groot belang dat er voldoende winst wordt gemaakt. In het tweede geval is er helemaal geen sprake van winst. De schoolorganisatie verkoopt immers niets. Ze levert een onderwijsproduct waarvoor de leerlingen niet betalen.

De positie van een bedrijf in zijn omgeving bepaalt de mate van afhankelijkheid van de markt. In dit opzicht zijn organisaties te typeren op de dimensie profit- versus non-profitorganisaties. *Profitorganisaties* zijn voor hun inkomsten direct afhankelijk van de afnemers, omdat die afnemers voor de producten of diensten betalen en kunnen kiezen voor producten of diensten van een andere organisatie. *Non-profitorganisaties* zijn voor hun inkomsten niet afhankelijk van hun afnemers. Deze betalen niet en kunnen vaak ook niet kiezen voor een andere organisatie voor de betreffende producten of diensten. Een voorbeeld van een non-profitorganisatie is de politie. De burger betaalt niet direct voor een geleverde dienst van de politie en is ook

**Profit-
organisaties**

**Non-profit-
organisaties**

FIGUUR 1.6 De transactionele en contextuele omgeving van organisaties



niet in staat om naar een andere politieorganisatie te lopen voor een betere dienstverlening. Non-profitorganisaties halen hun inkomsten uit andere bronnen dan uit de verkoop van goederen of diensten. Te denken valt aan donoren die om bepaalde redenen geld ter beschikking willen stellen.

De overheid is donator van veel non-profitorganisaties. Zij doet dit om uitvoering te kunnen geven aan haar taken, zoals het verschaffen van onderwijs, de zorg voor het milieu, de infrastructuur, de werklozen en de veiligheid. Een *donor* is iemand of een instantie die middelen verstrekt zonder dat hij of zij de gebruiker van de producten of diensten is. Daardoor verkrijgt de gebruiker de producten of diensten (gedeeltelijk) gratis.

Donor

De relatie met de markt is van invloed op de snelheid en duidelijkheid waarmee feedback ontvangen wordt over de kwaliteit van de producten of diensten die een organisatie levert. Bij profitorganisaties is die feedback snel en duidelijk af te meten aan de omvang van de afzet. Worden producten of diensten niet meer gewaardeerd, dan zal de afzet dalen en dat geeft direct feedback op het functioneren van de organisatie. Bij non-profitorganisaties is die directe relatie niet aanwezig. In welke mate bijvoorbeeld de politie goed of slecht functioneert, is niet zo duidelijk af te lezen aan de reacties van de gebruikers. Als de gebruikers (burgers) iets niet bevalt in het functioneren van de politie en zij invloed willen uitoefenen ter verbetering, zullen zij veelal een lange weg moeten afleggen. Men zal in veel gevallen de politiek moeten inschakelen om iets gedaan te krijgen.

Een bedrijf is een open systeem. Het heeft een directe relatie met de buitenwereld. Dit geldt niet alleen voor profitorganisaties die geheel afhankelijk zijn van de markt, maar ook voor non-profitorganisaties. Deze non-profitorganisaties zijn weliswaar niet afhankelijk van de markt, maar ze maken wel producten of diensten voor de buitenwereld. Het voortbestaan van deze organisaties wordt als het ware gedragen door de samenleving, die via de overheid als een donor zorgdraagt voor de benodigde geldstromen en via de overheid ook invloed uitoefent op bijvoorbeeld de doelen en de wijze van functioneren.

● www.volkskrant.nl, 10 juni 2011

Het rijk ontziet de grote topinstellingen in de Nederlandse kunstwereld. Instellingen als het Rijksmuseum, de Nederlandse Opera en het Nederlands Dans Theater worden gespaard bij de groot-scheepse bezuiniging van 200 miljoen

euro op kunst en cultuur. De klappen vallen vooral in de podiumkunsten (van 236 miljoen naar 156 miljoen euro) en in de beeldende kunst (van 53,5 miljoen naar 31 miljoen euro).



Het Concertgebouw in Amsterdam tijdens een repetitie van het Concertgebouworkest. © ANP

1.6 Besturen

Goed functionerende bedrijven ontstaan niet vanzelf. Als iedere medewerker zijn taak vervult naar eigen inzicht, is het niet waarschijnlijk dat de samenwerking in de organisatie goed verloopt. Doelgerichte en doelmatige samenwerking is pas mogelijk als er goed bestuurd wordt. *Besturen* vereist drie samenhangende activiteiten:

- 1 *Doelen vaststellen*. Deze besturingsactiviteit is gericht op het vaststellen van wat het management met de organisatie wil bereiken en op welke manier.

VOORBEELD 1.11

De eigenares van restaurant De Heuvel wil groeien in het marktsegment van klanten die voor een redelijke en niet al te hoge prijs buitenshuis willen eten. Zij probeert die groei te bewerkstelligen door het bieden

van een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit en een prettige bediening. Ook is het haar streven om het restaurant groter te maken. Ze wil investeren in een uitbreiding van haar restaurant van 12 naar 24 tafels.

- 2 *Inrichten*. Bij deze besturingsactiviteit wordt bepaald op welke manier de werkzaamheden die nodig zijn om producten in te kopen, te koken, te serveren en af te rekenen, verricht worden en welke middelen (mensen, grondstoffen, kookgerei enzovoort) er nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

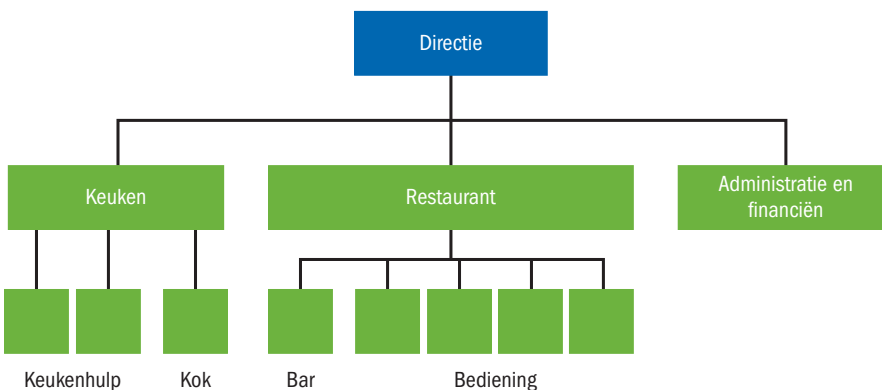
VOORBEELD 1.12

In het restaurantgedeelte krijgen de obers ieder hun eigen tafels toegewezen die ze moeten bedienen. Ze geven de bestellingen van de drankjes door aan de barmedewerker, die de bestellingen doorgeeft aan de keuken en die de rekeningen opmaakt en

de kas beheert. De kok doet alles wat te maken heeft met het bereiden van de gerechten; hij wordt bijgestaan door twee keukenhulpen, die groenten voorsnijden en afwassen. De eigenares en de kok stellen de menu's vast en kopen de grondstoffen in.

Inrichten bestaat uit het *verdelen* van de werkzaamheden in taken voor de medewerkers en uit het *groeperen* van die medewerkers in afdelingen. Dit groeperen is vooral nodig als organisaties in omvang toenemen. Een middelgroot bedrijf heeft bijvoorbeeld aparte afdelingen voor de inkoop, de verkoop, de productie, de administratie en de levering van de goederen (zie hoofdstuk 11 voor een uitgebreide beschrijving van groeperen). In figuur 1.7 laten we de verdeling zien van de taken en de groepering van die taken in afdelingen bij restaurant De Heuvel.

FIGUUR 1.7 Inrichting (organogram) van restaurant De Heuvel



- 3 *Beheersen*. Deze activiteit richt zich op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Een goede uitvoering van de werkzaamheden is pas mogelijk als deze worden gepland, gestuurd, gecoördineerd en zo nodig bijgestuurd.

VOORBEELD 1.13

De eigenares van restaurant De Heuvel maakt een weekplanning voor de medewerkers die de betreffende week moeten werken. In drukke tijden zet ze tijdelijke krachten in. Ook heeft ze de regel ingesteld dat als de ene ober erg veel gasten heeft

terwijl de tafels van een andere ober nauwelijks bezet zijn, aan die andere ober wordt gevraagd om zijn zwaar belaste collega bij te staan. Ook wordt de planning bijgestuurd als een medewerker zich ziek meldt.

1.7 Ondersteunen

Bestuurders kunnen zich bij het bepalen van de strategie, van de inrichting van de organisatie en bij de besturing laten bijstaan door *specialisten*. Bestuurders kunnen nu eenmaal niet op allerlei gebieden over voldoende kennis en expertise beschikken.

VOORBEELD 1.14

De eigenares van De Heuvel laat haar financiële administratie en alles wat met belastingen en met personele zaken te

maken heeft, aan een daarin gespecialiseerd bureau over.

Grotere organisaties halen die specialisten in huis, waardoor de vorming van staf- en hulpdiensten tot stand komt. Bij automatiseringsvraagstukken wordt dan de ICT-dienst geraadpleegd. Bij de vraag naar goed opgeleid personeel, of bij inkrimping van personeel wordt de afdeling Personeel en Organisatie aan het werk gezet. De ontwikkeling van nieuwe producten is het terrein van de afdeling Research en Development. De afdeling Marketing en Verkoop wordt ingeschakeld om een nieuw product op de markt te promoten.



Nokia Lumia 800

De adviezen die door specialisten worden verstrekt ten aanzien van de te kiezen strategie, de inrichting van de organisatie en de besturing, worden *ondersteunende processen* genoemd.

1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken

Zoals uit de voorafgaande paragrafen blijkt, kan een bedrijf vanuit verschillende invalshoeken beschreven worden. We hebben laten zien dat een bedrijf zowel een technisch systeem, als een economisch systeem als een sociaal politiek systeem is. Bij het vaststellen van de doelen, de inrichting en de beheersing, zullen nagenoeg altijd alle drie de invalshoeken een rol moeten spelen, omdat blijkt dat ze met elkaar *samenhangen*.

VOORBEELD 1.15

Bij het idee om tot een uitbreiding van De Heuvel te komen, ging het de eigenares in de eerste plaats om een financiële overweging. Wellicht zou de omzet verhoogd kunnen worden en daarmee de winst. De uitbreiding kost echter wel geld en dat vereiste overleg met de bank. Het bedrijf als financieel-economisch systeem staat hierbij centraal. Verder kwam de vraag aan de orde of een uitbreiding wel het beoogde effect (meer omzet en winst) zou hebben en onder welke voorwaarde dat bereikt zou kunnen

worden. Strategische overwegingen gingen een rol spelen, toen zij zich ging afvragen welke marktpositie ze dan het beste zou kunnen innemen. Hierbij is dus gekeken naar het bedrijf als open systeem. Ook kwam de vraag aan de orde of de verdeling en inrichting van werkzaamheden daardoor moesten veranderen en welke consequenties dat zou hebben voor de medewerkers. Hierbij speelt het bedrijf als technisch- en als sociaal-politiek systeem een rol.

In bijna elk besluit over de doelen, de inrichting of de beheersing van een bedrijf, wordt men geconfronteerd met het bedrijf als open systeem, als technisch systeem, als financieel-economisch systeem en als sociaal-politiek systeem. Wanneer er uitsluitend vanuit één optiek naar het bedrijf wordt gekeken, doet men de samenhang tussen de verschillende invalshoeken tekort. Het is daarom nodig dat men, ook al lijkt een probleem of vraagstuk vooral van economisch belang, bij de oplossing van dat vraagstuk steeds bedenkt welke consequenties dat heeft voor alle andere invalshoeken.

Samenvatting

- ▶ Technisch systeem: in een bedrijf als technisch systeem zijn drie stromen te onderscheiden:
 - 1 *informatiestromen*; deze stromen bestaan uit verkooporders, inkooporders en productieorders;
 - 2 *goederenstromen en transformatieprocessen*; bij deze stromen spelen arbeid, natuur en kapitaal een rol;
 - 3 *geldstromen*; geld is nodig om goederenstromen en transformatieprocessen te bekostigen en te continueren.
- ▶ Financieel-economisch systeem: in een bedrijf als financieel-economisch systeem zijn ruilmiddelen, rekenmiddelen en oppotmiddelen te onderscheiden. Van belang daarbij is het economisch resultaat.
- ▶ Bezitsmodel: er is sprake van een bezitsmodel als het bedrijf door eigenaren gebruikt wordt om inkomsten te verwerven.
- ▶ Sociaal-politiek systeem: in een bedrijf als sociaal-politiek systeem gaat het om:
 - *De relatie tussen de deelnemers en het bedrijf als geheel*. Bij deze relatie is sprake van een ruilrelatie en van wederzijdse afhankelijkheid. Deelnemers streven naar billijkheid en een gunstige verhouding tussen kosten en baten.
 - *De relatie tussen deelnemers onderling*. Bij deze relatie is sprake van deels gelijke en deels strijdige belangen. Deelnemers zullen invloed uitoefenen om aan hun eigen belangen vorm te kunnen geven.
- ▶ Open systeem: het bedrijf als open systeem heeft te maken met een omgeving waarmee het relaties onderhoudt en waardoor het beïnvloed wordt. Er is hierbij sprake van invoer, transformatie, uitvoer en feedback.
- ▶ Omgeving: voor het bedrijf zijn er twee typen omgevingen te onderscheiden:
 - 1 de transactionele omgeving waarmee regelmatig transacties plaatsvinden en waarop het bedrijf invloed kan uitoefenen;
 - 2 de contextuele omgeving die wel invloed heeft op het bedrijf, maar waarop het bedrijf weinig of geen invloed kan uitoefenen.
- ▶ Besturen: doelgerichte samenwerking vereist dat het bedrijf wordt bestuurd. Daarvoor zijn de volgende activiteiten nodig:
 - het vaststellen van de doelen van het bedrijf en de manier waarop het denkt die doelen te bereiken (strategie);
 - het verdelen van werkzaamheden in taken, het regelen van bevoegdheden, het groeperen van activiteiten in afdelingen en diensten en het plannen van activiteiten (inrichten);
 - het sturing geven aan de uitvoering (beheersen).

Kernbegrippenlijst

1

Bezitsmodel	Een bedrijf wordt benaderd als verlengstuk van de eigenaar. De eigenaar of eigenaren trachten hiermee een inkomen te verwerven.
Coalitie	Samenwerkingsverband tussen partijen om invloed uit te kunnen oefenen op de besluitvorming.
Contextuele omgeving	Ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf waarop het bedrijf geen invloed kan uitoefenen, maar waardoor het wel beïnvloed wordt.
Economisch resultaat	Toename van het eigen vermogen over een bepaalde periode.
Feedback	Informatie over de werking van een systeem.
Financiële geldstroom	Geld dat tot stand komt in relatie tot de vermogensmarkt.
Fysieke distributie	Het regelen van de verzending van de gerede producten vanaf de opslag tot de klant.
Gesloten systeem	Gedrag van het systeem is te verklaren zonder de omgeving daarin te betrekken.
Materials management	Het regelen van de stroom van goederen vanaf de leverancier tot en met de opslag van gerede producten.
Non-profitorganisaties	Organisaties die voor hun inkomsten niet direct afhankelijk zijn van hun klanten, maar van donoren.
Open systeem	Gedrag van het systeem is slechts te verklaren door de omgeving in de beschouwing te betrekken.
Operationele geldstroom	Geld dat gebruikt wordt als ruilmiddel bij het verrekenen van de goederenstromen met leveranciers en klanten.
Profitorganisaties	Organisaties die voor hun inkomsten direct afhankelijk zijn van hun klanten.
Structuur	Vaste relaties tussen de elementen van een systeem.

Systeem	Verzameling elementen en hun relaties.
Transactionele omgeving	Partijen waar het bedrijf relaties mee onderhoudt, door beïnvloed wordt en invloed op kan uitoefenen.
Transformatieproces	Proces waarin goederen en informatie bewerkt worden tot producten en/of diensten.

Opgaven

1

Vraagstukken

- 1.1** Omdat een bedrijf opereert in een dynamische omgeving, heeft het management te maken met ontwikkelingen in de omgeving die gevolgd moeten worden of waarop geanticipeerd moet worden. Omgekeerd kan het management van een bedrijf (voor een deel) ook de omgeving proberen te beïnvloeden.
Geef voor de input, de transformatie en de output een manier aan waarop het management van een bedrijf de omgeving kan beïnvloeden.
- 1.2** In kleine bedrijven is de eigenaar meestal tevens de manager van het bedrijf. In grote bedrijven zijn leiding en eigendom meestal gesplitst. Tegenwoordig ontvangen managers vaak beloningen, die gekoppeld zijn aan de resultaten van hun bedrijf (zoals optieregelingen en flexibele beloning afhankelijk van het behaalde resultaat).
- a** Motiveer waarom dit een mengvorm is tussen wel en niet scheiding van leiding en eigendom.
 - b** Noem een mogelijk nadeel van de koppeling van beloning van managers aan de behaalde bedrijfsresultaten gerelateerd aan de visie op het bedrijf als coalitie van belanghebbenden.
- 1.3** Strategische beslissingen hebben (vaak) grote invloed op het positioneren en functioneren van een bedrijf. In het ene bedrijf hebben strategische beslissingen een langere werkingsduur dan in het andere bedrijf.
- a** Motiveer in hoeverre de kenmerken van het product bepalen in hoeverre strategische beslissingen een lange dan wel een korte werkingsduur kunnen hebben.
 - b** Op welke wijze kan de leiding van een bedrijf proberen de werkingsduur van strategische beslissingen en de daaruit voortvloeiende positionering op de markt te verlengen?
- 1.4** Veel Nederlandse bedrijven krijgen steeds meer te maken met scherpe internationale concurrentie, bijvoorbeeld van bedrijven uit het Verre Oosten. Het blijkt dat die bedrijven vaak goedkoper kunnen produceren omdat de mensen er meer uren werken. Bovendien ligt het uurloon er een stuk lager. Daarnaast gaat de ontwikkeling van de technologie wereldwijd bijzonder snel, waardoor substituu-producten op de markt komen en nieuwe productietechnologieën ontstaan.
Geef aan op welke twee manieren het management van Nederlandse bedrijven op deze ontwikkelingen kan inspelen.

Casus

1.1 Gift Shop bv

Arno Janssens is directeur van Gift Shop bv, een bedrijf in representatieartikelen. De producten van het bedrijf zijn onder andere sleutelhangers, ballpoints en asbakken waar bedrijven hun naam op kunnen laten drukken. Er werken vijftig mensen bij het bedrijf met vestigingsplaatsen in Deventer, Zutphen en Apeldoorn. Het hoofdkantoor is in Deventer gevestigd. De vestigingen in Zutphen en Apeldoorn zijn er later bijgekomen omdat in Deventer onvoldoende fabricagepersoneel te vinden was.

Sinds enkele jaren stagneert de omzet. Pogingen van Janssens om in Duitsland en de Arabische landen activiteiten te beginnen, zijn nooit succesvol geworden. Een bijkomende ontwikkeling is dat er steeds meer mogelijkheden komen voor mechanisatie van de productie. Voor massawerk hoeft dan minder een beroep te worden gedaan op het vakmanschap van de medewerkers.

Samen met de directeur van zijn bank en de administrateur zet Janssens een overlevingsplan op. Dit houdt in: concentratie van het massawerk in Deventer. Door de massaproductie zal de kostprijs kunnen dalen. Er is een productiehal te huur in Deventer zodat de investeringen meevallen. In Apeldoorn worden de opdrachten met een kleine oplage (minder dan 500) verwerkt, waarvoor veel vakmanschap vereist is. De vestiging in Zutphen kan worden gesloten.

Voor het personeelsbestand betekent dat het volgende:

- In Zutphen vloeien acht mensen af en krijgen een baan in Deventer aangeboden.
- In Apeldoorn zullen zes mensen afvloeien en krijgt een technisch tekenaar een baan in Deventer aangeboden.

Voor Janssens is zo het plaatje rond en hij denkt eraan de ondernemingsraad, de vakbonden, de werknemers, de gemeente en het UWV Werkbedrijf in te lichten.

Een artikel op de voorpagina van de *Zutphense Koerier* (een gratis huis aan huis verspreid weekblad) brengt de zaak in een stroomversnelling. De kop van het artikel luidt: 'Laatste noodsprong van Janssens; Zutphense vestiging de dupe'. Door een woedende voorzitter van de ondernemingsraad wordt de krant op het bureau van Janssens gesmeten. 'Is dit sociaal beleid, meneer Janssens? Bij jou tellen alleen de centen', roept hij uit en laat Janssens verbouwereerd achter.

Nog geen uur later wordt Janssens gebeld door de plaatselijke vakbondsman, die mededeelt dat het personeel in Zutphen erg geschokt is en dat hij de rust in het bedrijf niet kan garanderen. Hij eist dat de plannen onmiddellijk worden teruggedraaid en dat eerst informatie over de financiële gang van zaken op tafel komt. Het feit dat er in Zutphen mensen op straat komen van boven de vijftig met zo'n twintig dienstjaren is onaanvaardbaar. Bovendien – zo gaat de vakbondsman verder – zullen er vragen in de gemeenteraad van Zutphen worden gesteld, door een bevriend gemeenteraadslid. Hij zal de dreigende sluiting bezien in het licht van de subsidies en andere tegemoetkomingen die Janssens al jaren van de gemeente heeft gekregen.

Aan het eind van de middag gaat Janssens de ontstane situatie bespreken met zijn bankdirecteur. Deze laat weten nog steeds achter de plannen te staan. Voorwaarde is uiteraard dat Janssens de verschillende belanghebbenden op één lijn weet te brengen. Anders is het risico voor de bank te groot.

Janssens begrijpt dat snel handelen nodig is. Gebeurt dat niet, dan zal de onrust onder het personeel alleen maar toenemen en daar is niemand mee gebaat.

- a** Welke overwegingen brengen Janssens tot de conclusie dat een reorganisatie geboden is?
- b** Welke belanghebbenden spelen een rol bij de reorganisatie?
- c** Wat zijn hun belangen?
- d** Op welke wijze kunnen zij hun wensen kracht bijzetten?
- e** Op welke wijze kan Janssens proberen uit de impasse te komen?
- f** Welke randvoorwaarden spelen daarbij een rol?
- g** Welke overwegingen van persoonlijke aard spelen daarbij een rol?
- h** Motiveer aan de hand van de casusbeschrijving de stelling: 'Een bedrijf is een coalitie van belanghebbenden.'