

---

# Management en Logistiek

---

Roel Grit, Jan de Geus

---

Tweede druk





# Management en logistiek

**Roel Grit**  
**Jan de Geus**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

*Ontwerp omslag:* Rocket Industries, Groningen

*Omslagillustratie:* Mike Kemp/Getty Images

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](mailto:info@noordhoff.nl)

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

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84321-2

ISBN 978-90-01-81346-8

NUR 801

# Woord vooraf

Nederland als distributieland en als toegangspoort tot Europa. De haven van Rotterdam, transport per trein, auto of schip, de luchthaven Schiphol en de Betuwespoorlijn. Ruim 4% van ons bruto nationaal product is toe te wijzen aan logistieke activiteiten en de logistieke sector is verantwoordelijk voor meer dan 8% van de totale werkgelegenheid. Deze werknemers hebben in hun werk allemaal direct te maken met logistiek. Maar ook voor bedrijven waarbij men niet direct aan logistiek denkt is logistiek belangrijk, zoals bij kleding en levensmiddelen. In een ziekenhuis vindt men logistieke 'stromen' van patiënten, formulieren, geneesmiddelen, maaltijden en afval. In de strijd om de gunst van de consument is logistiek een belangrijk wapen. Denk maar aan kreten als 'Vandaag besteld, morgen geleverd', 'Elke dag vers!', 'Ruim assortiment' en 'Tuut tuut, dat is snel!'. Deze slogans kunnen alleen worden waargemaakt als de logistiek van een bedrijf op orde is. Logistiek is overal om ons heen.

Managers voor wie logistiek niet direct tot hun verantwoordelijkheid behoort, zullen vaak moeten meebeslissen over logistieke problemen of logistieke investeringen. Logistiek is inmiddels voor de bedrijfsvoering zo belangrijk geworden, dat dit niet alleen kan worden overgelaten aan de logistieke deskundigen.

Veel afgestudeerde hbo-studenten komen daarom in hun werk direct of indirect in aanraking met logistiek. Dit boek biedt een inleiding in de logistiek en is geschreven voor studenten die vanwege hun latere functie 'iets' van logistiek moeten weten. Het boek kan goed worden ingezet bij economische opleidingen en bij managementopleidingen, bij opleidingen voor personeel en arbeid en in de gezondheidszorg, maar ook bij technische opleidingen.

*Management en logistiek* geeft een overzicht van gangbare logistieke begrippen en legt de samenhang tussen de verschillende schakels van de logistieke keten uit. Ook besteedt het boek aandacht aan de gevolgen van logistieke beslissingen voor het managen van een organisatie.

Na het doorwerken van dit boek kan de afgestudeerde hbo-student functioneren als een goede gesprekspartner van bijvoorbeeld een logistiek manager.

Het vakgebied van de logistiek ontwikkelt zich voortdurend en er ontstaan telkens nieuwe logistieke begrippen. Vaak zijn die niet eenduidig en kan over de betekenis ervan worden getwist. Met het oog op de leesbaarheid hebben we geprobeerd ons niet te verliezen in ingewikkelde formuleringen van definities. Het boek is immers geschreven als inleiding in de logistiek.

Het idee voor dit boek *Management en logistiek* is ontstaan binnen de opleiding Logistiek & Economie van Stenden Hogeschool Emmen. Het is tot

stand gekomen mede dankzij discussies met collega's. We willen met name Gerry Geitz en Thierry Bonsing bedanken voor hun nuttige bijdrage aan onze discussies en het geven van commentaar op het manuscript. Ook willen we Jan Jacob Vos van Windesheim bedanken voor zijn suggesties voor verbeteringen voor deze tweede druk.

### **Bij de tweede druk**

In de tweede druk zijn op basis van opmerkingen van gebruikers van het boek naast tekstuele aanpassingen de volgende wijzigingen en aanvullingen doorgevoerd:

- Als inleiding op 'Management en logistiek' is een nieuw eerste hoofdstuk Management en organisatie toegevoegd. Hierin zijn onderwerpen te vinden als organisatiestructuur en -cultuur, strategievorming, besluitvorming en planning.
- De structuur van het hoofdstuk Inkoop is meer logisch geworden.
- De hoofdstukken Distributie en Transport zijn geïntegreerd in een nieuw hoofdstuk.
- Om de structuur van het boek te versterken is de opmaak verbeterd.
- Er zijn extra verdiepingsopdrachten toegevoegd.

We hebben geprobeerd het boek niet ingewikkelder te maken dan nodig is. Het gebruik van vakjargon is daarom beperkt tot het noodzakelijke en er is gekozen voor een duidelijke en overzichtelijke structuur. De opbouw van het boek maakt het mogelijk hoofdstukken afzonderlijk te bestuderen en het is daarom goed te gebruiken in thematisch onderwijs en projectonderwijs.

Voor de leesbaarheid is consequent hij gebruikt op plaatsen waar ook zij had kunnen staan. We gebruiken woorden als organisatie, bedrijf en onderneming door elkaar.

Juli 2011  
Roel Grit, Emmen  
Jan de Geus, Emmen

# Inhoud

Studiewijzer 7

## **1 Management en Organisatie 11**

- 1.1 Organisaties 12
- 1.2 Structuur 14
- 1.3 Cultuur 19
- 1.4 Management 22
- 1.5 Strategievorming 26
- 1.6 Besluitvorming 29
- 1.7 Plannen 32
- Opdrachten 34

## **2 Management en Logistiek 37**

- 2.1 Waarom logistiek 38
- 2.2 Geschiedenis van de logistiek 38
- 2.3 Wat is logistiek 39
- 2.4 Ketenintegratie 40
- 2.5 Logistiek en ICT 43
- 2.6 Logistieke kosten 46
- 2.7 Management en logistiek 47
- Opdrachten 53

## **3 Verkoop 57**

- 3.1 Waarom verkoop 58
- 3.2 Het marketingproces 61
- 3.3 Customer service 64
- 3.4 Customer servicebeleid 70
- 3.5 Prestatie-indicatoren 73
- 3.6 Verkoop in praktijk 75
- 3.7 Management en verkoop 78
- Opdrachten 81

## **4 Productie 85**

- 4.1 Waarom productie 86
- 4.2 Soorten productie 86
- 4.3 Inrichting van het productieproces 91

- 4.4 Productieplanning 92
- 4.5 Productiebesturing 96
- 4.6 Material Requirements Planning 98
- 4.7 Management en productie 102
  - Opdrachten 105

## **5 Inkoop 109**

- 5.1 Waarom inkoop 110
- 5.2 Positie van inkoop in een bedrijf 111
- 5.3 Inkooptrajecten 113
- 5.4 Keuze van een leverancier 116
- 5.5 Management en inkoop 120
  - Opdrachten 126

## **6 Voorraad 131**

- 6.1 Waarom voorraad 132
- 6.2 Soorten voorraad 134
- 6.3 Beheren van voorraad 135
- 6.4 Bestelsystemen uitgelegd 137
- 6.5 Voorraden en financiën 141
- 6.6 Optimale bestelgrootte 142
- 6.7 Magazijnen 146
- 6.8 Magazijnwerkzaamheden 149
- 6.9 Management en voorraad 154
  - Opdrachten 157

## **7 Distributie en Transport 163**

- 7.1 Waarom distributie 164
- 7.2 Commerciële functie van distributie 165
- 7.3 Distributiekkanalen 165
- 7.4 Distributiecentrum of public warehouse 168
- 7.5 Transport 171
- 7.6 Internationaal transport 174
- 7.7 Belangrijke transportdocumenten 176
- 7.8 Tracking en tracing 177
- 7.9 Verpakking 180
- 7.10 Management en distributie 182
- 7.11 Management en transport 185
  - Opdrachten 188

**Literatuur 191**

**Bijlage Uitwerking SWOT-analyse 193**

**Register 196**

**Over de auteurs 200**



# Studiewijzer

Logistiek is een breed vakgebied dat gaat over zaken als transport, distributie, efficiënt produceren, inkoop, verkoop en voorraden. Als een bedrijf een slechte prestatie neerzet op logistiek gebied, levert het als totaal een slechte prestatie. Logistiek is daarom een onderwerp dat tegenwoordig veel aandacht krijgt in het bedrijfsleven, maar ook bij overheden en bijvoorbeeld in ziekenhuizen.

Veel afgestudeerde hbo-studenten zullen in hun werk in aanraking komen met logistiek. Het bijzondere van dit boek *Management en logistiek* is dat het speciaal geschreven is voor de *niet-logisticus*. Dus niet voor de logistiek specialist, maar voor mensen die er vanwege hun functie iets van moeten weten. Het boek kan daarom worden gebruikt bij economische opleidingen, bij de diverse managementopleidingen, bij opleidingen voor personeel en arbeid en in de gezondheidszorg, maar ook bij technische opleidingen. Bestudering van de inhoud moet ertoe leiden dat de hbo'er kan functioneren als een goede gesprekspartner van een logistiek manager. Uiteraard kan het boek ook gebruikt worden als inleiding op het vakgebied Logistiek binnen logistieke opleidingen.

*Management en logistiek* geeft een overzicht van gangbare logistieke termen, legt de samenhang uit tussen de verschillende schakels in de logistieke keten en besteedt aandacht aan de gevolgen van logistiek voor het management. Er wordt alleen vakjargon gebruikt als dit nodig is.

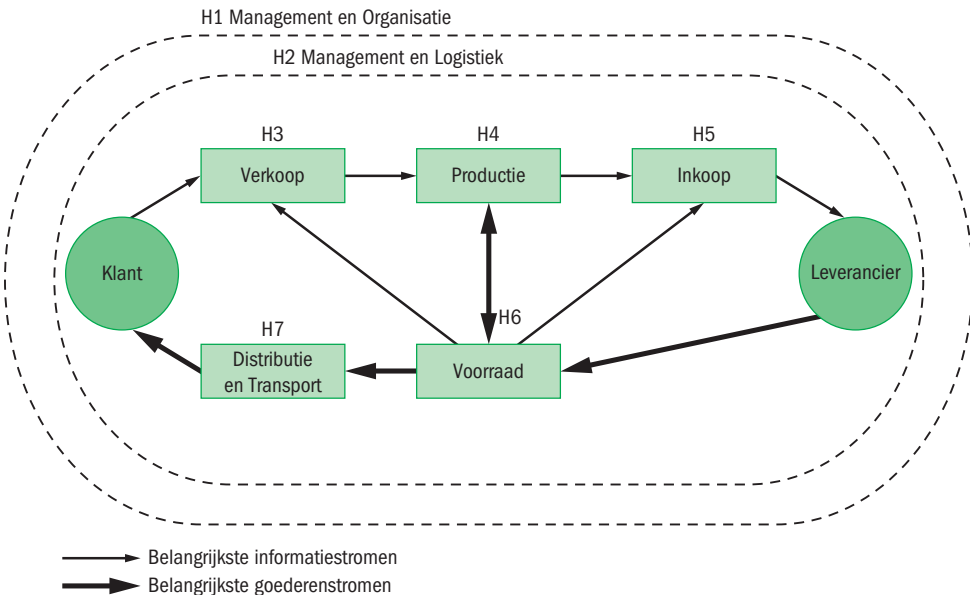
## Gebruik van het boek

Logistiek in een bedrijf kan niet los worden gezien van andere specialismen: logistiek heeft relaties met alle afdelingen van een organisatie. Ook kan het managen van de logistieke keten in een bedrijf niet in stukjes worden opgedeeld, niet voor niets is 'integrale logistiek' tegenwoordig populair. Toch is er – om praktische redenen – in dit boek voor een opdeling van de logistieke keten gekozen. De opbouw is met opzet zo gekozen dat het boek ook in thematisch onderwijs – of projectonderwijs – goed kan worden gebruikt. Dit is bereikt doordat elk hoofdstuk min of meer op zichzelf staat – en men is vrij in de keuze van de volgorde van de hoofdstukken. Elk hoofdstuk begint met een illustratie om aan te geven waar het onderwerp te vinden is in de logistieke keten.

## Opbouw van het boek

De opbouw van *Management en logistiek* is als volgt:

- Het eerste hoofdstuk Management en organisatie geeft een korte algemene inleiding op de wijze waarop organisaties zijn ingericht en de manier waarop ze functioneren.
- Het tweede hoofdstuk Management en logistiek bevat een overzicht van de totale logistiek keten. In dit hoofdstuk wordt tevens de relatie gelegd tussen management (uit het eerste hoofdstuk) en de processen binnen de logistieke keten van een organisatie.
- In het derde hoofdstuk Verkoop is customer service het centrale begrip ofwel, hoe krijgt een bedrijf tevreden klanten? Ook komt de relatie tussen marketing en logistiek aan de orde.
- Hoofdstuk 4 Productie behandelt de logistiek van een productieproces.
- Om te kunnen verkopen en produceren is inkoop van producten en grondstoffen noodzakelijk. Het onderwerp Inkoop komt in het vijfde hoofdstuk aan de orde.
- Voorraad is nodig om te kunnen produceren en klanten te kunnen beleveren, maar het hebben van voorraad kost ook geld. Hoofdstuk 6 Voorraad besteedt aandacht aan dit dilemma.
- Hoofdstuk 7 Distributie en transport legt uit hoe een te verkopen product uiteindelijk bij de klant van een bedrijf terechtkomt.

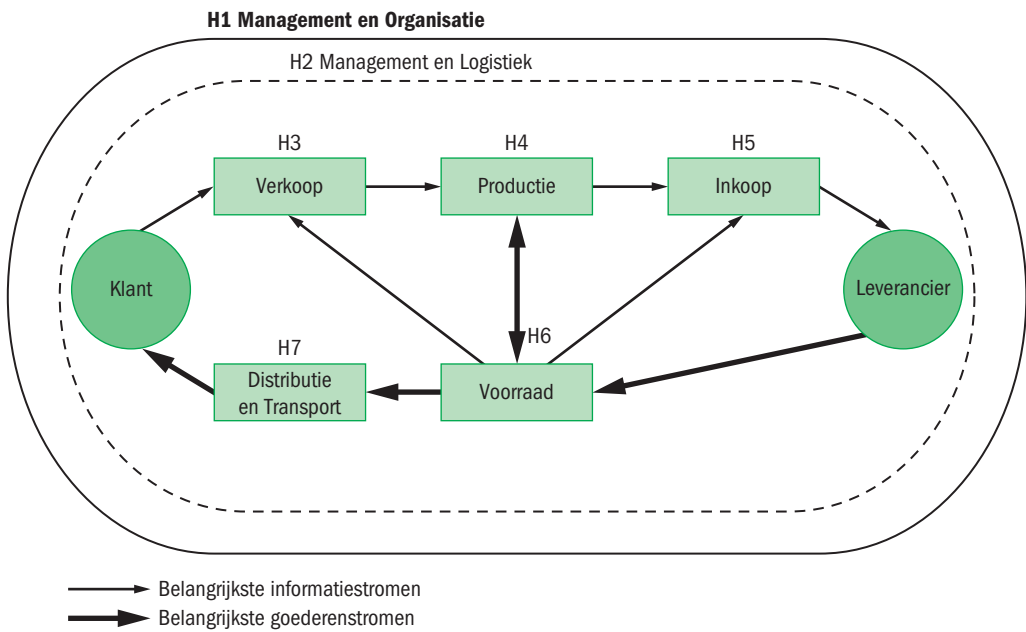


## De website

Bij dit boek is de website [www.managementenlogistiek.noordhoff.nl](http://www.managementenlogistiek.noordhoff.nl) beschikbaar.

Hier is het volgende te vinden:

- Linkjes naar nuttige websites.
- Een PowerPoint voor docenten bij dit boek.
- De uitwerkingen van de opdrachten voor docenten.
- MRP schema's in Excel (hoofdstuk 4).
- De wiskundige afleiding van de formule van Camp (hoofdstuk 6).
- De formule van Camp grafisch en als animatie weergegeven in een Excelmodel (hoofdstuk 6).



## 1

# Management en Organisatie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat zijn organisaties en welke soorten organisaties zijn er?
- Welke relaties hebben organisaties met hun omgeving?
- Wat versta je onder de structuur en de cultuur van een organisatie?
- Welke organisatiestructuren zijn er?
- Hoe ontwikkel je een strategie voor een organisatie?
- Hoe wordt een organisatie bestuurd?
- Hoe vindt besluitvorming plaats?
- Welke planningsniveaus zijn er?

---

**Organisaties 12**

**Structuur 14**

**Besturingsprocessen 15**

**Ondersteunende processen 15**

**Arbeidsverdeling 16**

**Organisatiestructuren 17**

**Cultuur 19**

**Formele cultuur 20**

**Informele cultuur 20**

**Managementlagen 22**

**Management en macht 23**

**Managementstijlen 24**

**Mission statement 26**

**Primair proces 26**

**Visie en missie 26**

**Strategievorming 28**

**SWOT-analyse 28**

**Besluitvorming 29**

**Plannen 32**

**Planningstechnieken 32**

## 1.1 Organisaties

Deze paragraaf begint met een omschrijving van het begrip organisatie en van de kenmerken van een organisatie. Vervolgens komen de verschillende soorten organisaties kort aan de orde.

Organisaties hebben altijd een relatie met hun omgeving, over deze relatie lees je meer aan het eind van deze paragraaf.

### Organisatie

Een *organisatie* is een groep van mensen die samenwerkt om met behulp van middelen activiteiten uit te voeren om afgesproken doelstellingen te bereiken. Uit deze omschrijving volgen twee kenmerken waaraan elke organisatie voldoet:

- 1 Er is sprake van een samenwerking tussen mensen.
- 2 Er is een gemeenschappelijk doel.

Het samenwerkingsverband, de organisatie, kan tijdelijk of permanent zijn. Als er sprake is van een permanente samenwerking heeft de organisatie nog een derde kenmerk:

- 3 Het is de bedoeling de organisatie te laten voortbestaan.

Dit maakt het mogelijk dat de leden van de organisatie ook op lange termijn in staat zijn hun doelstellingen te bereiken.

### Projectorganisaties

### Projectorganisatie

Een organisatie, een samenwerking, die tijdelijk van aard is noem je een *projectorganisatie*. Een project is dus een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen – meestal uit verschillende vakgebieden – om binnen een vastgestelde tijd een vooraf vastgesteld doel te bereiken met een vastgesteld budget.

Een project heeft dus een duidelijk begin- en eindpunt en een duidelijk omschreven doel.

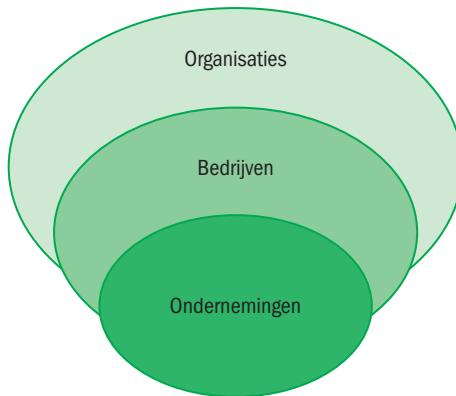
### Permanente organisaties

Naast tijdelijke organisaties zijn er ook permanente organisaties. Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen mensen die doelgericht zijn en waarvan het de bedoeling is dat ze blijven voortbestaan. Er bestaan verschillende soorten organisaties, afhankelijk van het doel dat ze hebben. Sommige organisaties voorzien in de behoefte aan sociale contacten of de behoefte aan waardering en erkenning van de deelnemers. Voorbeelden hiervan zijn een sportvereniging, een amateurorkest en ideële organisaties, zoals Greenpeace. Daarnaast zijn er organisaties die tot doel hebben om goederen of diensten op de markt te brengen. Dit soort organisaties noem je een *bedrijf*. De bedrijven kun je weer verder onderverdelen in bedrijven met een winstoogmerk en bedrijven zonder winstoogmerk. Een bedrijf met winstoogmerk noem je een *onderneming*. Zie figuur 1.1.

### Bedrijf

### Onderneming

FIGUUR 1.1 Organisaties, bedrijven en ondernemingen



### Partijen en omgeving

Organisaties bestaan altijd in een omgeving en zij hebben een relatie met verschillende betrokken partijen uit die omgeving. Deze betrokken partijen worden ook wel de *stakeholders* genoemd. De organisatie heeft invloed op haar omgeving, maar de partijen uit de omgeving oefenen op hun beurt ook invloed uit op de organisatie. Deze omgeving en daarmee de partijen kun je onderverdelen in drie schillen:

- 1 de interne omgeving
- 2 de taakomgeving
- 3 de algemene omgeving

#### *De interne omgeving*

De interne omgeving bestaat uit die partijen die deel uitmaken van de organisatie en een direct belang bij de organisatie hebben. Voorbeelden hiervan zijn de werknemers, het management, de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen.

#### *De taakomgeving*

De taakomgeving bestaat uit die partijen die geen deel uitmaken van de organisatie, maar waarmee het bedrijf direct te maken heeft. Deze partijen hebben een duidelijk belang bij de organisatie. Voorbeelden van deze partijen zijn de afnemers, de leveranciers, de vakbonden, de omwonenden, milieuorganisaties en concurrenten.

#### *De algemene omgeving*

De algemene omgeving omvat die partijen en factoren die van invloed zijn op de organisatie, maar niet een directe relatie hebben met het bedrijf. Deze factoren worden ook wel de *DESTEMP-factoren* genoemd. De afkorting verwijst naar de eerste letters van deze factoren uit de algemene omgeving van een organisatie, namelijk:

- demografische factoren
- economische factoren
- sociale factoren
- technologische factoren

Stakeholders

DESTEMP-  
factoren

- ecologische factoren
- markt- en bedrijfstakfactoren
- politieke factoren

Een uitwerking van deze omgevingsfactoren vind je in de bijlage (achter in het boek).

### **Samenwerking tussen organisaties**

Meer dan ooit werken organisaties, ondernemingen, in nationaal en internationaal verband met elkaar samen, bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek, ontwikkeling van nieuwe producten of logistiek. Voor samenwerking kunnen verschillende motieven bestaan, bijvoorbeeld het:

- verminderen van de concurrentie
- spreiden van risico's
- bundelen van specifieke kennis
- verlagen van de kosten

### **Supply Chain Management**

Een voorbeeld van het verlagen van de kosten is *Supply Chain Management* (SCM). Dit betekent dat er een steeds verdergaande samenwerking is tussen de opeenvolgende schakels in de keten van oerproducent tot consument. Een autofabriek zal bijvoorbeeld nauw moeten samenwerken met de producenten van motoren en versnellingsbakken. De producent van motoren zal op zijn beurt weer moeten samenwerken met de leverancier van motoronderdelen. Een succesvolle samenwerking tussen de verschillende bedrijven in de keten kan leiden tot een aanzienlijke verlaging van de totale kosten. Meer hierover vind je in hoofdstuk 2.

## **1.2 Structuur**

Bij organisaties spelen twee begrippen een belangrijke rol, structuur en cultuur, ook wel aangeduid met formele en informele organisatie. In deze paragraaf komt de structuur en dus de formele organisatie aan de orde.

### **Structuur in organisaties**

De organisatiestructuur geeft aan op welke wijze de taken binnen een organisatie zijn verdeeld over de verschillende afdelingen en op welke wijze de afstemming tussen deze afdelingen plaatsvindt. Deze organisatiestructuur of *formele organisatie* geeft aan hoe een organisatie zou moeten functioneren. Deze formele organisatie is vastgelegd in het organisatie-schema, in functiebeschrijvingen en in procedures.

De manier waarop een organisatie zou moeten functioneren kun je weergeven in een schematische tekening, een *organigram* (zie bijvoorbeeld figuur 1.5). In dit organigram geef je aan uit welke afdelingen de organisatie bestaat, met eventueel de hoofden van de afdelingen en de medewerkers. Verder geeft het organigram aan wat de hiërarchische verhouding tussen de afdelingen en de medewerkers is, eenvoudig gezegd: wie is de baas van wie? Ook geef je in een organigram aan welke afdelingen ondersteunend zijn aan andere. Meer over de organisatiestructuur lees je verderop in deze paragraaf.

### **Formele organisatie**

### **Organigram**



## Processen in een organisatie

Binnen een organisatie werken mensen samen om in hun behoeften te kunnen voorzien. Ze voeren binnen de organisatie allerlei activiteiten uit, deze activiteiten kun je groeperen tot processen. Een *proces* is een aaneenschakeling van activiteiten, in een bedoelde volgorde en met een beoogd resultaat.

Een voorbeeld van een proces is inkoop. Het proces start zodra er een inkoopbehoefte is. Een medewerker in de organisatie heeft bijvoorbeeld een nieuwe computer nodig. Het inkoopproces bestaat dan uit het opvragen van offertes, het doen van een bestelling, het controleren van de levering en de factuur en ten slotte het betalen van de factuur. Andere voorbeelden van processen zijn verkoop, productie en het werven van personeel.

Het *primaire proces* omvat de kernactiviteiten van de organisatie, dat zijn de activiteiten waaraan de organisatie zijn bestaansrecht ontleent. Bij een verzekeringsbedrijf bestaat het primaire proces uit het verkopen van verzekeringen, het accepteren van deze verzekeringen en het versturen van de polis en de nota. Ook de uitbetaling aan een klant in geval van schade hoort bij het primaire proces. Het primaire proces in een ziekenhuis bestaat uit de diagnose van het gezondheidsprobleem, de intake bij de opname van een patiënt in het ziekenhuis, de opstelling en uitvoering van het behandelplan plus de evaluatie en de nazorg.

*Ondersteunende processen* zijn de processen die het primaire proces mogelijk maken. De ondersteunende processen worden uitgevoerd door afdelingen, zoals systeembeheer, inkoop, personeel en organisatie en planning. Ondersteunende afdelingen zijn meestal stafafdelingen.

*Besturingsprocessen* worden uitgevoerd door het management van de organisatie en zorgen er onder meer voor dat de andere processen op elkaar worden afgestemd. Ze behoren niet tot het primaire proces.

Figuur 1.2 toont de samenhang tussen management, het primaire proces en de ondersteunende processen voor bijvoorbeeld een fietsenfabriek.

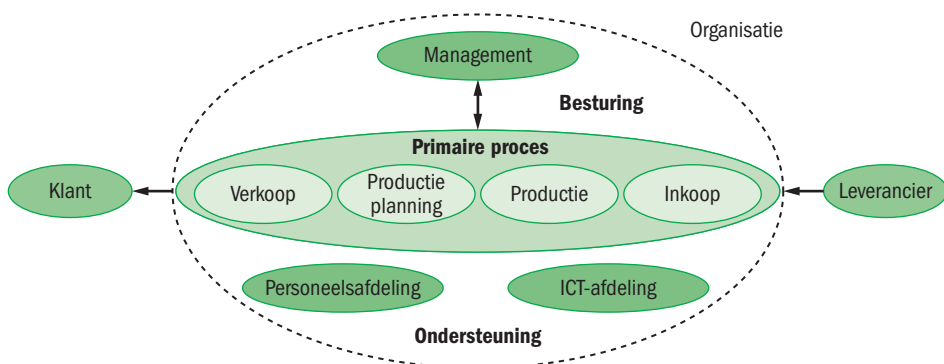
Proces

Primaire proces

Ondersteunende processen

Besturingsprocessen

FIGUUR 1.2 Processen in een organisatie

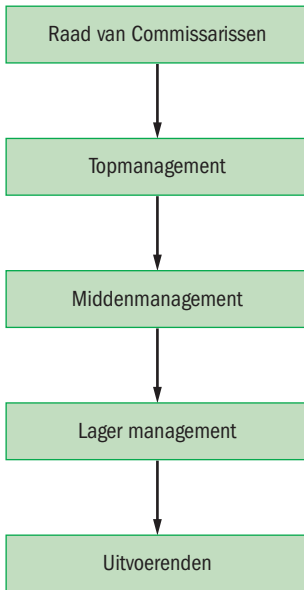


### Hiërarchie en arbeidsverdeling

Binnen organisaties worden dus verschillende activiteiten uitgevoerd. Dat betekent dat in organisaties die uit meer dan één persoon bestaan, de werkzaamheden moeten worden verdeeld. Bij deze verdeling van de werkzaamheden over verschillende personen ontstaat meestal een scheiding tussen leiding (besturing) en uitvoering, dit noem je een *verticale arbeidsverdeling*. Door deze verticale arbeidsverdeling ontstaat er een *hiërarchie* (rangorde) in de organisatie. Hoe groter de organisatie, hoe meer hiërarchische lagen er in de organisatie zullen voorkomen, zie figuur 1.3.

**Verticale  
arbeidsver-  
deling  
Hiërarchie**

**FIGUUR 1.3** Verticale arbeidsverdeling



Het topmanagement is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de organisatie. Het middenmanagement stuurt het lager management aan. Het lager management ten slotte bestaat uit afdelingschefs die de uitvoerende medewerkers aansturen. Grote bedrijven – zoals Philips en Schiphol – hebben een Raad van Commissarissen die namens de eigenaren (de aandeelhouders) het topmanagement controleren.

**Horizontale  
arbeidsver-  
deling**

Bij *horizontale arbeidsverdeling* is er sprake van arbeidsverdeling op gelijk niveau. Je kunt hierbij denken aan een autofabriek, waarbij de één de motor in het chassis hangt en een ander de wielen monteert. Tussen de afdelingsmanagers van een bedrijf bestaat ook een horizontale arbeidsverdeling.

### Functie, taak en rol

In het kader van verticale en horizontale arbeidsverdeling kun je drie belangrijke begrippen onderscheiden:

- functie
- taak
- rol

### *Functie*

Verticale en horizontale arbeidsverdeling binnen een organisatie leiden tot verschillende *functies*, zoals verkoper, inkoper en planner. Een functie is dus het geheel van min of meer bij elkaar behorende taken die door een medewerker moeten worden uitgevoerd. Deze taken, de werkzaamheden van een medewerker, leg je vast in een functiebeschrijving. In zo'n *functiebeschrijving* beschrijf je wat het doel van de functie is, wat de plaats van deze functie is binnen de organisatie en welke activiteiten, taken en werkzaamheden bij de functie horen. Verder beschrijf je welke functie-eisen er gelden en wat de voor de functie benodigde competenties en opleidingen zijn.

Functies

Functie-  
beschrijving

### *Taak*

Een *taak* is een onderdeel van een functie. Een taak beschrijft de activiteiten die iemand in het kader van zijn functie mag en moet uitvoeren. Taken moeten zorgvuldig worden samengesteld, zodat een efficiënte uitvoering ervan mogelijk is.

Taak

Taken worden vastgelegd in procedures en werkinstructies.

Een *procedure* is een beschrijving van de manier waarop een activiteit of proces moet worden uitgevoerd. Een procedure is een afspraak: wie doet wat en wanneer.

Procedure

In een *werkinstructie* wordt vastgelegd hoe iets precies moet worden uitgevoerd. Een voorbeeld van een werkinstructie is hoe je een afspraak vastlegt in een elektronische agenda of hoe je een bepaalde machine moet bedienen. Je kunt procedures en werkinstructies schriftelijk vastleggen. Werkinstructies zijn gedetailleerder dan procedures.

Werkinstructie

### *Rol*

Een *rol* is datgene wat iemand wel doet en niet doet in zijn positie en in zijn functie. Zo verwacht je van een manager dat hij leidinggeeft en dat hij zijn medewerkers motiveert. Van het topmanagement verwacht je niet dat het zich met de dagelijkse gang van zaken bemoeit. Rollen kun je niet formeel vastleggen. Het gaat om verwachtingen die iemand heeft over het gedrag van een ander en de manier waarop deze zijn functie wil invullen. Een rol moet bij je passen, maar moet ook binnen de cultuur van de organisatie passen.

Rol

### **Organisatiestructuur**

Horizontale en verticale arbeidsverdeling leiden zoals gezegd tot de vorming van afdelingen die een bepaalde relatie met elkaar hebben. Deze relaties worden zichtbaar gemaakt in het organigram. Je kunt verschillende organisatiestructuren onderscheiden:

- lijnorganisatie
- lijn-staforganisatie
- matrixorganisatie

### *De lijnorganisatie*

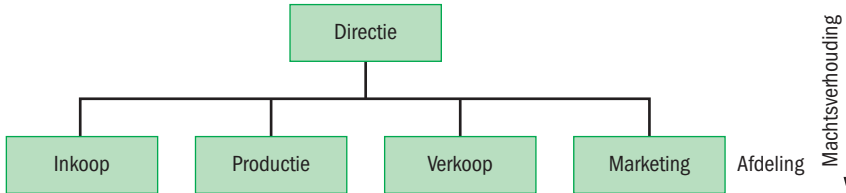
Een verticale arbeidsverdeling leidt tot een organisatie waarin verschillende hiërarchische niveaus aanwezig zijn. Een organisatiestructuur waarin deze hiërarchische niveaus centraal staan, is de *lijnorganisatie*, zie figuur 1.4. Het is de meest voorkomende organisatiestructuur en veel andere organisatiestructuren zijn hiervan afgeleid. Kenmerkend voor de lijnorganisatie is dat er een strikte hiërarchische verhouding bestaat tussen leidinggevende en

Lijnorganisatie

**Eenheid van gezag**  
**Eenheid van bevel**

ondergeschikte. Ieder lid van de organisatie heeft slechts één leidinggevende, dit noem je *eenheid van gezag*. Daarnaast is er *eenheid van bevel*, iedereen is via een keten van leidinggevendens verbonden met de top van de hiërarchie.

**FIGUUR 1.4** Eenvoudige lijnorganisatie

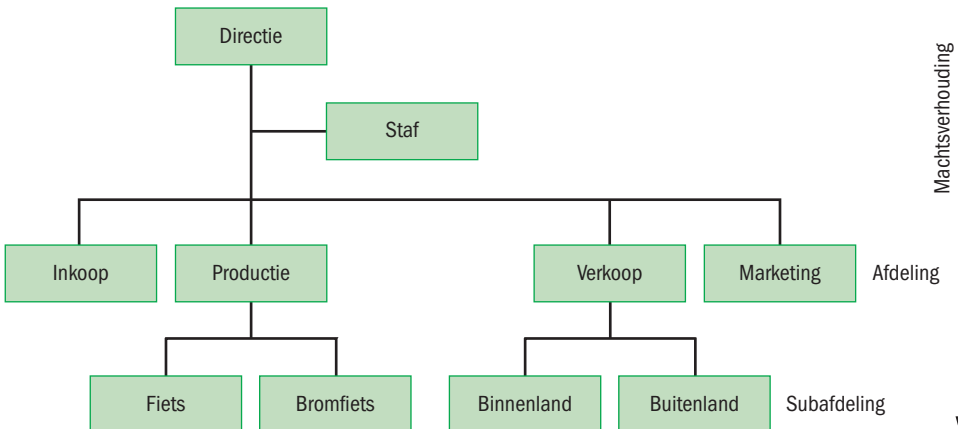


*De lijn-staforganisatie*

De leidinggevendens in de lijnorganisatie worden vaak bijgestaan door medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid. Dit worden meestal de stafmedewerkers genoemd en zij zijn ondergebracht in stafafdelingen. Deze stafafdelingen hebben dus tot taak de lijnfunctionarissen gevraagd en ongevraagd van advies te voorzien en hen te ondersteunen in hun werkzaamheden. Je noemt deze organisatiestructuur een *lijn-staforganisatie*, zie figuur 1.5.

**Lijn-staforganisatie**

**FIGUUR 1.5** De lijn-staforganisatie



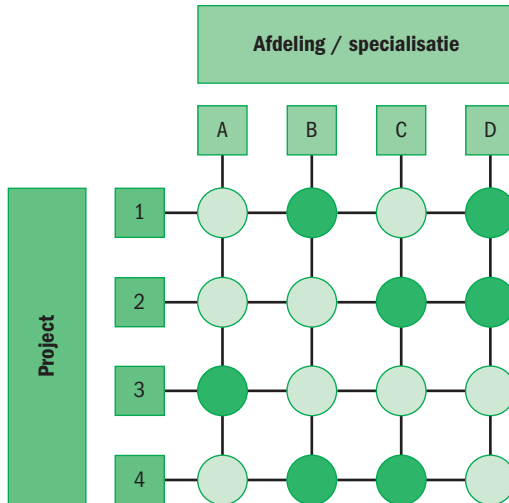
*De matrixorganisatie*

**Matrixorganisatie**

Een *matrixorganisatie* (zie figuur 1.6) wordt vooral toegepast bij tijdelijke samenwerkingsverbanden en projecten binnen een grote organisatie. Vakspecialisten uit verschillende afdelingen worden dan tijdelijk ingezet in een projectgroep om een specifiek omschreven project uit te voeren. Het gaat dan vaak om problemen die niet binnen of door één afdeling kunnen

worden uitgevoerd, maar de gehele organisatie aangaan. Denk bijvoorbeeld aan een automatiseringsproject of de bouw en inrichting van een nieuwe productiehhal.

FIGUUR 1.6 De matrixorganisatie



### 1.3 Cultuur

In deze paragraaf komt de cultuur en dus de informele organisatie aan de orde.

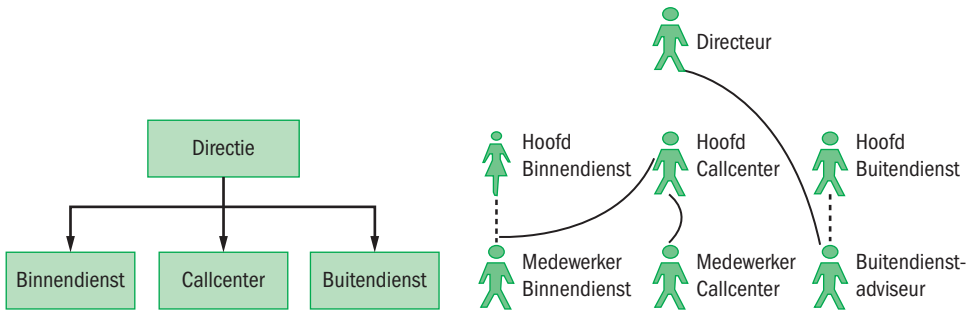
#### Informele organisatie

De werkelijkheid is vaak anders dan de formele organisatie en wordt de *informele organisatie* genoemd. In elke organisatie spelen zich immers onbedoelde en vaak onbeheersbare processen af tussen mensen. Een organisatie kun je opvatten als een 'politiek' systeem, waarin iedereen zijn eigen belangen heeft. Hierdoor ontstaan andere gezagsrelaties en machtsverhoudingen dan in het organisatieschema staan beschreven. Formele macht op grond van het organisatieschema leidt niet automatisch tot gezag en acceptatie van de macht door anderen.

Informele  
organisatie

In figuur 1.7 (naar Grit & Gerritsma, 2007) is het hoofd van de afdeling Buitendienst de formele baas van de buitendienstadviseur en heeft hij de formele bevoegdheid om hem aan te sturen. In de praktijk blijkt dat het hoofd Buitendienst geen enkele autoriteit heeft bij zijn medewerkers. De buitendienstadviseur regelt al zijn zaken rechtstreeks met de directeur en slaat dus zijn directe leidinggevende en formele baas over. Een ander voorbeeld binnen hetzelfde bedrijf is het hoofd Binnendienst die weinig op kantoor is. Zij heeft namens het bedrijf allerlei externe verplichtingen en bovendien moet zij de verhuizing van het hoofdkantoor voorbereiden. De medewerker Binnendienst mist een aanspreekpunt en bespreekt daarom allerlei zaken met het hoofd van de afdeling Callcenter (zie figuur 1.7).

FIGUUR 1.7 Links de formele en rechts de informele organisatie



Maar ook procedures die zijn afgesproken worden soms niet of slecht nageleefd. Bijvoorbeeld een medewerker die buiten een afgesproken inkoopprocedure goederen bij een leverancier bestelt. Of een medewerker die niet, zoals afgesproken is, een artikel dat hij uit het magazijn haalt registreert in de computer.

### Verschillende organisatieculturen

#### Organisatiecultuur

De *organisatiecultuur* is de bindende kracht in een organisatie. Het gaat hierbij om gemeenschappelijke normen, waarden, verwachtingen en doeleinden van de medewerkers.

Je kunt de organisatiecultuur vergelijken met een ui, de buitenste schil zijn de gedragscodes, de rituelen en de procedures, de kern wordt gevormd door de waarden en de normen. Deze kern staat (bijna) niet ter discussie. Elke organisatie heeft haar eigen cultuur, die bestaat uit een verzameling geschreven en ongeschreven regels.

#### Formele cultuur Informele cultuur

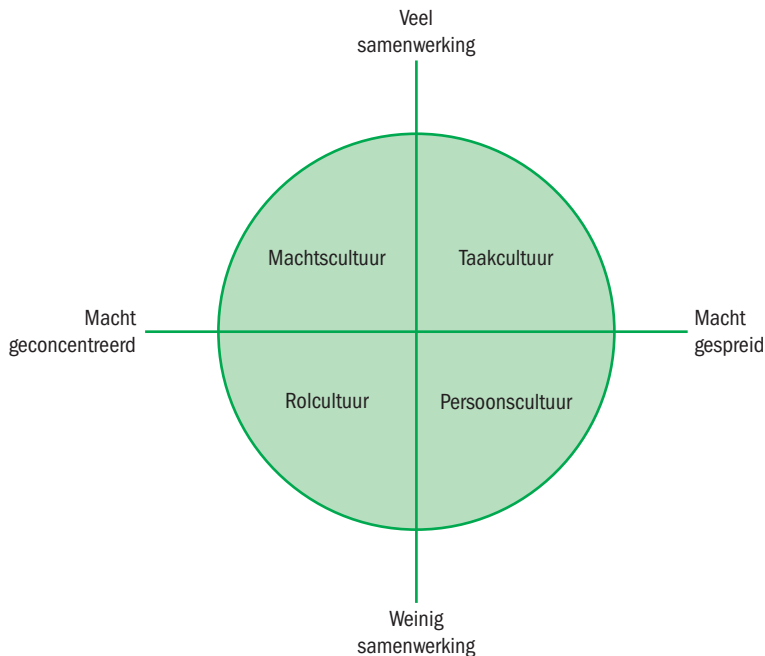
Een organisatie kan een *formele cultuur* of een meer *informele cultuur* hebben. In een organisatie met een formele cultuur moet je netjes gekleed zijn, is er een sterke gezagsverhouding en spreek je de baas aan met 'u'. Veel organisaties hebben een informele cultuur, waarbij van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich formeel gedragen als de situatie hierom vraagt. Denk hierbij aan:

- Medewerkers maken onderling geen grappen in het bijzijn van de klant.
- Een leidinggevende voert een formeel gesprek als een medewerker zich niet aan richtlijnen houdt.
- Een medewerker mag de directeur tijdens een personeelsborrel vriendschappelijk op de schouder slaan, maar niet op kantoor.

Een ander belangrijk aspect van een organisatiecultuur is de veranderingsgezindheid van de organisatie. In een weinig veranderingsgezinde organisatie is het bijvoorbeeld lastig beleidsveranderingen door te voeren. In een politieke cultuur is een medewerker over het algemeen voorzichtig met wat hij zegt.

De cultuur van een bedrijf kun je volgens Handy indelen in vier hoofdtypen: machts-, rol-, taak- en persoonscultuur. Deze verschillende typen lopen in de praktijk in elkaar over, ze zijn niet strikt gescheiden van elkaar. In figuur 1.8 zijn de vier hoofdtypen getekend in de vorm van een cirkel.

FIGUUR 1.8 De vier cultuurtypen volgens Handy



### *Machtscultuur*

In een *machtscultuur* draait de organisatie om één leider, vaak de oprichter of de eigenaar van het bedrijf. De omgang tussen de medewerkers wordt bepaald door de persoonlijke macht, de sterke persoonlijkheid van de leider. Er zijn weinig regels, het individu is belangrijk en de medewerkers zijn zelfbewust. Deze cultuur vind je vooral bij kleine en beginnende bedrijven (pioniersbedrijven).

**Machtscultuur**

### *Rolcultuur*

In een *rolcultuur* streven de medewerkers naar zekerheid. Deze zekerheid vinden ze in regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn belangrijk, belangrijker dan prestaties. Deze cultuur vind je in grote en vaak bureaucratische organisaties, bijvoorbeeld bedrijven voor massaproductie.

**Rolcultuur**

### *Taakcultuur*

In een taakgerichte cultuur ligt de nadruk op de taak die moet worden uitgevoerd, op de taakgerichtheid en de deskundigheid van de medewerkers. Resultaten zijn belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. De kracht in de organisatie komt voort uit de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid van de medewerkers. Je vindt deze cultuur in kleine organisaties die voor een gemeenschappelijk doel zijn opgericht, bijvoorbeeld een (klein) ICT-bedrijf.

**Taakcultuur**

## Persoons- cultuur

### *Persoonscultuur*

In de *persoonscultuur* staat het individu centraal. De organisatie is er voor de medewerkers, niet andersom. Er zijn weinig regels en procedures. Deze cultuur vind je in professionele organisaties met hoog opgeleide medewerkers en met een geringe omvang, bijvoorbeeld een maatschap met medisch specialisten.

## 1.4 Management

De besturing van de organisatie wordt uitgevoerd door het management. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kun je in een organisatie verschillende managementlagen aantreffen. Voor de aansturing van de organisatie heeft dit management een zekere macht nodig die men kan verkrijgen op basis van verschillende machtsbronnen. Niet alle mensen zijn gelijk en een manager kan via verschillende managementstijlen zijn invloed doen gelden.

### Managementlagen

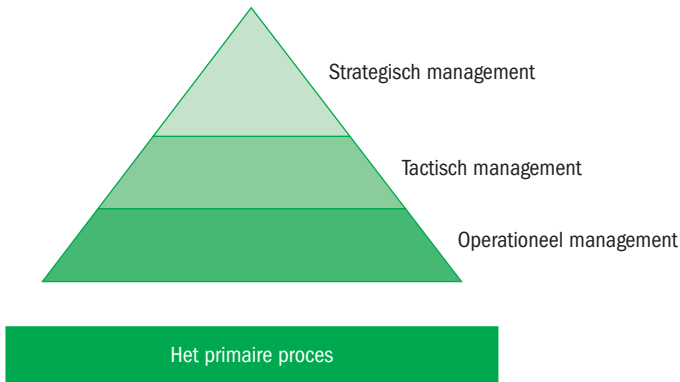
Eerder in dit hoofdstuk heb je kunnen lezen dat door arbeidsverdeling binnen een organisatie een scheiding ontstaat tussen leiding en uitvoering, de verticale arbeidsverdeling. Hierdoor ontstaan verschillende managementlagen in de organisatie.

## Management- lagen

In grotere organisaties vind je drie *managementlagen* (figuur 1.9):

- 1 strategisch management
- 2 tactisch management
- 3 operationeel management

FIGUUR 1.9 Managementlagen



### *Strategisch management*

## Topmanage- ment

Het strategisch management, ook wel *topmanagement* genoemd, is verantwoordelijk voor het opstellen van de strategische doelen van de organisatie en het strategisch beleidsplan. Dit strategisch beleidsplan noem je ook wel het ondernemingsplan. Het strategisch management is ook verantwoordelijk voor het formuleren van de visie en de missie van de organisatie. Het geeft dus antwoord op de vraag wat de organisatie wil



bereiken en hoe ze dat wil bereiken. Over het opstellen van strategische doelstellingen vind je meer in paragraaf 1.5.

### *Tactisch management*

Het tactisch management, ook wel *middenmanagement* genoemd, vertaalt het strategisch beleidsplan in bijvoorbeeld afdelingsplannen. Daarnaast is het middenmanagement de schakel die informatie en signalen uit lagere niveaus in de organisatie doorgeeft aan het strategisch management.

Midden-  
management

1

### *Operationeel management*

Het operationeel management stuurt het primaire proces aan, dus de 'mensen op de werkvloer'. Een operationeel manager werkt het afdelingsplan verder uit en brengt het ten uitvoer. Hij informeert het uitvoerend personeel over de inhoud van de afdelingsplannen en andere besluiten die door hogere managers zijn genomen. En hij informeert het middenmanagement over alle zaken die van belang zijn die spelen op de werkvloer.

### **Management en macht**

De functie van een manager is het leiden van een organisatie of een organisatieonderdeel om de doelen van de organisatie te realiseren. Een manager kan hierbij gebruikmaken van zijn macht. *Macht* is de mogelijkheid het gedrag van anderen te beïnvloeden om op die manier de eigen doelstellingen te verwezenlijken. Macht wordt dus altijd uitgeoefend tegenover anderen, in het geval van een manager oefent hij dus macht uit tegenover zijn ondergeschikten. Als die ondergeschikten de macht van de manager accepteren gaat macht over in gezag. Neem bijvoorbeeld de gezagvoerder (let op de naam) van een vliegtuig. Hij heeft gezag over de rest van de bemanning, omdat dat de beste manier is om als team de veiligheid van het vliegtuig en de passagiers te garanderen. De anderen onderwerpen zich vrijwillig aan zijn macht, daarmee wordt hij degene met gezag.

Macht

Er zijn verschillende bronnen waaraan de manager zijn macht (zijn gezag) ontleent:

- beloningsmacht
- sanctionele macht
- legitieme macht
- informatiele macht
- expertisemacht
- referentiemacht

Machts-  
bronnen

### *Beloningsmacht*

Bij het gebruik van beloningsmacht beïnvloed je het gedrag van anderen via beloning. Omdat je een salaris krijgt, moet je de aanwijzingen van je leidinggevende opvolgen. Maar je kunt ook het gedrag van anderen beïnvloeden door een extra beloning in het vooruitzicht te stellen.

### *Sanctionele macht*

Sanctionele macht is het tegenovergestelde van beloningsmacht. Het gedrag van anderen beïnvloed je nu door (te dreigen met) het geven van straf. Het gaat daarbij meestal om het voorkomen van ongewenst gedrag.

*Legitieme macht*

Er is sprake van legitieme macht als je de mogelijkheid van je leidinggevende om jouw gedrag te sturen accepteert op basis van zijn positie. Je accepteert deze macht dan als normaal.

*Informationele macht*

Een manager beschikt door zijn positie vaak over een informatievoorsprong ten opzichte van zijn medewerkers. Hij kan van deze informatievoorsprong gebruikmaken om het gedrag van anderen te beïnvloeden.

*Expertisemacht*

Expertisemacht noem je ook wel deskundigheidsmacht. De deskundige kan het gedrag van anderen beïnvloeden omdat zij zijn deskundigheid, zijn expertise, accepteren. Daarnaast beschikt de expert ook over een informatievoorsprong die hij kan gebruiken. Hier is vooral sprake van gezag.

*Referentiemacht*

De manager kan het gedrag van zijn medewerkers beïnvloeden omdat zij hem bewonderen. Omdat hij een zeker charisma heeft. Of omdat hij in het verleden zijn rol als leidinggevende op de juiste manier heeft vervuld.

**Managementstijlen**

In de literatuur zijn verschillende modellen in omloop die de verschillende managementstijlen beschrijven. In deze paragraaf vind je een beschrijving van de verschillende managementstijlen volgens het model *situationeel leiderschap* van Hersey en Blanchard.

Situationeel leiderschap kun je beschrijven aan de hand van twee dimensies:

- 1 sturend gedrag
- 2 ondersteunend gedrag

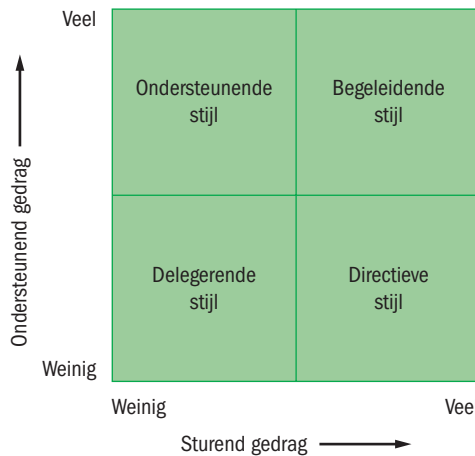
**Situationeel leiderschap***Sturend gedrag***Sturend gedrag**

Kenmerkend voor *sturend gedrag* is de nadruk op de taakuitvoering en op het einddoel. De manager stelt de doelen vast, maakt een planning en zorgt dat de taak wordt uitgevoerd. Hij bepaalt de werkmethode, de te gebruiken standaards, geeft aan welke prioriteiten er gesteld worden en controleert de voortgang. Ondergeschikten vinden dit gedrag meestal autoritair. Dit gedrag kenmerkt zich door eenrichtingsverkeer.

*Ondersteunend gedrag***Ondersteunend gedrag**

Bij *ondersteunend gedrag* ligt de nadruk op goede onderlinge verhoudingen. De manager moedigt zijn medewerkers aan, luistert naar hun suggesties en ideeën, prijst de medewerkers, bevestigt hun gedrag, motiveert ze, vraagt ze om mee te denken en stimuleert hun zelfstandigheid. Teamwork vindt hij belangrijk en hij durft zichzelf kwetsbaar op te stellen. Dit gedrag kenmerkt zich door tweerichtingsverkeer.

FIGUUR 1.10 Leiderschapsstijlen volgens Hersey en Blanchard



In het model van figuur 1.10 wordt sturend gedrag van links naar rechts afgezet tegen ondersteunend gedrag van onder naar boven. Hierdoor ontstaan vier extreme combinatiestijlen van leidinggeven:

- directieve stijl
- begeleidende stijl
- ondersteunende stijl
- delegerende stijl

#### *Directieve stijl*

Bij de *directieve stijl* is er veel sturing en weinig ondersteunend gedrag: de manager schrijft voor wat medewerkers moeten doen via instructies. De medewerkers hebben geen vrijheid: de manager is de baas en hij controleert achteraf of het werk goed is uitgevoerd. Dit werkt goed bij routinematig werk waarbij vooraf eventueel procedures zijn op te stellen. Deze stijl noemt men wel *management by prescription* en kan goed werken voor medewerkers die nog veel moeten leren.

**Directieve stijl**

**Management by prescription**

#### *Begeleidende stijl*

Bij de *begeleidende stijl* deelt de manager verantwoordelijkheden en ondersteunt en coacht zijn medewerkers hierbij door vragen te stellen en actief te luisteren. De medewerker heeft al veel geleerd en de manager probeert hem te motiveren door hem complimenten te geven, hem erbij te betrekken en hem te stimuleren. De taken worden nauwkeurig vastgesteld en achteraf gecontroleerd. Deze stijl noemt men wel *resultaatgericht management*.

**Begeleidende stijl**

**Resultaatgericht management**

#### *Ondersteunende stijl*

Bij de *ondersteunende stijl* beslissen leidinggevende en medewerkers samen over de wijze van uitvoering van een taak. De medewerker kan veel zelf; de manager stimuleert, luistert, faciliteert en helpt de medewerker eventueel bij de uitvoering van de taken. Zijn leiding is gericht op het opbouwen van een goede relatie met de medewerkers en op het geven van erkenning. Een

**Ondersteunende stijl**

### Organisch management

gevaar is dat de manager de medewerker gaat betuttelen. Deze stijl wordt ook aangeduid als *organisch management*.

### Delegerende stijl

#### *Delegerende stijl*

Bij de *delegerende stijl* scheidt de manager de voorwaarden voor de medewerker die nodig zijn voor het uitvoeren van de taak. De medewerker is zelfstandig en krijgt verantwoordelijkheden en de bijbehorende bevoegdheden om zelf te beslissen over de aanpak en uitvoering van het werk. Deze stijl staat ook bekend als *management by exception*. Als de manager te weinig aandacht besteedt, gaat dit over in een 'laissez-faire' managementstijl, dus 'laat maar gaan'.

### Management by exception

## 1.5 Strategievorming

Het topmanagement is verantwoordelijk voor de richting waarin een organisatie gaat. Zij formuleert op basis van een visie en een missie de algemene organisatiedoelen. Deze doelen bepalen waar het bedrijf naar streeft. De strategie vertelt op welke manier – via welke weg – men denkt deze doelen te behalen. Als hulpmiddel hierbij kan men een SWOT-analyse gebruiken.

### Primair proces

### Primaire proces

Het *primaire proces* is het proces in de organisatie waar het 'om draait', waarmee de organisatie haar doelen wil behalen. Bijvoorbeeld: tot het primaire proces van de makelaardij behoort het bemiddelen bij de aan- en verkoop van huizen, maar niet de boekhouding. Het primaire proces van een gemeente is het formuleren van beleid en het aanbieden van producten en diensten aan burgers en bedrijven, zoals het verstrekken van een paspoort, en het ophalen van huisvuil. En het primaire proces van een broodfabriek is vanzelfsprekend het bakken van brood en niet het beheer van de gebouwen.

### Visie en missie

De directie van een organisatie stelt het zogenoemde strategisch beleidsplan op, bepaalt de visie en missie en formuleert de algemene organisatiedoelen. De directie stelt ook het beleid op. Dit vindt meestal plaats in nauw overleg met leidinggevenden.

### Mission statement

De missie wordt ook wel *mission statement* genoemd en vertelt wat de organisatie wil uitdragen naar de buitenwereld. Alles wat een organisatie doet is gebaseerd op die missie. In de missie ligt het bestaansrecht besloten van de organisatie en wat haar onderscheidt van vergelijkbare organisaties.

### Missie

De *missie* (vrij naar Koster en Stolze) is een tekst die antwoord geeft op een aantal van de volgende vragen:

- Wie zijn we, wat doen we? Voor welke opdracht staan we?
- Wat is ons bestaansrecht? Wie zijn onze klanten en in welke behoefte voorzien onze producten?
- Welke betekenis hebben wij en willen we hebben voor belanghebbenden, zoals aandeelhouders en werknemers?
- Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen? Denk bijvoorbeeld aan milieubewustzijn en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Soms wordt een missie in slechts één regel beschreven. Een paar voorbeelden van een missie zijn:

- Philips: 'De kwaliteit van leven van mensen te verbeteren door tijdige introductie van zinvolle innovaties.'
- 'Het Leids Universitair Medisch Centrum streeft naar een continue verbetering van de kwaliteit van de gezondheidszorg en wil hierin zowel nationaal als internationaal een leidende rol blijven spelen.'

Een *visie* wordt ook wel *corporate vision* genoemd en bevat de zienswijze van het management op het gewenste functioneren van de organisatie. Een visie is het beeld dat de organisatie van de toekomst heeft en geeft aan wat ze verwacht van de 'wereld van morgen'. Als je je visie wilt opschrijven, moet je iets zeggen over de toekomstige 'omgeving' van je bedrijf, wat je 'gedroomde positie' daarin is en via welke weg je daar denkt te komen.

**Visie**  
**Corporate**  
**vision**

De visie van Ikea is dat klanten hun aankoop direct mee naar huis kunnen nemen. Mensen willen geen drie maanden wachten op een nieuwe bank, kast of bed. Ze willen hun nieuwe aankoop meteen kunnen neerzetten. Verder mag het niet te duur zijn. Ikea verkoopt meubels in de vorm van een bouwpakket met simpel gereedschap die de mensen direct kunnen meenemen. De visie van luchtvaartmaatschappij easyJet is dat vliegen geen luxeproduct is. easyJet verkoopt tickets via internet, laat de klant betalen voor catering en gaat langdurige samenwerkingsverbanden aan met leveranciers.

De visie van een hogeschool is bijvoorbeeld dat een student die van de school af komt in de beroepspraktijk direct goed functioneert door de opgedane kennis en vaardigheden. Om dit te bereiken ontwikkelt de hogeschool een praktijkgerichte opleiding.

### **Algemene organisatiedoelen**

De doelen die de organisatie wil bereiken zijn afgeleid van de missie en de visie. Wat streeft de organisatie na? Hierbij wordt antwoord gegeven op vragen als:

- Op welk gebied of welke markt wil de organisatie actief zijn? Op welke doelgroepen richt ze zich?
- Welke producten en diensten wil men aanbieden?
- Welk marktaandeel wil men hebben? Hoe groot wil de organisatie worden? Of wil ze juist klein blijven om dicht bij de klant te kunnen staan?
- Hoeveel omzet en winst wil de organisatie behalen? Of is men tevreden met een bescheiden winst?
- Wil de organisatie een grote naamsbekendheid bezitten? Welke uitstraling wil zij hebben?

Doelen moeten concreet zijn en worden daarom bij voorkeur *SMART* geformuleerd. SMART is een afkorting met de volgende betekenis:

**SMART**

- **Specifiek.** Er moet een Specifieke beschrijving zijn van het doel, dat wil zeggen dat de beschrijving niet vaag mag zijn.
- **Meetbaar.** Het resultaat moet Meetbaar zijn, moet dus met (ken)getallen aangegeven worden.
- **Aanwijsbaar.** Er moet iemand Aanwijsbaar zijn die de uitvoering van het doel Accepteert en dus verantwoordelijk is.
- **Realistisch.** Het doel moet Realistisch en dus haalbaar zijn.
- **Tijd.** Er moet een Tijd worden genoemd, waarop het doel is behaald.

**USMART**

Verder moet een doel bij voorkeur ook nog Uitdagend zijn. Men spreekt dan wel van *USMART*.

Voorbeeld van een USMART geformuleerd doel is: 'We willen met de verkoop van product X op markt Y binnen drie jaar vanaf nu een marktaandeel in gebied Z hebben van 20% en daarmee een omzet verwerven van minimaal €50.000 per jaar.'

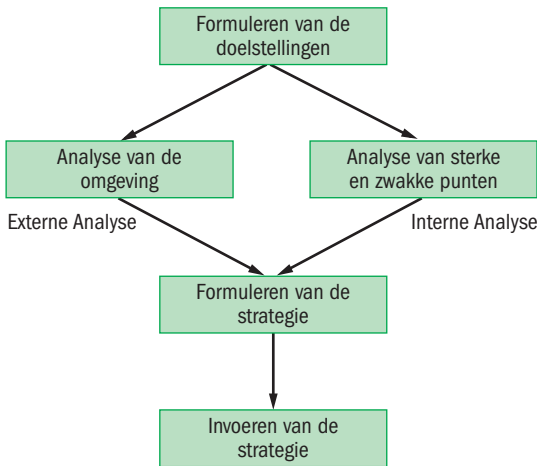
Doelen met formuleringen als: 'ik wil X optimaliseren' of 'ik ga Y verbeteren' zijn te vaag.

**Strategie****Strategie**

Hoe je de ondernemingsdoelen wilt gaan bereiken, wordt wel de *strategie* genoemd en deze wordt uitgewerkt in het beleid. Beleid vertelt iets over de manier waarop een organisatie 'onderweg wil zijn'. Het is een uitwerking van de missie, de visie en de doelen. Het uitgestippelde beleid heeft vervolgens weer gevolgen voor de inzet van middelen om die doelen te bereiken.

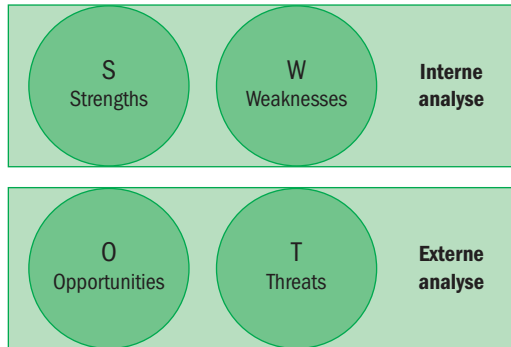
De strategievorming, het formuleren en implementeren (invoeren) van een ondernemingsstrategie verloopt volgens een aantal stappen, zie figuur 1.11.

**FIGUUR 1.11** Strategievorming

**SWOT-analyse**

Bij het opstellen van een strategie wordt vaak een zogenoemde *SWOT-analyse* uitgevoerd (ontwikkeld aan de Stanford University, Verenigde Staten). Zie figuur 1.12.

FIGUUR 1.12 SWOT-analyse



Dat betekent dat de organisatie intern kijkt naar de eigen sterke (*Strengths*) en zwakte punten (*Weaknesses*). Je kunt hierbij denken aan de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, het personeelsbeleid, de logistiek en uiteraard de financiële aspecten.

Extern wordt gekeken naar trends die kansen en mogelijkheden (*Opportunities*) bieden, maar ook naar trends die bedreigingen (*Threats*) kunnen vormen voor de organisatie.

De externe analyse bestaat in principe uit de analyse van de *taakomgeving* van het bedrijf en een analyse van de *algemene omgeving* van het bedrijf. Bij de taakomgeving onderzoek je onder andere de afnemers, de leveranciers van grondstoffen en hulpstoffen, vakbonden, omwonenden, milieuorganisaties en concurrenten.

De algemene omgeving omvat de factoren die van invloed zijn op de organisatie, de DESTEMP-factoren (zie de bijlage, achter in het boek). Dit zijn Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische, Markt- en bedrijfstak- en Politieke factoren.

Omdat het bepalen van de eigen sterke en zwakte punten intern gericht is, wordt er gesproken van een *interne analyse*. De kansen en mogelijkheden komen van buiten de organisatie en horen bij de *externe analyse*. De SWOT-analyse wordt verder uitgelegd in de bijlage (achter in het boek).

**Strengths**  
**Weaknesses**

**Opportunities**  
**Threats**  
**Taakomgeving**  
**Algemene omgeving**

**Interne analyse**  
**Externe analyse**

## 1.6 Besluitvorming

Een belangrijke taak van het management van een organisatie is het nemen van besluiten. Men baseert zich hierbij op verzamelde informatie, ervaring en vaak ook op intuïtie. In deze paragraaf worden de organisatiebeslissingen op verschillen niveaus besproken. Ook komen manieren van besluitvorming aan de orde.

### Soorten beslissingen

Het management van een onderneming neemt verschillende soorten beslissingen. Sommige beslissingen gaan over de koers van de onderneming op langere termijn. Andere beslissingen gaan over de manier waarop de dagelijkse werkzaamheden in de onderneming moeten worden uitgevoerd.

Er zijn drie verschillende soorten beslissingen (zie figuur 1.13) afhankelijk van het managementniveau:

- 1 strategische beslissingen
- 2 tactische beslissingen
- 3 operationele beslissingen

#### *Strategische beslissingen*

#### Strategische beslissingen

Strategische beslissingen gaan over de inhoud en het karakter van de activiteiten van de onderneming. Deze beslissingen geven aan wat de onderneming in de komende drie tot vijf jaar gaat doen. Strategische beslissingen gaan bijvoorbeeld over het soort producten dat de onderneming wil gaan maken. Of over nieuwe markten die de onderneming wil veroveren. Een ander voorbeeld is de keuze voor een distributiekanaal. Wordt het eindproduct alleen via internet verkocht, zoals de computers van Dell, of worden ze via de detailhandel verkocht, zoals de computers van Acer?

#### *Tactische beslissingen*

#### Tactische beslissingen

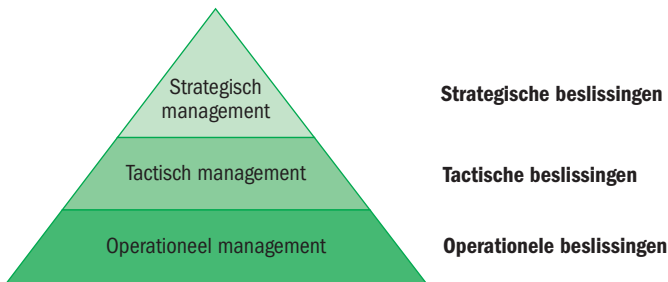
Tactische beslissingen komen voort uit de strategie van de onderneming. De strategie van de onderneming is bijvoorbeeld een nieuw product op de markt te brengen. De tactische beslissingen die daaruit volgen zijn bijvoorbeeld de aankoop van nieuwe machines en de inrichting van een productiehal.

#### *Operationele beslissingen*

#### Operationele beslissingen

Operationele beslissingen gaan over de concrete activiteiten van de onderneming die nodig zijn om de tactische beslissingen uit te voeren. Bijvoorbeeld het aantal nieuwe werknemers dat moet worden aangenomen om de nieuwe machines te bedienen.

**FIGUUR 1.13** Managementbeslissingen



#### **Manieren van besluitvorming**

Er zijn in het algemeen verschillende manieren waarop binnen een groep een besluit kan worden genomen (Schein, 2001). Afhankelijk van de situatie kan bijvoorbeeld een opdrachtgever een geschikte manier kiezen om tot een besluit te komen.

Je kunt de volgende manieren van besluitvorming onderscheiden:

- besluitvorming door meerderheid van stemmen
- besluitvorming door consensus



- besluitvorming door unanimiteit
- besluitvorming door gebrek aan reactie
- besluitvorming door autoriteit
- besluitvorming door automatische goedkeuring

#### *Besluitvorming door meerderheid van stemmen*

Na discussie wordt het voorstel aangenomen waar de meerderheid voor is: de meeste stemmen gelden. Het nadeel is dat de minderheid het gevoel heeft 'verloren te hebben' en bij het uitvoeren van het besluit kan gaan tegenwerken.

#### *Besluitvorming door consensus*

Bij besluitvorming door consensus overleg je net zo lang tot iedereen goed met het besluit kan leven. Iedereen heeft een kans gekregen zijn opmerkingen te maken. Er wordt niet gestemd, dus leden van de groep die misschien toch bezwaren hebben voelen niet dat ze 'verloren hebben.' Deze manier van beslissen vraagt deskundigheid bij de groepsleden en kan veel tijd kosten.

#### *Besluitvorming door unanimiteit*

Bij besluitvorming door unanimiteit is iedereen – unaniem dus – het eens met een voorstel. Niemand is tegen.

#### *Besluitvorming door gebrek aan reactie*

Bij besluitvorming door gebrek aan reactie worden er net zo lang voorstellen gedaan, totdat er een voorstel voorbijkomt waar men positief op reageert. De eerdere voorstellen worden als het ware stilzwijgend verworpen.

#### *Besluitvorming door autoriteit*

Een manager heeft door zijn positie binnen de organisatie het formele gezag, hij is de 'baas'. Hij kan op basis van deze autoriteit aan het eind van een discussie een beslissing nemen. Autoriteit kan overigens ook ontstaan doordat iemand bij een bepaalde beslissing deskundig is, terwijl de anderen dit niet zijn. Op basis van de expertise van de deskundige wordt het besluit genomen.

#### *Besluitvorming door automatische goedkeuring*

Als binnen een groep blijkt dat er plotseling een besluit moet worden genomen, kunnen sommige mensen hierdoor overvallen zijn. Ze hebben geen tijd gehad zich in het probleem in te leven en houden zich stil. Als door de voorzitter wordt gevraagd: 'Wie is hier tegen?' zullen zij hun mond houden en wordt het voorstel goedgekeurd. Door deze manier van besluiten kan het besluit door een minderheid tot stand komen. Als de voorzitter had gevraagd: 'Wie is er voor?' zou het besluit wel eens anders kunnen uitvallen.

De wijze van besluitvorming is cultuurafhankelijk. Met Nederlandse betrokkenen zul je eerder besluiten op basis van consensus of op basis van meerderheid van stemmen dan in landen als België en Duitsland waar besluitvorming door autoriteit eerder zal voorkomen.

## 1.7 Plannen

Als er is besloten welke strategie moet worden gevolgd om de doelstellingen van de organisatie te bereiken, kunnen plannings worden gemaakt op verschillende niveaus van de organisatie en op verschillende termijn. Er zijn verschillende technieken om een planning te maken.

### Planning op verschillende niveaus en op verschillende termijn

Plannen betekent dat je het primaire proces en de ondersteunende processen zodanig op elkaar afstemt, dat de doelstellingen worden gehaald. Er zijn drie niveaus van planning, deze komen overeen met de niveaus van managementbeslissingen:

- 1 strategische planning
- 2 tactische planning
- 3 operationele planning

#### *Strategische planning*

Strategische planning is de planning op het hoogste niveau. In deze planning wordt de wijze waarop de organisatie haar strategische doelen wil bereiken concreet uitgewerkt. De tijdshorizon is vijf tot tien jaar, maar deze planning wordt elk jaar opnieuw gemaakt om in te kunnen spelen op veranderde omstandigheden.

#### *Tactische planning*

In de tactische planning wordt de strategische planning vertaald naar deelplanningen op bijvoorbeeld afdelingsniveau. De tijdshorizon van deze plannen is één tot vijf jaar. Ook deze planning pas je jaarlijks, of zo vaak als noodzakelijk is, aan veranderde omstandigheden aan.

#### *Operationele planning*

De operationele planning is weer de uitwerking van de tactische planning voor de korte termijn, één jaar. Deze planning mondt uit in een jaarbudget, gekoppeld aan de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het plan.

### Planningstechnieken

Het maken van een planning kan ingewikkeld zijn en veel tijd kosten. Er is in het verleden daarom een aantal methoden bedacht om het plannen eenvoudiger te maken. In deze paragraaf wordt de strokenplanning beschreven.

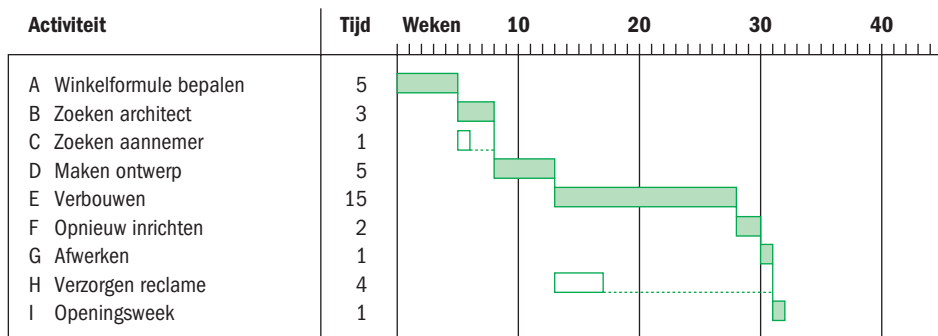
#### *Strokenplanning*

In een strokenplanning geef je de activiteiten aan door middel van stroken (brede lijnen). Dit geeft snel een beeld van de volgorde waarin je de activiteiten moet uitvoeren en de doorlooptijd van elke activiteit. Een strokenplanning kan handmatig getekend worden.

Eventueel is met behulp van een speciaal planbord en strookjes papier een strokenplanning te maken. Strokenplanningen kunnen ook met behulp van een computerprogramma worden gemaakt. Figuur 1.14 toont een voorbeeld van een strokenplanning.

### Strokenplanning

FIGUUR 1.14 Strokenplanning veranderen van een winkel



Een eenvoudige strokenplanning kent de volgende onderdelen:

- *Activiteiten.* Deze worden aangeduid met een balkje of een strook. De lengte van een strook geeft de tijdsduur van de activiteit aan.
- *Speling.* Als een activiteit wat langer mag duren dan gepland zonder dat de gehele planning gaat uitlopen, heeft de activiteit speling. Deze kan met behulp van stippellijnen worden aangegeven.
- *Afhankelijkheden.* Verder kan desgewenst met behulp van verticale streepjes in de planning aangegeven worden welke onderlinge afhankelijkheden de activiteiten hebben. Dit zijn dus activiteiten die pas kunnen starten nadat andere gereed zijn.

Eigenschappen van een strokenplanning zijn:

- De lengte van een strook is een maat voor de doorlooptijd. Hierdoor is een strokenplanning overzichtelijk en makkelijk te begrijpen.
- Een strokenplanning geeft aan op welk tijdstip een activiteit moet beginnen en wanneer ze is afgelopen.
- Als een strokenplanning is gemaakt, is die moeilijk handmatig aan te passen. Op een planbord moeten bij uitloop van een activiteit alle opvolgende strookjes verplaatst worden. Een getekende strokenplanning moet je meestal opnieuw maken.
- Door een strokenplanning kan het lijken of activiteiten verplicht na elkaar uitgevoerd moeten worden, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. In een strokenplanning kan het dus lijken dat er afhankelijkheden zijn die in werkelijkheid niet bestaan.

Variaties op een strokenplanning zijn Gantt Chart en Bar Chart. Deze worden hier genoemd, maar niet verder uitgelegd.

Technieken voor het plannen van productie worden behandeld in hoofdstuk 4.

# Opdrachten

1

- 
- 1.1** Wat is het verschil tussen een projectorganisatie en een permanente organisatie?
- 1.2** Leg uit wat het verschil is tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen.
- 1.3** In dit boek wordt verschil gemaakt tussen de interne omgeving, de taakomgeving en de algemene omgeving van organisaties. Leg het verschil uit en geef van elk een voorbeeld.
- 1.4** Wat wordt verstaan onder Supply chain management? Welke voordelen kan dit hebben?
- 1.5** Teken een organigram van (een deel van) je opleidingsinstituut. Neem eventueel een ander middelgroot bedrijf.
- 1.6** Beantwoord de volgende vragen voor een organisatie die je kent. Bijvoorbeeld je school, het bedrijf waar je werkt of je stagebedrijf.
- a** Welke afdelingen zijn er?
  - b** Teken het organigram.
  - c** Wat is het primaire proces?
  - d** Welke ondersteunende processen zijn er aanwezig?
  - e** Welke functies zijn er?
  - f** Beschrijf van een functie de bijbehorende taken.
  - g** Welke (geschreven) procedures zijn aanwezig?
  - h** Welke werkinstructies gebruikt men?
  - i** Welke mensen hebben meer macht dan hun positie in het organigram rechtvaardigt? Waaraan ontleen zij hun macht?
- 1.7** Welke verschillende organisatiestructuren zijn er? Leg het verschil uit tussen deze organisatiestructuren.
- 1.8** Leg het verschil uit tussen de informele en de formele organisatie.
- 1.9** Harrison deelt de organisatiecultuur in vier hoofdtypen in: machts-, rol-, taak- en persoonscultuur. Leg het verschil uit tussen elk van deze hoofdtypen.
- 1.10**
- a** Welke drie managementslagen kom je in grote organisaties tegen?
  - b** Welke soort beslissingen worden in elke laag genomen?
- 1.11** Welke machtsbronnen heeft een manager? Vergelijk het verschil in gebruik van deze machtsbronnen bij een manager die leidinggeeft aan het personeel bij McDonald's met een manager die leidinggeeft aan hoogopgeleide docenten op een hbo-opleiding.

- 1.12** Een manager kan verschillende managementstijlen hanteren. Leg uit wat de volgende stijlen betekenen.
- a** Management by prescription.
  - b** Resultaatgericht management.
  - c** Organisch management.
  - d** Management by exception.
- 1.13** Leg uit wat de samenhang is tussen de visie, de missie en de organisatiedoelen.
- 1.14** Wat wordt verstaan onder de strategie van een organisatie? Hoe kan de strategie worden bepaald uit de organisatiedoelstellingen?
- 1.15** Wat is een SWOT-analyse?
- 1.16** Welke soorten beslissingen worden op de verschillende managementniveaus genomen? Geef van elk een voorbeeld.
- 1.17** Noem voor het strategisch en het tactische management van een onderneming een voorbeeld van een te nemen beslissing. Denk hierbij aan de directeur en zijn chefs.
- 1.18** Noem de verschillende manieren van besluitvorming en geef een voorbeeld van een besluit op elk niveau.