

## UITTREKSEL

Uit het boek *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*: hoofdstuk 1, 2, 3 t/m 3.5, 6, 8, 9 en 10.3. (6<sup>e</sup> druk, ISBN 978-90-01-76665-8)

1. Denken over organisatie en management.....	3
1.1. Introductie .....	3
1.2. Ontstaan van het vakgebied .....	3
1.3. Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen.....	3
1.4. Denkrichtingen en persoonlijkheden.....	4
1.5. Periode voor de Industriële revolutie (400 v. Chr.- 1900 na Chr.) ..	5
1.6. Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900).....	5
1.7. Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900) .....	6
1.8. Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1940).....	6
1.9. Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945).....	7
1.10. Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (1950).....	7
1.11. Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950).....	8
1.12. Paul Lawrence & Jay Lorsch contingentiebenadering .....	8
1.13. Recente organisatietheorieën (1980 +).....	9
2. Omgevingsinvloeden .....	11
2.1. Organisaties .....	11
2.2. Partijen.....	11
2.3. Omgevingsfactoren .....	12
3. Strategisch Management.....	19
3.1. Proces van strategisch management.....	19
3.2. Klassieke benadering van strategisch management.....	19
3.3. Situatieanalyse.....	20
3.4. Strategievorming .....	25
3.5. Planning en implementatie.....	27
4. Samenwerking .....	27
5. Individu en groepen .....	27
6. Management.....	28
6.1. Manager.....	28
6.2. Manager in de organisatie.....	28
6.3. Manager als leidinggevende .....	29
6.4. Manager als persoon.....	35
6.5. Management en ethiek .....	37
6.6. Management en informatie .....	38
7. Besluitvorming.....	38
8. Besturing.....	39
8.1. Besturing van organisaties.....	39
8.2. Bedrijfsprocessen.....	39
8.3. Bestuursniveaus en specifieke taken .....	47
8.4. Beelden van organisatiebestuur.....	49
8.5. Methoden bij het besturen van organisaties.....	49
9. Structurering .....	52
9.1. Organiseren van activiteiten .....	52

9.2.	Arbeidsverdeling en coördinatie.....	52
9.3.	Organisatiestelsels.....	56
9.4.	Divisieorganisatie.....	60
9.5.	Mintzberg en organisatiestructuren.....	61
9.6.	Communicatie- en overlegstructuur.....	62
9.7.	Ontwikkelingen in het structureren van organisaties.....	63
10.	Organisatie in ontwikkeling .....	64
10.1.	Verandering .....	64
10.2.	Effectiviteit en succesvolle organisaties.....	64
10.3.	Organisatiecultuur.....	64

# 1. Denken over organisatie en management

## 1.1. **Introductie**

Bij organisatie en management, ofwel organisatiekunde, wordt vanuit verschillende vakgebieden gekeken hoe een organisatie handelt, welke oorzaken er aan ten grondslag liggen en hoe de organisatie effectief aangestuurd kan worden. Het vakgebied omvat twee aspecten:

1. *Het descriptieve aspect: een analyse van de handelswijze, inclusief oorzaak/gevolg relaties.*
2. *Het prescriptieve aspect: een aanbeveling van bedrijfsstructuur en manier van handelen.*

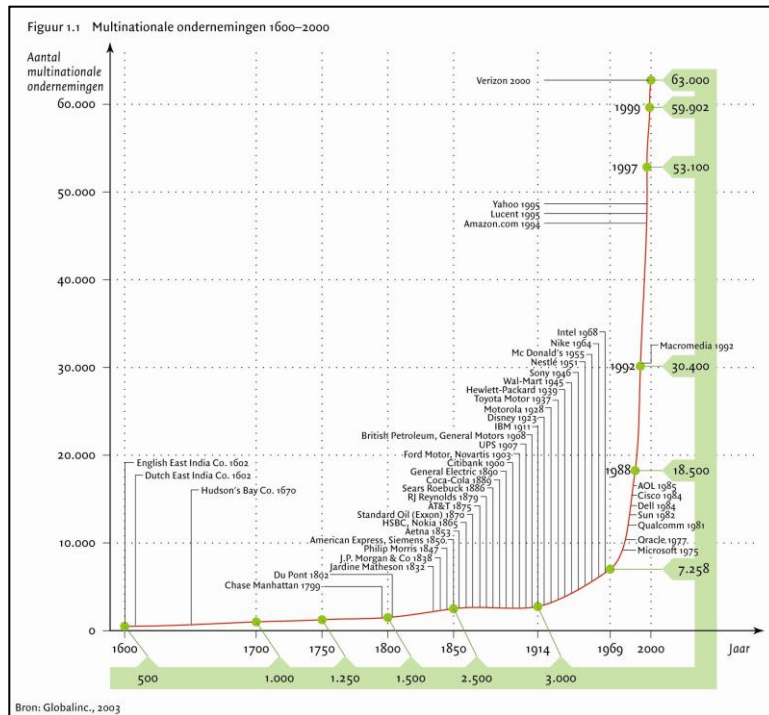
Organisatiekunde is pragmatisch, d.w.z. theoretisch onderbouwd, maar voornamelijk praktijkgericht en toepasbaar. Men kan spreken over een interdisciplinaire benadering, omdat, vanuit verschillende vakgebieden, een nieuwe benadering tot stand wordt gebracht (in tegenstelling tot een multidisciplinaire benadering). De besturing van de organisatie dient effectief te zijn, met een vooraf gesteld doel. Organisatiekunde streeft overzicht over de hele organisatie na en staat haaks op specialisme.

## 1.2. **Ontstaan van het vakgebied**

De behoefte om vat te krijgen op organisaties stamt reeds vanuit de Griekse oudheid (Socrates en Plato, 400 v. Chr.). Pas vanaf de industriële revolutie (tweede helft 19e eeuw) wordt het vakgebied ook gedoceed, vanwege de industrie die complexer wordt. De grondlegger van organisatiekunde als vak is Henry Fayol (1841-1925). Na de Tweede Wereldoorlog, heeft het vak onder de benaming bedrijfsorganisatie en met een technische inslag zijn intrede gedaan in Nederland. Door de groeiende invloed van diverse macro-economische factoren op bedrijven, was de behoefte ontstaan voor overzicht, visie over het geheel. Het vak Bedrijfskunde komt overeen met Organisatiekunde, Bedrijfsorganisatie, Organiseerleer, Management en Organisatie, Organisatie en Management of Management.

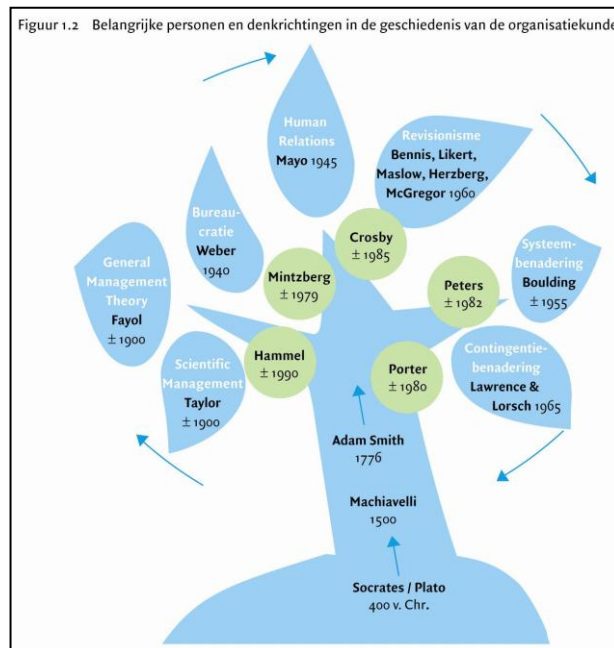
## 1.3. **Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen**

De internationale handel vindt zijn oorsprong in de grensoverschrijdende handelsroutes tussen Europa en Azië, via het Midden Oosten, of Afrika. Via tussenschakels werd ruilhandel bedreven van diverse grondstoffen. De eerste internationale handelsondernemingen, zoals de VOC en de overzeese concurrenten, vierden hoogtij. Van het begin tot het einde van de 20e eeuw, is het aantal multinationale ondernemingen van 3.000 naar 63.000 gegroeid. Deze sterke toename is mogelijk gemaakt door de verbetering van transport, telecommunicatie en financieringsmogelijkheden. Bedrijven zijn in de gelegenheid gesteld om zich ook in het buitenland te vestigen. Hierdoor heeft men een grotere marktkennis kunnen verwerven. 99% van de 500 grootste bedrijven zitten in de Verenigde Staten, Europa en Japan. 2% daarvan zit in Nederland.



### 1.4. Denkrichtingen en persoonlijkheden

Organisatiekunde is gestoeld op theorieën uit het verleden, daarom worden denkrichtingen uit de geschiedenis die hieraan ten grondslag liggen nader bekeken. Sommigen zijn achterhaald, andere zijn nog steeds actueel. Het gaat immers om een gemeenschappelijk doel samen bewerkstelligen d.m.v. inspanning, rolverdeling en aansturing.



### 1.5. **Periode voor de Industriële revolutie (400 v. Chr.- 1900 na Chr.)**

**Niccolo Macchiavelli** (1469-1527), regeringsadviseur en ambtsbekleder in Florence, schrijft *Il Principe*, gebaseerd op zijn adviezen, geënt op het vergroten van macht, aan leiders en vorsten. Deze zijn voornamelijk opportunistisch en dienen het eigenbelang.

**Het mercantilisme** (tot circa 1750) verheft het bezit van geld en goud tot een doel. In tegenstelling tot Adam Smith (1723-1790) die met zijn boek *An Enquiry Into Nature And Causes Of Wealth Of Nations* (1776) arbeid, de productiviteit en de verdeling daarvan, definieert als welvaart. De industriële toepassing van de stoommachine maakt massafabricage mogelijk (industriële revolutie). De economie verandert van agrarisch naar industrieel. De vraag neemt explosief toe en de willekeurige bedrijfsvoering voorziet niet in een gestructureerde besturing van de organisatie.

### 1.6. **Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900)**

**Frederick Taylor** introduceert de van historisch belang fundamentele begrippen planning, coördinatie, toezien en kwaliteitscontrole. Zijn *Scientific Management* behelst:

- *Wetenschappelijk analyse van handelingen die verricht moeten worden, eventueel leidend tot standaardisatie.*
- *Taakverdeling, specialisatie van handelingen, leidend tot routine en hogere productiviteit.*
- *Collegialiteit, een hechte vriendschappelijke samenwerking.*
- *De bedrijfsleiding verantwoordelijk maken voor de juiste werkmethode.*
- *Afstemming van werknemer op taak, de juiste man op de juiste plaats.*
- *Beloning naar prestatie met als doel lagere productiekosten.*

Voor de bedrijfsvoering, differentieert Taylor ook specifieke taakverdelingen, het achtbazenstelsel:

- *Tijd en kosten*
- *Werkinstructies*
- *Vervaardigingsprocedures*
- *Productievoorbereiding en uitgifte*
- *Onderhoud*
- *Kwaliteitsbewaking*
- *Technische aansturing*
- *Personeelszaken*

Het kent echter veel afstemmingsproblemen en is onduidelijk voor personeel. Alhoewel wereldwijd efficiëntieverhogend, neigt deze methodiek naar het saaie en onmenselijke. Deze efficiëntieverhoging werd over andere bedrijfsafdelingen toegepast, anders dan productie.

## 1.7. **Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900)**

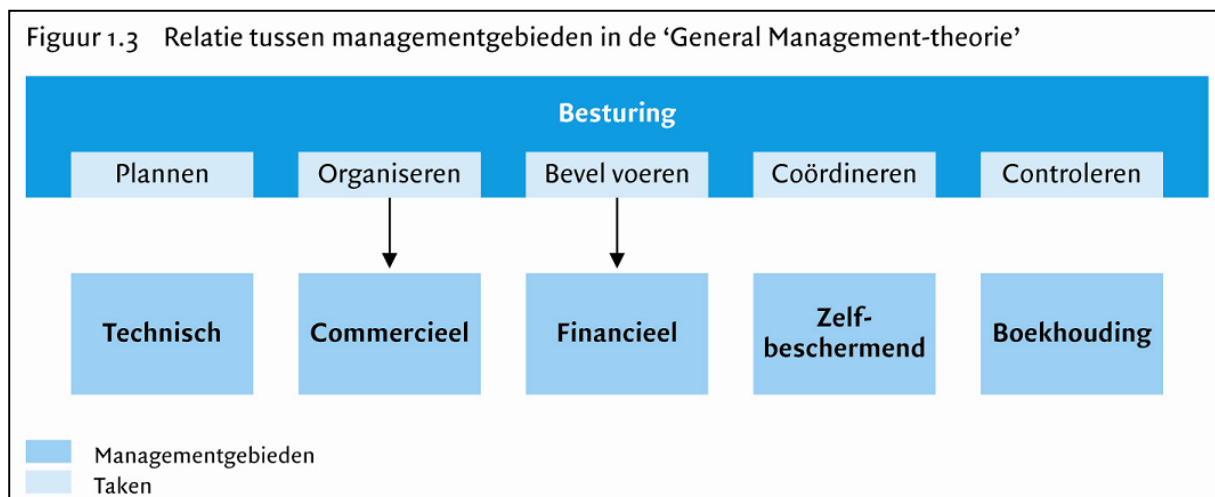
Waarbij Taylor zich toespitste op productie, verkondigt **Henry Fayol** (1841-1925) een integrale zienswijze, toepasbaar op de hele organisatie. Zijn General Management onderscheidt de aandachtsgebieden:

1. *Techniek*
2. *Commercie*
3. *Financiën*
4. *Veiligstelling van de organisatie*
5. *Boekhouden*
6. *Besturen van de hierboven genoemde deelgebieden*

Besturen omvat de volgende ingrediënten:

1. *Plan van aanpak formuleren*
2. *Mensen en middelen bijeen brengen*
3. *Werk verschaffen*
4. *Afstemmen van verschillende activiteiten onderling*
5. *Kwaliteitscontrole*

Fayol propageert de eenduidigheid van de opdrachtstelling, in tegenstelling tot de versnipperde functionele verantwoordelijkheden bij Taylor.



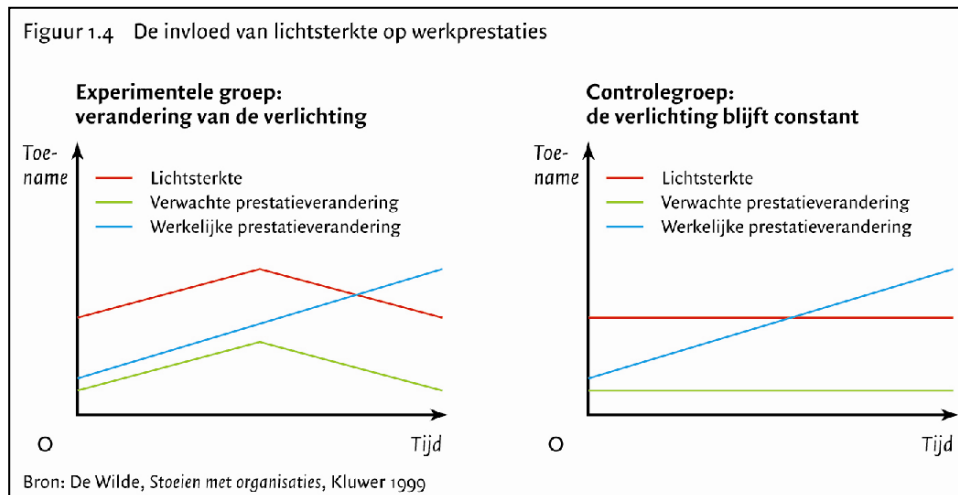
## 1.8. **Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1940)**

**Max Weber** (1864-1920) verkondigt de ideale bureaucratie (niet te verwarren met de negatieve lading dat het begrip heeft gekregen). De gedachtegang berust op een goed geoliede doelgerichte organisatie die gekenmerkt wordt door:

1. *Verdeling van taken*
2. *Hiërarchie*
3. *Begrenzing van verantwoordelijkheid en zeggenschap*
4. *Nadruk op functie en niet op onderlinge persoonlijke relaties*
5. *Objectieve selectie op basis van kennis en vaardigheid*
6. *Beloning en promotie op basis van procedurele beoordeling op specifieke kenmerken*
7. *Standaardisatie van procedures*
8. *Documenteren van data ten behoeve van controle met behulp van naslagwerk*
9. *Inperken van macht op elk niveau*

## 1.9. **Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945)**

De Human Relations-beweging onderhoudt het principe van het welzijn van de werknemer. Via experimenten is aangetoond dat elke verbetering van arbeidsomstandigheden (zowel fysiek als sociaal) de productiviteit verhoogt. De menselijke factoren aandacht, bevestiging en acceptatie ten aanzien van de groep blijken een vooraanstaande rol hierin te spelen: maximale rendement door een tevreden werknemer. Deze denkwijze gaat uit van de kleinere groep, in tegenstelling tot Scientific Management, en samenwerking. De leidinggevenden handelen met menselijke maat.



## 1.10. **Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (1950)**

**Warren G. Bennis** stelt de tekortkomingen van de twee tegengestelde denkrichtingen, Scientific Management en Human Relations-beweging, aan de kaak, respectievelijk: het gebrek aan menselijke maat en het ontbreken van een organisatie. Bij het revisionisme streeft men naar het dichten van het gat tussen de twee stromingen.

**Rensis Likert** (1903-1981) ontwikkeld de 'linking-pin'-structuur waarbij de leider van een laag in de organisatie ook lid is van de daarboven liggende laag, zodat communicatie tussen lagen bevorderd wordt.

**Frederick Herzberg** haalt de behoeftenpiramide van Abraham Maslow aan. Hierbij kan een behoefte alleen bevredigd worden als voorzien is in de onderliggende behoefte:

- *Primaire behoeften (voeding, slaap en seks)*
- *Secundaire behoeften (veiligheid en zekerheid)*
- *Behoeftte om bij de groep te horen (verbondenheid)*
- *Behoeftte om erkent te worden (status)*
- *Behoeftte voor zelfontplooiing (toekenning van verantwoordelijkheid, persoonlijke ontwikkeling, ontplooiing van ideeën)*

Hieraan gerelateerd, differentieert Herzberg de factoren 'satisfiers' (motivatoren) en 'dissatisfiers' (hygiënefactoren), waarbij de aanwezigheid van de laatste in de organisatie leidt tot ontevredenheid

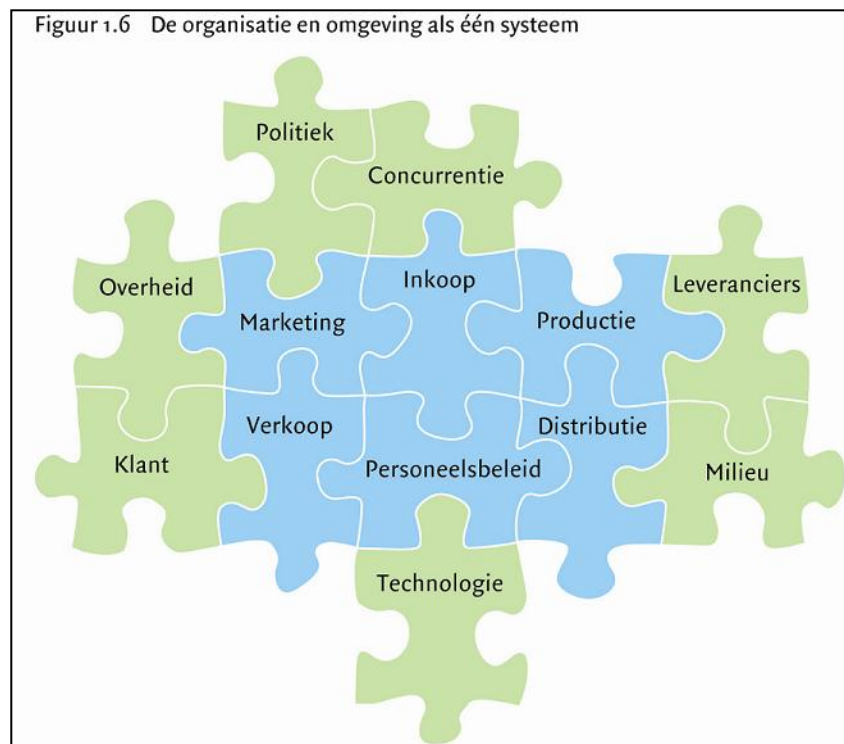


(bijvoorbeeld door slechte arbeidsvoorwaarden).

**Douglas McGregor** (1906-1964) schrijft *The Human Side of Enterprise* (1960), waarin de X-Y-theorie wordt aangehaald. Deze zet het functioneren van een organisatie (X) af tegen hoe in de organisatie samengewerkt zou moeten worden (Y). Deze denkrichting zegt voornamelijk iets over mensbeelden.

### 1.11. **Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950)**

De revisionisten, o.a. **Kenneth Boulding** (1910-1993), beschreven organisaties als systemen van met elkaar samenwerkende onderdelen in wisselwerking met de omgeving. Vanuit het systeem gedacht, is noodzaak voor een integrale benadering: wijziging aan het ene systeemelement heeft nl. gevolgen voor de rest. Er is sprake van synergie indien er meerwaarde wordt bereikt via de gezamenlijke inspanning van de systeemonderdelen.



### 1.12. **Paul Lawrence & Jay Lorsch contingentiebenadering**

Uit onderzoek is gebleken dat er een beste manier van management niet bestaat. In 1967, verkondigen **Paul Lawrence** en Jay **Lorsch** de contingentiebenadering die nadruk legt op de behoefte, situatieafhankelijk, voor een passende vorm van management. Er moet voortdurend gekeken worden naar de veranderende interactie tussen de organisatie en haar omgeving.



### 1.13. **Recente organisatietheorieën (1980 +)**

**Philip Crosby** (1926-2001) streeft een betere organisatie na dmv kwaliteitszorg. Het 'zero defects'-concept behelst de kwaliteitszorg door de hele organisatie, geen fouten maken, van directie tot en met productie, en zodoende kostenbesparing bereiken.

Volgens **Henry Mintzberg** (1939) bestaan er meerdere paden naar succes, meerdere mogelijke configuraties voor een organisatie:

1. *De ondernemersorganisatie*
2. *De machineorganisatie*
3. *De professionele organisatie*
4. *De divisieorganisatie*
5. *De innovatieve organisatie*
6. *De zendingsorganisatie*
7. *De politieke organisatie*

Deze typeringen zijn veralgemeniserend, maar goed als handvatten te gebruiken bij de analyse van organisaties.

**Tom Peters** (1942) heeft door onderzoek uitgewezen dat succes bereikt wordt d.m.v.:

1. *Actiegericht handelen ('do it, fix it, try it')*
2. *Leren van je klanten*
3. *Ondernemerschap, durf en geest van vernieuwing door de hele organisatie*
4. *Bevorder productiviteit door persoonlijke ontplooiing van de mensen in de organisatie*
5. *Schep waarden waar iedereen trots op kan zijn*
6. *Blijf bij je core business*
7. *Hou je organisatiestructuur simpel, inclusief de ondersteunende afdelingen*
8. *Bestuur de organisatie op een eenduidige manier en creëer tegelijkertijd zelfstandigheid*

Elke organisatie dient rekening te houden met een veranderende omgeving, dit te voorzien en ernaar te handelen.

**Peter Drucker** (1909-2005) introduceert het begrip kennisrevolutie. Waarbij de industriële revolutie de stijging van productieaantallen betreft en inmiddels een verzadigingsgraad heeft bereikt, is de productiviteitsontwikkeling van kennis- en de dienstensector een groeimarkt. De nadruk van kenniswerk wordt gelegd op bewust taken uitvoeren die er toe doen, efficiëntiegericht herstructureren van het werk, uitbesteden van secundaire processen en de kritische samenstelling van werkgroepen. Er bestaat geen absoluut beste organisatiestructuur, alleen geschikte vormen die de productiviteit van mensen tot doel hebben.

**Michael Porter** (1947) houdt zich bezig met de strategie van organisaties en stelt aan de kaak hoe je een succesvolle strategie bepaalt. Hij legt de nadruk op concurrentievoordeel, waarbij gedacht wordt aan producten goedkoper fabriceren of een meerwaarde meegeven, waardoor er meer voor gevraagd kan worden. De duurzaamheid van het concurrentievoordeel is gerelateerd aan de omgeving waar de organisatie zich bevindt.

**Michael Hammer** en **James Champy** propageren in hun boek *Re-engineering the Corporation, a Manifest for Business Revolution* het procesgericht denken, waarbij het voortbrengen van het product voor de klant de volle aandacht verdient, in tegenstelling de organisatie die ingericht wordt aan de hand van taken. De nadruk ligt op een flexibele organisatie, kwaliteit voortbrengen, servicegericht handelen en besparingen van overhead.

Volgens **C.K.Prahalad** (1941) zit management in de overgangsfase van het control-and demandmodel naar het model dat gezocht moet worden naar nieuwe aansluitingen met de markt. Er is een proactieve vorm van management nodig, meer interactie met een bewustere consument, vanwege de heftigere concurrentie door de globalisering. Daaraan gekoppeld, ziet hij een grote kans in focussen op de bodem van de economische piramide: 4 miljard armen die door hun aantal een nieuwe economische drijfkracht kunnen leveren.

**Jim Collins** (1958) heeft op basis van onderzoek, de volgende succesfactoren gedetermineerd:

1. *Gedreven leiders, doelgericht, delegerend en niet belust op status.*
2. *Werken met de juiste mensen op de juiste plekken.*
3. *Een gedisciplineerde ondernemende werksfeer.*
4. *Zonder angst, open staan voor de feitelijke situatie, bijvoorbeeld obstakels.*
5. *Het Egelconcept (naar een fabel van Archilochus): waar ben je als bedrijf het beste in?*
6. *De technologieën die gebruikt worden moeten zorgvuldig gekozen worden.*
7. *Succesvolle bedrijven ontstaan niet van de ene op de andere dag, maar groeien gestaagd totdat een versnelling optreedt.*
8. *Blijf doen waar je in gelooft, alleen ga mee met de tijd en verander hoe je dingen doet.*

**Kjell Anders Nordström** (1958) en **Jonas Ridderstråle** (1966) pleiten voor een vermakelijke en inspirerende werkomgeving, waar men zich prettig voelt en waar nieuwe frisse grensverleggende ideeën tot uiting kunnen komen: Funky Business. De nadruk ligt bij doen en gezien worden. Het zakelijk terrein is één groot speelveld. Ze beschrijven een karaoke-economie waarin veel keuze is, maar geen vernieuwing. Ten aanzien van de toekomst, moet creatief talent ervoor zorgen dat de organisatie een unieke positie krijgt te midden van de concurrentie, ook om werknemers een aantrekkelijke werkomgeving te bieden. Gary Hamel (1954) en C.K. Prahalad halen samen kerncompetenties aan. Hamel hecht in zijn boek *Leading the Revolution and Competing for the Future* (1998) belang bij een innovatieve geest door de hele organisatie heen, ieders verantwoordelijkheid, zeker in deze tijd van grote concurrentie: snel kunnen schakelen, nieuwe werkwijzen eigen kunnen maken, nieuwe afzetgebieden en -manieren kunnen vinden.

De klassieke management-DNA kent:

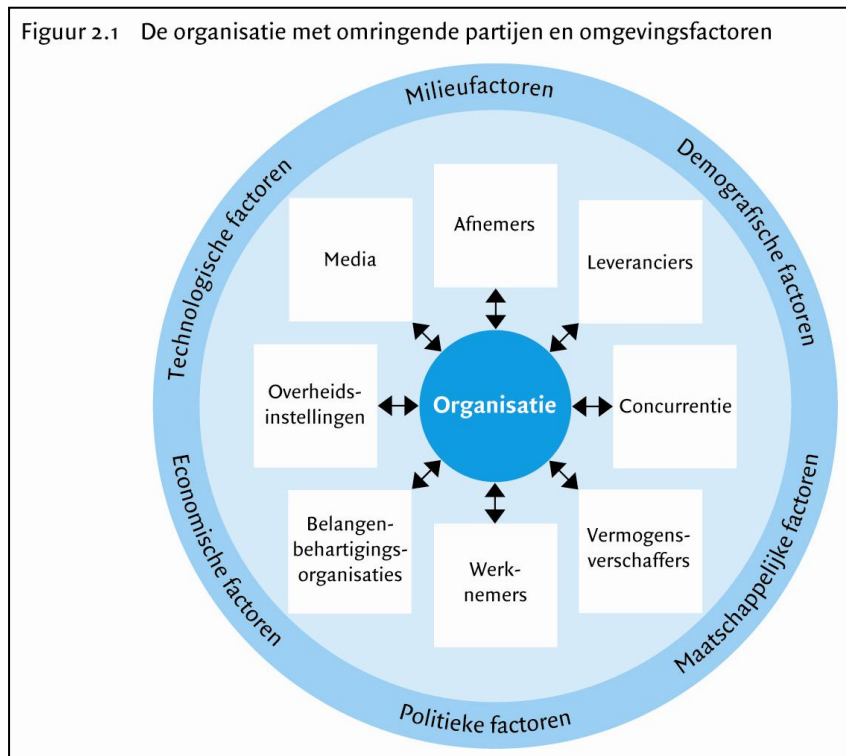
1. *Standaardisatie*
2. *Specialisme*
3. *Uitlijning van doelen*
4. *Hiërarchie*
5. *Planning*
6. *Controle en secundaire arbeidsvoorwaarden*
7. *De innovatieve managementstijl behelst:*
8. *Diversiteit*
9. *Experimenteren bevorderen*
10. *Depolitisering van beslissingen*
11. *Luisteren naar wat de meerderheid vindt en wat de markt vraagt*
12. *Verantwoordelijkheid delegeren*
13. *Verantwoording moeten afleggen op elk niveau*

Een proactieve, creatieve, gedreven houding moeten worden beloond.

## 2. Omgevingsinvloeden

### 2.1. *Organisaties*

Elke organisatie is onderdeel van de maatschappij, de omgeving waarin het interactie heeft met belanghebbende partijen: leveranciers en afnemers. Daarnaast staat de organisatie bloot aan omgevingsinvloeden: sterk veranderende omgevingsfactoren waarop het doeltreffend en slagvaardig moet anticiperen en handelen. Dit heet afstemmen.



### 2.2. *Partijen*

In dit paragraaf, worden de verschillende partijen aangehaald.

#### **Afnemers**

De afnemers, ofwel de klanten van de organisatie, vormen de vraag. Hun behoeften zijn bepalend voor het productassortiment dat een organisatie voert. Veranderende behoeften zorgen ervoor dat de organisatie zijn producten voortdurend verder moet ontwikkelen om aan de vraag te voldoen.

#### **Leveranciers**

Elke organisatie heeft leveranciers voor producten of diensten. Deze zijn nodig om het eigen product tot stand te brengen. Waarbij de lokale leverancier een vooraanstaande rol speelde, is de buitenlandse concurrentie een grote rol gaan spelen. Kwaliteit, prijs en levertijd zijn bepalend in de keuze van een leverancier.

## **Concurrentie**

Elke organisatie heeft concurrenten. Aan de hand van ieders marktpositionering wordt de speelruimte bepaald ten aanzien van te voeren product, prijs, plaats en promotie.

## **Vermogensverschaffers**

Vermogensverschaffers stellen organisaties in staat om groei te bewerkstelligen door middel van extra financiële middelen. De organisatie heeft de verplichting om rendement te boeken voor de vermogensverschaffers.

## **Werknemers**

De werknemer is het belangrijkste goed van de organisatie. Zij doen immers de arbeid en maken de organisatie.

## **Belangenbehartigingsorganisaties**

Belangenbehartigingsorganisaties komen op voor de belangen van bepaalde groeperingen, hetzij werkgevers, werknemers organisaties die bepaalde idealen nastreven enzovoorts.

## **Overheidsinstellingen**

De overheidsinstanties bewaken de naleving van de regels die voorgeschreven zijn.

## **Media**

De media kent een wereldwijde verspreiding van nieuws en informatie, welke aan de basis staat van de opinievorming van het publiek.

De machtspositie van de organisatie ten aanzien van de diverse partijen bepaalt de mate waarin het handelen naar eigen hand gezet kan worden. Er moet een optimale relatie tot stand gebracht worden.

## **2.3. Omgevingsfactoren**

De omgevingsfactoren zijn van indirecte invloed op de organisatie.

### **2.3.1. Milieufactoren**

Door de economische groei en consumptie krijgt het milieu het te verduren: vervuiling en uitputting van natuurlijke bronnen. Het Nationale Milieubeleidsplan 4 (NMP4) streeft duurzame ontwikkeling na, dat wil zeggen het op peil houden van de natuurlijke bronnen, ondanks het gebruik daarvan, onder andere door verlaging van milieubelasting.

De belangrijkste milieuproblemen zijn:

- 1. Uitsterven van natuurlijke bronnen*
- 2. Het veranderende klimaat*
- 3. Uitputting van natuurlijke bronnen*
- 4. Gevaar voor gezondheid*
- 5. Gevaar van de externe veiligheid*
- 6. Verval van de omgeving*

Een internationale aanpak is noodzakelijk, omdat milieuproblemen grensoverschrijdend zijn. De aanpak van milieuproblemen is geïnitieerd door de overheid, door middel van wetgeving, verstrekken van vergunningen en controle. Tegenwoordig moeten organisaties verantwoording afleggen ten aanzien van het milieu door middel van milieuzorg, intern en in samenwerking met externe partijen.

De strategische aandachtsvelden ten aanzien van het milieu zijn:

1. *Het zo schoon mogelijk uitvoeren van activiteiten.*
2. *Milieuzorg brengt nieuwe activiteiten met zich mee, dus nieuwe kansen.*
3. *Om duurzaamheid te garanderen, zal naar nieuwe mogelijkheden gezocht moeten worden.*

Milieuzorg zal integraal door alle afdelingen van de organisatie doorgevoerd moeten worden.

### **2.3.2. Technologische factoren**

*Technologische ontwikkelingen*, gedreven door concurrentie, zorgen voor verbetering van producten ten aanzien van kwaliteit, prijs, milieubelasting, snelheid- en flexibiliteit van levering. De levensduur van producten wordt hierdoor ook korter.

*Grote technologische vooruitgang* wordt geboekt met de biotechnologie in de industrie van voeding, farmaceutica, landbouw, cosmetica en detergents. De steeds goedkoper en beter wordende informatietechnologie, zowel de apparatuur als de applicaties en netwerken, is niet meer weg te denken uit de maatschappij. De komende jaren heeft de informatietechnologie de volgende invloed op organisaties:

*De werkwijze verandert drastisch.*

Tijd en afstand worden gereduceerd doordat organisaties steeds meer onderling en internationaal verbonden worden. Informatie en transacties kunnen veel sneller plaatsvinden.

*Functies worden geïntegreerd.*

In de interne organisatie kunnen afdelingen op elkaar aangesloten worden via een intranet. Afdelingen van verschillende organisaties kunnen op elkaar aangesloten zijn. Via elektronische integratie kunnen verschillende organisaties zich op een open markt begeven.

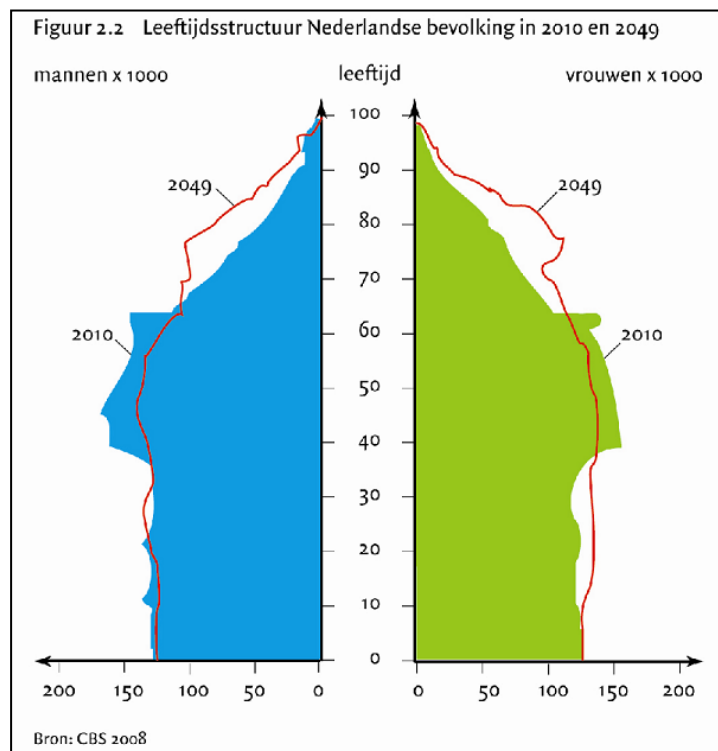
*Internet* is in het westen een gemeengoed geworden waar tal van 'self service' diensten voor de consument zijn ontwikkeld. De groeiemarkt van internet betreft China en India.

*Verandering in schaalvoordelen en besluitvorming.* Door de informatietechnologie is het mogelijk om informatie sneller en goedkoper uit te wisselen binnen een grote groep, waardoor sneller beslissingen genomen kunnen worden.

Grote bedrijven zijn gemakkelijker in staat om *fundamenteel onderzoek* te verrichten, omdat ze de kosten meer kunnen verdelen over de organisatie. Echter, zijn de kosten niet maatgevend voor het succes van de nieuwe technologieën, wel de mate waarin men er op een flexibele, efficiënte manier mee kan omgaan. Daarom is het belangrijk dat de technici ook verstand hebben van marketing, bedrijfskunde en vice versa.

### 2.3.3. Demografische factoren

De demografie behelst de grootte, ontwikkeling en samenstelling van de bevolking. Nergens is de bevolking, de afgelopen eeuw, zo sterk in Europa gegroeid als in Nederland. Dit komt door een hoog aantal geboorten en door migratie (allochtonen). De leeftijdsstructuur is ook onderhevig aan veranderingen en stevenen we af op een vergrijzing van de samenleving. De groep middenleeftijden neemt af en het aantal geboorten neemt af, omdat de generaties die kinderen krijgen slinkt. Het gevolg is dat de collectieve uitgaven, door de vergrijzing, stijgen. Daarentegen, stijgen de inkomsten bij de overheid, omdat evenredig aan de leeftijd, een oudere bevolkingsgroep meer belastingen betaald. Er zijn meerdere benamingen voor ouderen. De gehanteerde onderleeftijd voor senioren is 50 jaar. Deze doelgroep is interessant vanwege zijn toenemende omvang en vanwege hun hoge uitgavenpatroon.



### 2.3.4. Economische factoren

Economische factoren spelen een belangrijke rol bij de koopkracht van de consument en dus bij het succes van een organisatie. In Nederland, wordt 30% van het nationaal inkomen geboekt door internationale betrekkingen.

De Nederlandse concurrentiepositie is afhankelijk van de volgende internationale ontwikkelingen:

1. *Groei van de economie in verschillende landen*
2. *Koersfluctuaties van valuta's*
3. *Het gedrag van de rentestand*
4. *De loonsverhoudingen*

De werkgelegenheid in Europa zal afnemen als gevolg van de concurrentie uit Zuidoost-Azië: goedkope arbeid. De industrie verschuift naar Zuidoost-Azië. Het antwoord hierop is dat in Europa geïnvesteerd moet worden in de kennis en innovatie.

#### *Globalisering*

Nederland is historisch gezien altijd al afhankelijk geweest van internationale handel. Dit betekent dat de internationale economie maatgevend is voor Nederland. Als kleine speler is het van belang om internationale verbanden aan te gaan. De Wereldhandelsorganisatie (WTO), waar Nederland lid van is, telt meer dan 147 leden (d.d. 23 april 2004). De WTO wil zich, met een bindende geschillenbeslechting, ontwikkelen tot het centrale orgaan voor het internationale handelstelsel.

Ontwikkelingslanden zijn ook betrokken bij de WTO. In dat kader, worden de onderwerpen milieu, voedselveiligheid en arbeidsomstandigheden behandeld. De openstelling van de handel zou een inkomensgroei van 500 miljard dollar kunnen bewerkstelligen voor deze landen.

### **2.3.5. Politieke factoren**

Vanuit de politiek wordt invloed uitgeoefend op de economie, in het binnenland, maar ook grensoverschrijdend. De Europese Unie heeft als doel om, binnen haar grenzen, de gemeenschappelijke markt te ontwikkelen. We spreken van economische unie op het moment dat zowel economische en politieke zeggenschap ondergebracht worden onder één gemeenschappelijke overheid.

Er zijn vijf vormen van economische integratie:

- 1. De vrijhandelszone harmoniseert de import en export binnen de deelnemende landen door de belemmerende factoren (bijvoorbeeld invoertarieven) af te schaffen.*
- 2. De douane-unie behelst de onderlinge verdeling, via een sleutel, van opbrengsten uit invoertarieven.*
- 3. De gemeenschappelijke markt is gestoeld op de douane-unie, waarbij de belemmeringen ten aanzien van productiefactoren worden afgeschaft.*
- 4. De economische unie gaat een stap verder doordat het financiële beleid en de betreffende politiek gemeenschappelijk wordt, onder andere door een Centrale Bank.*
- 5. De volledige politieke en economische unie vereist totale samenvoeging van landen, bijvoorbeeld de uiteindelijke Verenigde Staten van Amerika.*

De Europese Unie kent een gemeenschappelijke interne markt met vrijheden op de gebieden van:

- *Verkeer van goederen*
- *Verkeer van diensten*
- *Verkeer van kapitaal*
- *Verkeer van personen*

Zodoende wordt een sterk Europees blok gevormd, een sterke concurrentiepositie ten aanzien van de rest van de wereld. De gevolgen hiervan zijn:

- *Doordat er een grotere markt ontstaat, wordt het volume groter, dus de inkoopkosten lager, daarmee ook de verkoopprijzen.*
- *Organisaties worden gedwongen efficiënter te werken omdat de winstmarges lager zijn.*
- *"Snellere aanpassingen en een vergrote specialisatie door gebruik te maken van de vergelijkende kosten (comparatieve kosten) tussen de verschillende landen van de Europese Unie."*
- *Bevordering van innovatie, doordat er meer interactie is in een dynamischere omgeving.*

- *Op de lange termijn, heeft Europa een sterk perspectief in buitenlandse markten.*

Er zijn echter nog een aantal belemmeringen, waaronder:

- *Fysieke belemmeringen, zoals douanecontroles.*
- *Technische belemmeringen, zoals verschillende regelgevingen.*
- *Fiscale belemmeringen in de vorm van verschillen in belastingtarieven en accijnzen.*

Voor Nederland zijn dit belangrijke aandachtspunten, omdat ruim een derde van het nationaal inkomen export betreft, waarvan 85% in West-Europa, grotendeels in de Europese Unie. Er wordt veel aandacht besteed aan het midden- en kleinbedrijf, waarvan 20% van de omzet gehaald wordt in het buitenland. Welke positie moet deze gaan verwerven in de Europese Unie?

### 2.3.6. Maatschappelijke factoren

Organisaties zijn onderdeel van de maatschappij. Daarom wil de maatschappij er invloed op hebben, omdat organisaties effect hebben op het leefmilieu waar de maatschappij zich bevindt. Organisaties, op hun beurt door duurzaam ondernemen, houden rekening met de omgeving.

Duurzaam ondernemen staat gelijk aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat gaat verder dan de wet voorschrijft en is van meerwaarde voor de maatschappij.

Winstbejag is niet meer het enige doel, maar de sociaal-maatschappelijke, culturele, politieke, ethische en milieucontext zijn eveneens belangrijke thema's. Het gaat om meerwaarde naar de klanten toe, personeel, aandeelhouders ende samenleving: de stakeholdersbenadering. De stakeholders hebben invloed op de organisatie.



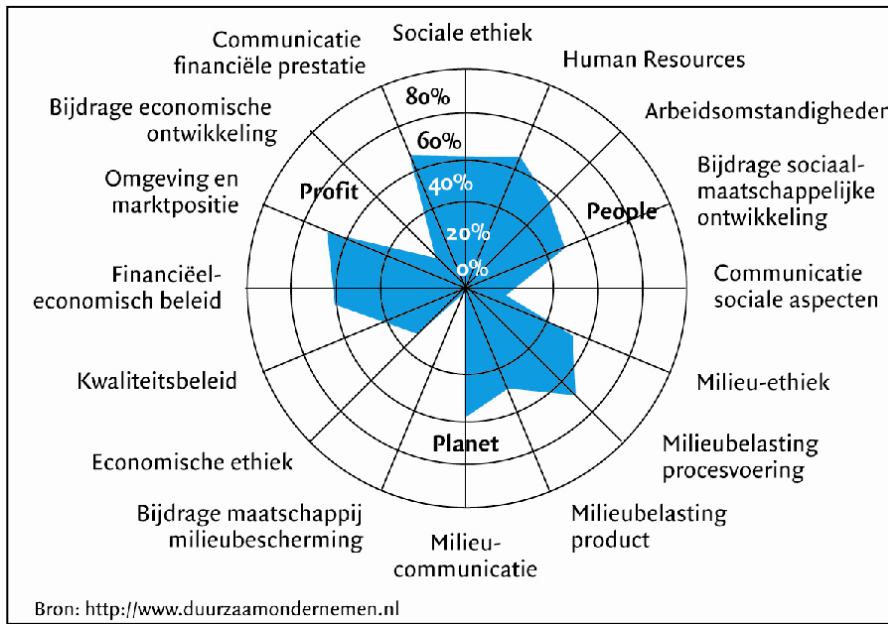
*Duurzaam ondernemen kent drie dimensies: **people, planet en profit.***

Met **people** wordt verwezen naar de menselijke maat, op sociaal ethisch gebied. Hieraan gerelateerde thema's zijn: mensenrechten, seksuele discriminatie, corruptie, medezeggenschap etc.

**Planet** refereert naar duurzaam ondernemen ten aanzien van het milieu: mileuzorg.

Met **profit** gaat men verder dan alleen het winstbejag, maar omhelst deze dimensie ook het algemene economische rendement ten aanzien van werkgelegenheid, infrastructuur etc.





Figuur 2.4 Relatiematrix met een aantal voorbeelden van aandachtspunten bij de genoemde maatschappelijke thema's in relatie tot de stakeholders

Stakeholder	Thema				
	Sociaal	Cultureel	Politiek	Ethisch	Milieu
Klant			Internationale verhoudingen	Causerelated marketing	Milieuvriendelijke producten, keurmerken hergebruik
Leverancier			Internationale verhouding	Leveranciersselectie (SA8000)	Leveranciersselectie (gebruik grondstoffen, duurzame materialen)
Medewerker	Werkgelegenheid, deeltijdbanen, telewerken, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Gelegenheid tot politieke activiteiten	Persoonlijke ontplooiing, gelegenheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
Manager	Werkgelegenheid, deeltijdbanen, telewerken, kinderopvang, veiligheid, gezondheid, welzijn	Sportfaciliteiten, kunst, taalonderwijs	Inkomensverhoudingen	Persoonlijke ontplooiing, gelegenheid tot participeren in maatschappelijke organisaties, normen en waarden, minderheden, discriminatie	Energieverbruik, afval, vervoer
Financier				Prospectus (beursintrodactie)	Groen bankieren
Concurrent	Sociale convenanten		Belangbehartiging		Bedrijfstak gerichte convenanten
Overheid	Wet- en regelgeving, werkgelegenheid, veiligheid		Grote stedenbeleid, onderhouden relatie met overheden		Wet- en regelgeving, vergunningen, natuurbeheer
Onderwijs	Kennisoverdracht (stages, gastcolleges)		Aansluiting onderwijs om behoefte te ondersteunen	Informatie	Informatie
Media	Informatie	Informatie	Informatie		Informatie
Belangengroepen	Maatschappelijk forum informatie		Informatie	Gedragcode, causerelated marketing, ideële reclame	Informatie
Omwonenden	Buizenraad, veiligheid, kennisoverdracht (bedrijfsbezoeken), sponsoring	Sponsoring		Gedragcode, integratie minderheden	Emissie, afvalbeheersing, overlast
(Wereld)burger	Kennisoverdracht (congressen, publicaties), sponsoring	Sponsoring		Gedragcode	

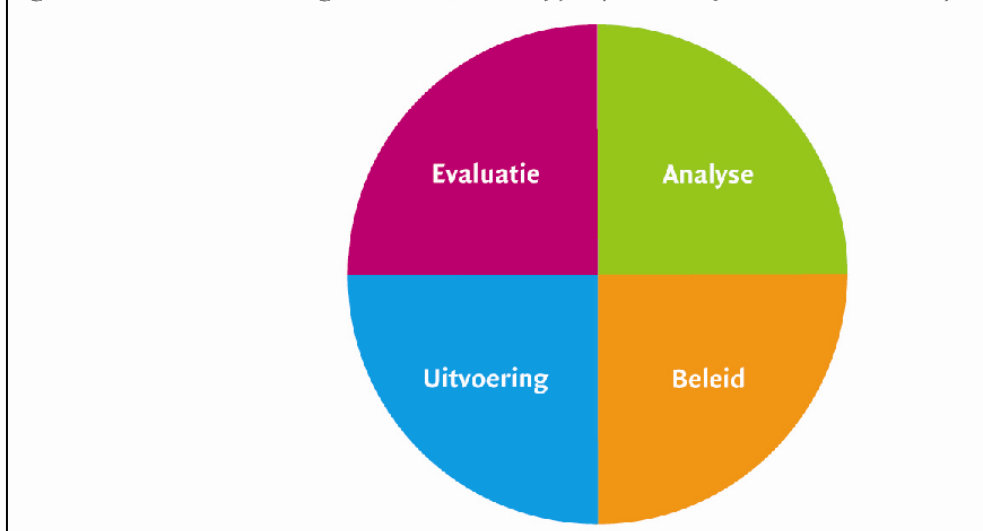
Duurzaam ondernemen kent ook een vierstappenplan:

1. *Analyse van het imago van de organisatie en van de stakeholders.*
2. *Het opzetten van een beleidsplan dat in lijn ligt met het ondernemingsbeleid en waarin tastbare doelen en meetbare prestatie-indicatoren vastgelegd worden.*
3. *De uitvoering behelst de omzetting naar concrete projecten die goed gecommuniceerd worden door de hele organisatie. De toewijding en verantwoording van het management is hierbij van belang, alsmede de betrokkenheid van alle gelederen.*
4. *Evaluatie: aan de hand van metingen, ijkpunten en kwalitatieve beschouwingen kan bepaald worden of de doelen bereikt zijn.*

De uitdaging is om economische groei te delen en om duurzaam te ondernemen volgende generaties. Dit moet gedragen worden door de grote industriëlen die een voorbeeldfunctie heeft voor de rest van de industrie en andere sectoren.

Het is zaak voor een onderneming om na te denken waar het voor staat, economische en maatschappelijke positie, en wie het wil zijn (identiteit), hoe het naar de buitenwereld overkomt (imago). Hier moet zorgvuldig werk van gemaakt worden, want een imago is snel geschonden en moeilijk te herstellen.

Figuur 2.6 Grafische weergave van het vierstappenplan dat cyclisch wordt doorlopen



### 3. Strategisch Management

#### 3.1. *Proces van strategisch management*

##### **Strategisch management**

Houdt in het zorgdragen voor een juiste afstemming op de omgeving alsmede het permanent op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden, die nodig zijn om eventueel noodzakelijke wijzigingen in de strategie te verwezenlijken.

##### **Strategie**

Een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren.

##### **Klassieke richting strategische planning**

Door strategische planning vinden van evenwicht tussen middelen, sterke en zwakte van de onderneming enerzijds en kansen en bedreigingen vanuit de omgeving anderzijds.

##### **Nieuwe of moderne richting**

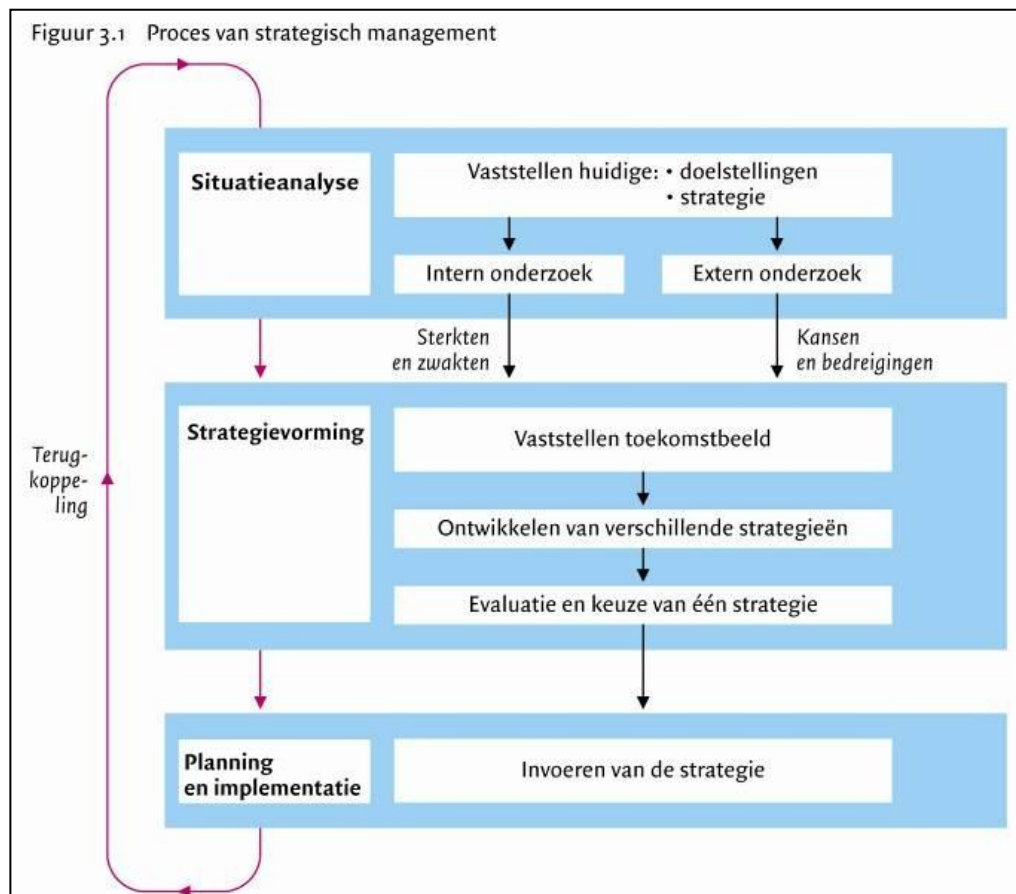
Deze stroming stelt dat de huidige turbulente omgeving zich niet meer laat vatten in kwantitatieve analytische modellen. Belangrijke grondleggers voor deze theorie zijn G. Hamel en K. Prahalad.

#### 3.2. *Klassieke benadering van strategisch management*

##### **Proces van strategisch management**

Bestaat uit 3 fasen:

1. *Situatieanalyse*
2. *Strategievorming*
3. *Planning en Implementatie*



### 3.3. **Situatieanalyse**

De situatieanalyse bestaat uit:

1. *De definitie van huidige doelstellingen en strategie*
2. *Een intern onderzoek*
3. *Een extern onderzoek*

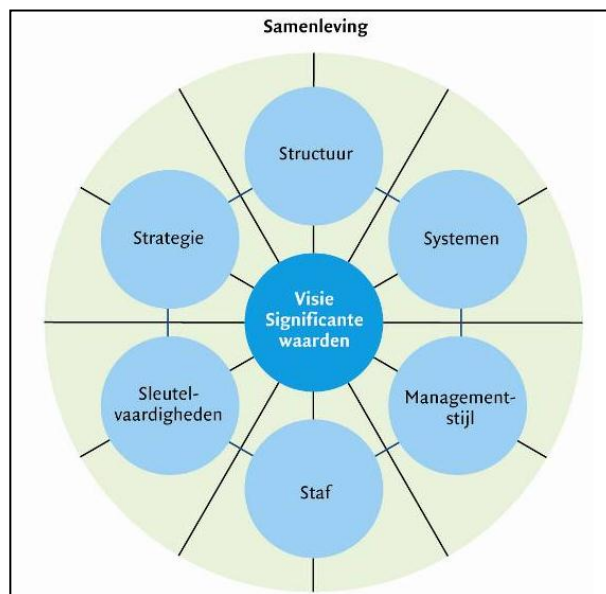
#### 3.3.1. **Definitie van visie, doelstellingen & strategie**

##### **Visie**

Is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie. Een visie is veelal opgebouwd uit een missie en principes.



##### **Visie als managementinstrument (7-S model Mckinsey)**



1. *Structuur*: betreft beschrijving van de organisatievorm, organisatieschema, arbeidsverdeling enz. Kan volgens McKinsey op tijdelijke basis worden veranderd.
2. *Systemen*: de informatie- en communicatiestromen, zowel formeel als informeel
3. *Stijl van management*: betreft gedragspatronen die karakteristiek zijn voor managers van een onderneming. De managementstijl heeft invloed op de cultuur in de organisatie
4. *Staf*: hiermee wordt bedoeld de aandacht voor de totale human resources binnen de organisatie
5. *Sleutelvaardigheden*: dit zijn de vaardigheden of activiteiten waarin de onderneming als geheel uitblinkt en waarin ze zich onderscheidt van de concurrentie
6. *Strategie*: dit is een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren
7. *Significante waarde*: ofwel de visie

De visie is als operationeel managementinstrument op de volgende wijze van invloed op de bedrijfsvoering:

1. *motiveren van medewerkers*
2. *focussen van medewerkers*
3. *scheppen van een kader aan de hand waarvan de medewerkers kunnen afleiden op welke wijze activiteiten moeten worden ingevoerd in de organisatie en hoe deze activiteiten passen binnen een groter geheel.*

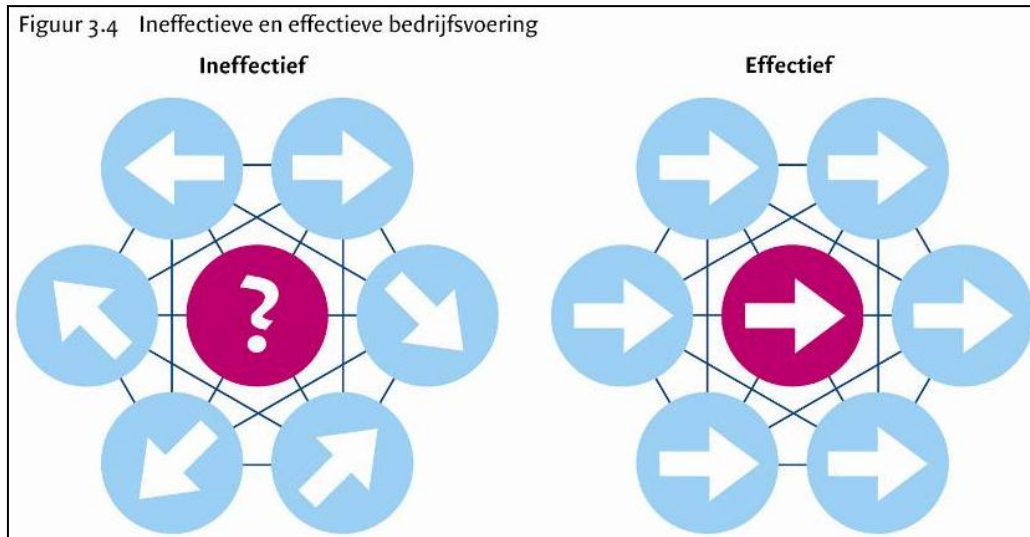
### Missie

Is een beschrijving van product-marktcombinaties en de wijze waarop men hiermee een structureel concurrentievoordeel kan behalen. Ook de principes moeten worden beschreven. Op basis van de visie worden de organisatiedoelstellingen bepaald. Ze hebben vaak betrekking op belangenevenwicht, winstgevendheid, kwaliteit, effectiviteit en efficiency, imago en gedragsregels. Als de doelstelling is gekozen, wordt gekeken of deze kan worden behaald met de gekozen strategie.

### Principes

Hebben betrekking op de normen en waarden van de organisatie. Deze wordt getoetst aan de maatschappelijke normen en waarden. De volgende aspecten zijn daarbij van toepassing:

1. *kwaliteit komt eerst*
2. *de klant komt eerst*
3. *we zijn betrouwbaar en integer*
4. *onze medewerkers zijn betrouwbaar en integer*
5. *onze medewerkers zijn onze kracht*
6. *persoonlijke ontplooiing staat voorop*
7. *wij dragen bij aan een goede samenleving*



### Organisatiedoelstellingen

Geven de relatie aan van de organisatie met haar omgeving en haar werknemers. De inhoud van de doelstellingen is dan ook ingegeven door de belanghebbenden van de organisatie. Organisatiedoelstellingen hebben vaak betrekking op:

1. *Belangenevenwicht*
2. *Winstgevendheid*
3. *Kwaliteit*
4. *Effectiviteit & Efficiency*
5. *Imago*
6. *Gedragsregels*

### 3.3.2. Intern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse

#### Intern onderzoek of bedrijfsdiagnose

De sterke en zwakke kanten van de interne organisatie worden in kaart gebracht. Een sterkte-zwakteonderzoek kan worden uitgevoerd vanuit functionele gebieden of vanuit resultaten. Bij de eerste benadering worden functionele eenheden onderscheiden waarbinnen gelijksoortige activiteiten plaatsvinden. Er vindt dan een **performancemeting** plaats. Als een beperkt aantal **functionele gebieden** worden onderzocht, dan is er sprake van een **partiële benadering**. Bij een doorlichting van alle functionele eenheden is er sprake van een **integrale benadering**. Zo wordt een totaalbeeld van de organisatie verkregen.

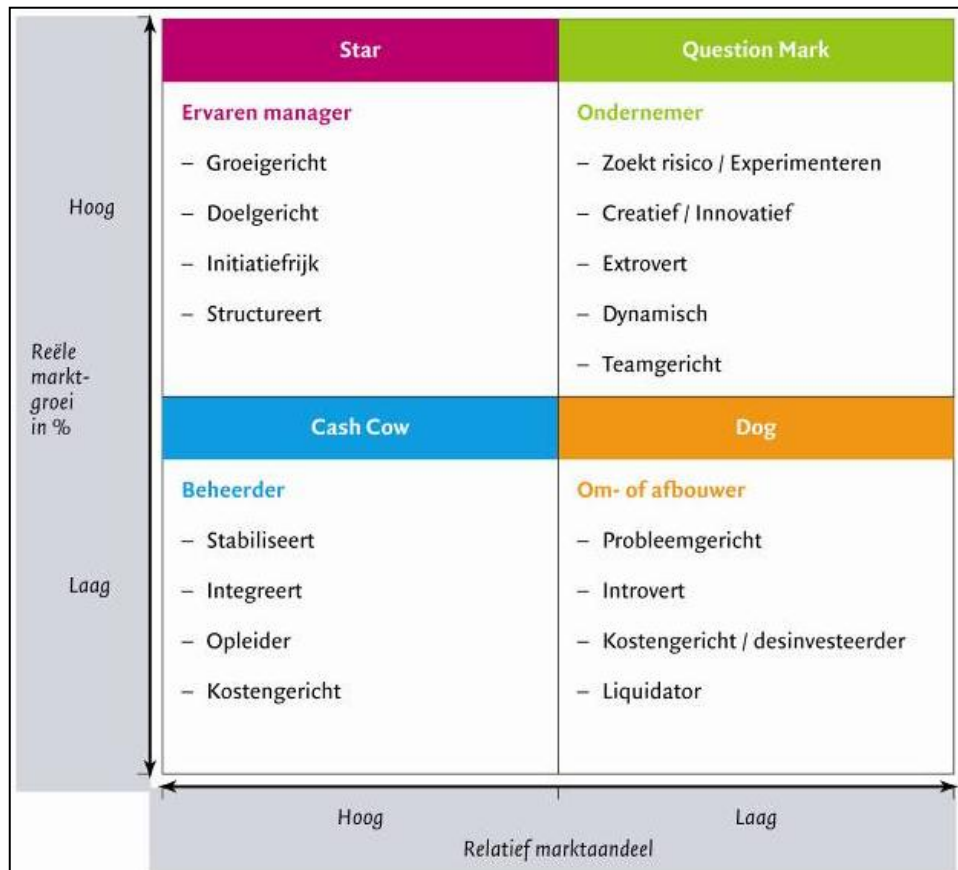
#### Intern onderzoek vanuit resultaten

Er wordt gekeken naar de financiële aantrekkelijkheid van de verschillende bedrijfsactiviteiten. Samenhangende activiteiten worden vaak onderverdeeld in **bedrijfseenheden** die zich richten op duidelijk afgebakende markten. De **kernactiviteit** is de activiteit waarop een bedrijf zich concentreert. Bij een portefeuilleanalyse of portfolioanalyse worden alle SBU's (strategic business units) ondergebracht in een cellenstructuur en op basis van bedrijfseconomische criteria geanalyseerd.

De bekendste **portfolioanalyse** is die van de **Boston Consulting Group (BCG)**, waarin de aandacht is gericht op de omzetontwikkeling, de marktontwikkeling en de geldstroom-ontwikkeling. De SBU's worden in een BCG-matrix geplaatst met op de verticale as de **marktgroei** en op de horizontale as **het relatieve marktaandeel**. De portfolioanalyse van BCG gaat uit van een positief verband tussen de omvang van het relatieve marktaandeel en de hoogte van de **cashflow** (geldstroom), een negatief verband tussen de ontwikkeling van de marktgroei en de hoogte van de cashflow, een negatief verband tussen de ontwikkeling van het relatieve marktaandeel en de hoogte van de cashflow en een afname van de marktgroei naarmate een business zich verder in zijn product-lifecycle bevindt. Op basis van deze zaken worden vier kwadranten onderscheiden: de star (hoge marktgroei en een hoog relatief marktaandeel), cash cow (lage marktgroei en een hoog relatief marktaandeel), question mark (hoge marktgroei en een laag relatief marktaandeel) en dog (lage marktgroei en een laag relatief marktaandeel).

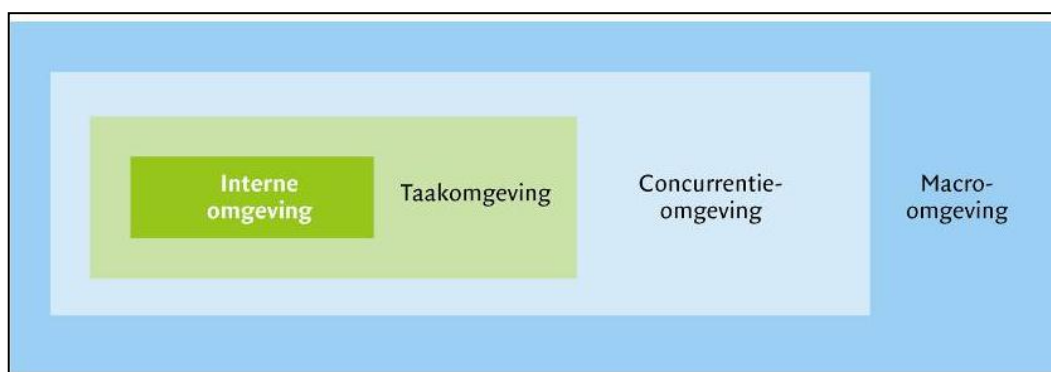
#### Portefeuillemanagement

Toepassen van de analysetechniek van portefeuilles in het management. Hierin wordt de portefeuille van activiteiten in een matrix weergegeven en geanalyseerd, waarna de keuze van een strategie voor de SBU kan worden gemaakt. Omdat een businessunit niet altijd helemaal samenvalt met een **organisatorische eenheid** (zoals een afdeling) is het moeilijk om strategische informatie te ontvangen die alleen betrekking heeft op een bepaalde business. Daarnaast kunnen er problemen ontstaan rondom **bevoegdheden en verantwoordelijkheden**, omdat managers van een cash-cow-SBU niet snel zullen investeren in een question-mark-SBU.



### 3.3.3. Extern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse

Er kan ook een **extern onderzoek** worden uitgevoerd als onderdeel van een situatieanalyse, omdat ontwikkelingen in de externe omgeving invloed kunnen hebben op de kansen en bedreigingen van een organisatie. Het gaat hierbij erom dat de **onderlinge verwevenheid** tussen de verschillende partijen en factoren (**omgevingscomponenten**) bloot worden gelegd.

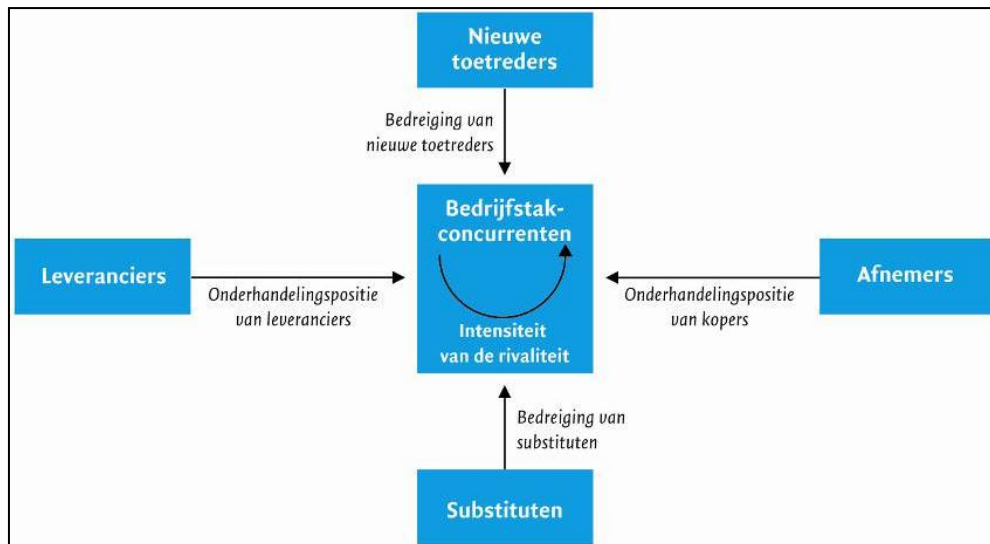


In een externe analyse worden de **interne omgeving**, de **taakomgeving** en de **concurrentieomgeving** geanalyseerd. De interne omgeving bestaat uit de organisatie zelf en wordt vooral bepaald door de organisatiestructuur, de procedures, de overlegstructuren en de kwaliteit van het personeel. Een organisatie voert taken uit en heeft hierdoor een bepaalde functie binnen een groter proces. Op het gebied van concurrenten moeten bedrijven eerst bepalen wie de concurrenten zijn. Dit kan met een **afnemergerichte benadering** of met een benadering vanuit strategische groepen (groepen van organisaties met gemeenschappelijke kenmerken en gelijksoortige concurrentiestrategieën). Ook moet worden bepaald wat de **intensiteit** van de

concurrentie is. Deze is afhankelijk van structurele factoren, zoals de mate van concentratie en aanwezigheid van entree mogelijkheden in de markt, en van strategische factoren, zoals de bereidheid tot samenwerking en de onzekerheid die er is over de strategieën van de concurrenten. Ten slotte moet worden bepaald of de organisatie differentieële concurrentievoordelen heeft op de verschillende markten (**sterke punten**).

### Concurrentieanalyse volgens Porter

Vijf concurrentiekrachten onderscheiden: nieuwe toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en bedrijfstakconcurrentie.

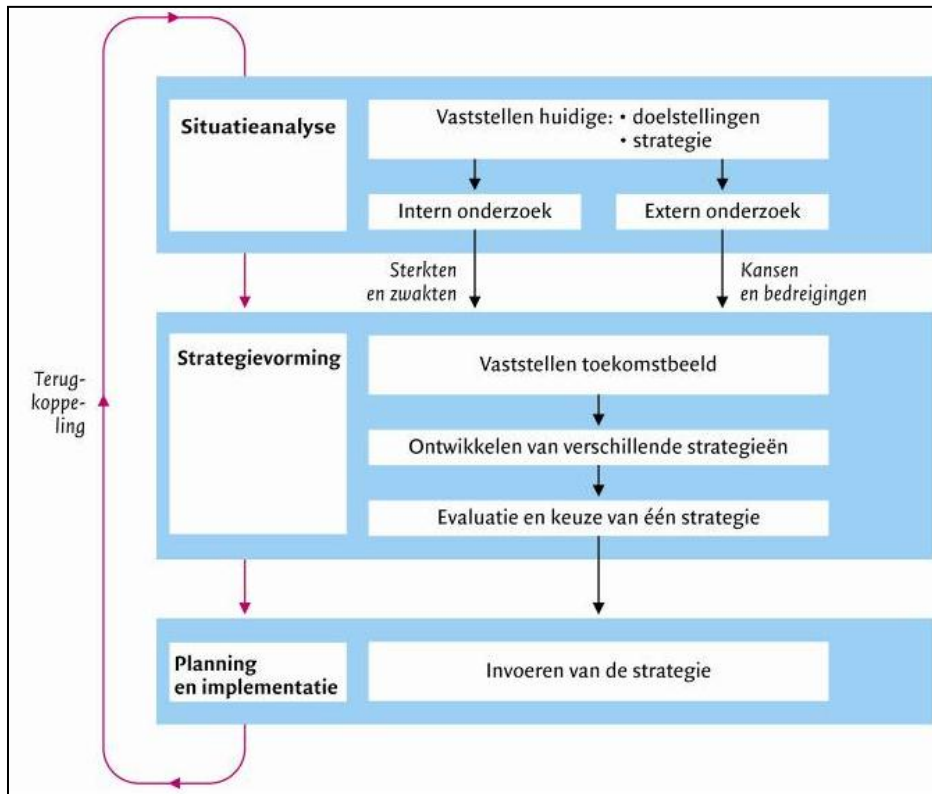


- **Nieuwe toetreders** op de markt zullen proberen om een stuk marktaandeel te verkrijgen ten koste van de aanwezige aanbieders. Dit kan ertoe leiden dat de strategieën van alle ondernemingen veranderen.
- **Afnemers** spelen concurrenten tegen elkaar uit om zo de prijzen omlaag te krijgen. Hun macht is afhankelijk van o.a. de overstapkosten naar andere concurrenten en de beschikking over volledige informatie.
- **Substituten** zijn producten van concurrenten die de eigen producten kunnen vervangen. Daarom moeten ondernemingen letten op de prijs-kwaliteitverhoudingen.
- **Leveranciers** hebben een grote invloed op het gemiddelde rendement, omdat ze de inkoopprijs van een product bepalen. Het is moeilijk om invloed uit te oefenen op de machtspositie van leveranciers.
- **Macro-omgeving**, deze bestaat uit de milieufactoren, de technologische factoren, de demografische factoren, de economische factoren, de politieke factoren en de maatschappelijke factoren.



### 3.4. **Strategievorming**

Na de situatieanalyse komt de **strategievorming**. Deze bestaat uit drie fasen: het vaststellen van het **toekomstbeeld**, het ontwikkelen van verschillende **strategieën** en de evaluatie en keuze van een strategie.



Bij het ontwikkelen van een strategie moeten de strategische keuzes worden vastgelegd in een **strategisch plan**. Strategieën kunnen afhankelijk zijn van het marktaandeel van de organisatie.

Er zijn vier typen organisaties op basis van het marktaandeel:

- de **marktleiders** (grootste marktaandeel in hun markt);
- de **uitdagere** (hebben als doelstelling om marktleider te worden);
- de **volgers** (vasthouden bestaande klanten);
- de **specialisten** (geen concurrentie door specialisme).

Uitdagere kunnen **frontaal aanvallen** door marketinginstrumenten te gebruiken die de marktleider tot nu toe succes heeft gehad. Daarnaast kunnen ze in de **flank aanvallen** door sterke punten te gebruiken die minder goed zijn ontwikkeld bij de marktleider. Een andere optie is om een tal van marketinginstrumenten te gebruiken op een veelheid van fronten (**omcirkelen**). Als de uitdager via een **omweg** aanvalt, dan gaat hij de concurrentie aan op een andere markt dan waar de marktleider opereert. Ten slotte kan de **guerrillastrategie** worden toegepast door de marktleider op verschillende punten met korte aanvallen uit het evenwicht te brengen.

Strategieën kunnen ook afhankelijk zijn van de mate van turbulentie in de omgeving. Er is dan een toenemende veranderingssnelheid van diverse variabelen, er is een grotere onderlinge afhankelijkheid van allerlei verschijnselen en de ontwikkelingen worden steeds autonomer.

**Vier turbulentiestrategieën** toepassen om hun kwetsbare factoren op te sporen.

- **Immunificatie**, nieuwe markten worden gepenetreerd met nieuwe producten. Als er wordt gezocht naar een verwantschap op marketinggebied en/of productietechniek, dan is er sprake van concentrische diversificatie.
- **Adaptatie** houdt in dat de organisatie zich snel kan aanpassen aan de wijzigende omstandigheden en dus flexibel moet zijn. De flexibiliteit kan worden verhoogd door decentralisatie van de organisatie.
- **manipulatie**
- **innovatie.**

**Expansie-strategieën**

- De productdimensie
- Marktdimensie

Door het koppelen van deze dimensies ontstaat de product-marktmatrix van Ansoff.

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Markt-penetratie	Product-ontwikkeling
	Nieuw	Markt-ontwikkeling	Diversificatie

**Marktpenetratie**, de organisatie probeert het marktaandeel van de bestaande producten in de bestaande markt te vergroten.

**Productontwikkeling** houdt in dat nieuwe producten worden ontwikkeld en op een bestaande markt worden geïntroduceerd.

**Marktontwikkeling**, nieuwe afzetmogelijkheden worden gezocht voor bestaande producten.

**Diversificatie** houdt in dat een organisatie groei probeert te bewerkstelligen via het ontwikkelen van nieuwe producten en introductie op nieuwe markten.

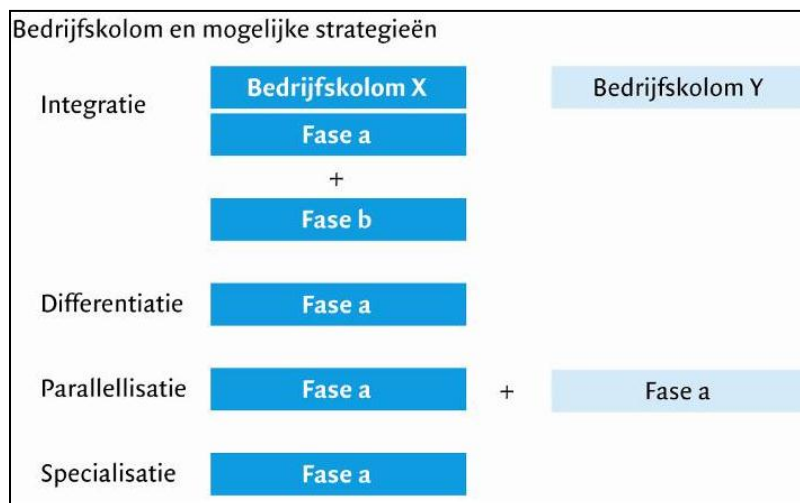
Als er voorlopige strategieën zijn gekozen, dan kan bv. de scenariomethode worden toegepast om de ontwikkelingen op de middellange termijn te voorspellen. Hierbij wordt de ontwikkeling van een aantal factoren voorspeld. Om een definitieve keuze te maken zullen keuzecriteria moeten worden geformuleerd. Bedrijven moeten de eigen positie in de bedrijfskolom bekijken om te kunnen nagaan welke ontwikkelingen mogelijk zijn binnen die bedrijfskolom.



Elke schakel in een **bedrijfskolom** is een **bedrijfstak**. Bedrijfstakken bestaan op hun beurt uit **branches** (organisaties die dezelfde productie- of distributietechnieken hanteren en grotendeels dezelfde producten leveren).

Er kunnen twee groepen strategieën worden onderscheiden:

1. strategieën binnen een bedrijfskolom (**achterwaartse integratie** met een voorgaande schakel of **voorwaartse integratie** met een daaropvolgende schakel)
2. strategieën die plaatsvinden tussen verschillende bedrijfskolommen (**parallelisatie**: activiteiten verrichten in een andere bedrijfstak en **specialisatie**: het tegenovergestelde). Het tegenovergestelde van integratie is differentiatie.



Om tot een zo goed mogelijk resultaat te komen binnen een branche, moet er worden gekozen tussen een ongedifferentieerde strategie en een differentiatiestrategie. Beiden kunnen worden toegespitst door het toevoegen van concurrentiebereik.

### 3.5. **Planning en implementatie**

De laatste fase van het strategisch management is de planning en implementatie. Het planningsproces bestaat uit strategische planning, operationele planning en functiegerichte werkplanning (uitwerking van het operationele plan naar de dagelijkse werkzaamheden). Strategisch management is een tweeledig proces dat bestaat uit de ontwikkeling van de strategie en de invoering ervan.

## 4. Samenwerking

## 5. Individu en groepen

## 6. Management

### 6.1. *Manager*

Een manager is iemand die het handelen van andere organisatiemensen op gang brengt en stuurt en verantwoordelijk is voor het (financiële) resultaat van een divisie of afdeling. Het management is de **organisatieleiding** en heeft als taak de onderneming te besturen. Een **managementteam** bestaat uit managers met verschillende deskundigheden.

### 6.2. *Manager in de organisatie*

Er zijn verschillende managementniveaus waarop managers leidinggeven aan medewerkers, namelijk het **topmanagement** (voor de complete leiding van de organisatie), het **middenmanagement** (aansturing activiteiten van de uitvoerende medewerkers) en het **lager management** (zitten tussen de uitvoerende medewerkers en het middenmanagement in). Hoeveel **managementlagen** (hiërarchische niveaus) er zijn, hangt af van de omvang van de organisatie, het specialisatieniveau, het type organisatie en het organisatiebeleid.

#### Soorten bestuurlijke taken:

- *beleidsformulerende taken* (vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren)
- *beleidsuitvoerende taken* (delegeren van werkzaamheden en controleren en motiveren van medewerkers).

#### Twee typen managers:

- *functionele manager* (verantwoordelijk voor één activiteit binnen een organisatie)
- *algemene manager* (verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het organisatorische gedeelte).

Organisaties hebben steeds minder managementniveaus en managers, wat ook wel *afplattung* wordt genoemd. Daarnaast is er een verschuiving van functionele managers naar algemene managers, doordat organisaties steeds meer worden opgedeeld in (business)units die zijn gericht op een product-marktcombinatie.

#### 6.2.1. Taken van de manager

##### Managers hebben drie rollen:

1. *interpersoonlijke rollen* (onderhouden van relaties, boegbeeld, leider, liaisonofficer)
2. *informatieve rollen* (op de hoogte blijven van veranderingen in de organisatie en de resultaten van de afdeling; waarnemer, verspreider, woordvoerder)
3. *besluitvormende rollen*. (richting geven aan uit te voeren beleid; oplosser, ondernemer, toewijzer van middelen en onderhandelaar)

Ook *communiceren* met organisatieleden en mensen van buiten de organisatie is een belangrijke activiteit van managers.

#### 6.2.2. Topmanagers

Vroeger was de hoogste baas in een onderneming de directeur, maar hij of zij ging zich 'manager' noemen. Deze naam devalueerde echter door de aanwezigheid van het aantal 'lijnen stafmanagers'. Daarom noemen ze zich nu '**topmanagers**'. Ze zijn de

belangrijkste inspirator en initiator, maar hebben ook een *symbolfunctie*. Ze zijn namelijk verantwoordelijk voor de successen en faillissementen van hun organisatie. Daarnaast moet een topmanager een *great communicator* zijn om zijn medewerkers te inspireren. Het middenmanagement bevat de grootste groep managers, namelijk de leidinggevendenden onder het topmanagement (zoals divisie managers en bedrijfsleiders).

### **6.2.3. Middenmanager**

Het middenmanagement heeft steeds vaker te maken met *beleidsformulerende taken*. Daarnaast komt er steeds vaker *verplating* voor in het middenkader. Een gevolg hiervan is een beperkte doorgroei naar hogere managementfuncties, waardoor vooral *horizontale overplaatsing* zal worden gebruikt om managers een nieuwe uitdaging te laten aangaan.

### **6.2.4. Managers bij de overheid**

Bij overheidsmanagementfuncties is de bestuurlijk-politieke factor belangrijk, waardoor er andere eisen worden gesteld aan managers bij de overheid dan in het bedrijfsleven. Deze functies worden onderverdeeld in het *bestuur* (verantwoordelijk voor het beleid) en de *ambtelijke top* (verantwoordelijk voor de uitvoering). Doordat de overheid geen marktgerichte organisatie is en er meer onduidelijkheid is over de te leveren producten, worden er andere eisen gesteld aan *topambtenaars* dan het bedrijfsleven heeft voor topmanagers.

## **6.3. Manager als leidinggevende**

### **6.3.1. Manager en macht**

Henry Fayol onderscheidde de volgende bestuurlijke taken van leidinggeven: vooruitzien, organiseren, bevel voeren, coördineren en controleren.

#### **Macht kent twee facetten:**

- Machtsbronnen
- machtsrelaties.

Een speciale uiting van macht is gezag wat is gebaseerd op de erkenning of rechtmatigheid om invloed uit te oefenen.

#### **Machtsbronnen:**

- *beloningsmacht* (beïnvloeding van iemands gedrag via beloning);
- *afgedwongen macht* (straf);
- *legitieme macht* (sturing van gedrag binnen bepaalde grenzen);
- *expertisemacht* (beïnvloeding via speciale of relevante kennis);
- *referentiemacht* (prestige of bewondering voor manager).

### Positiegebonden machtsmiddelen:

- fysieke middelen (bv. faciliteiten);
- economische middelen (financiële machtsmiddelen);
- informatiemiddelen (het wel of niet geven van bepaalde informatie).

### Persoonsgebonden machtsmiddelen:

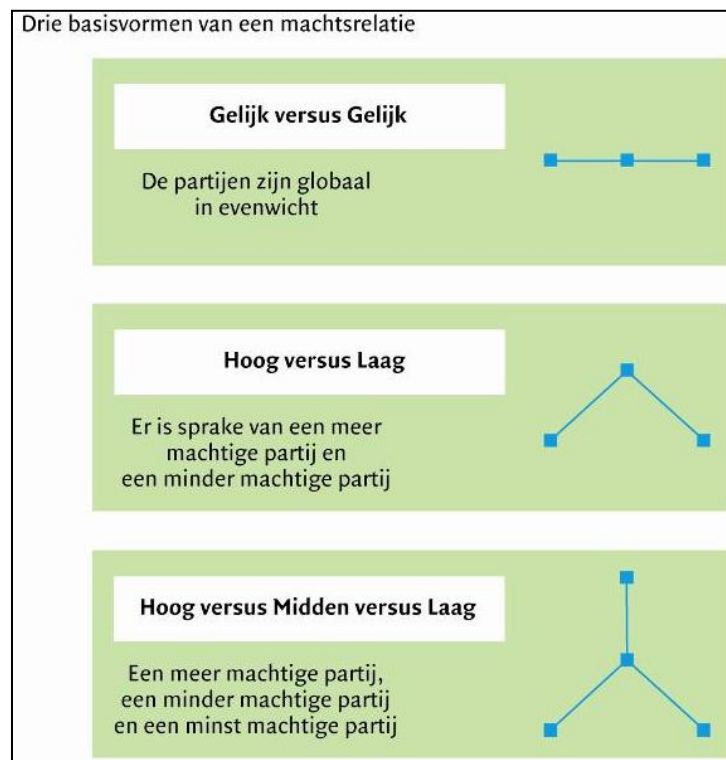
- expertise of deskundigheid
- relationele middelen (de manier waarop managers met hun medewerkers omgaan)

### Twee machtstheorieën van belang bij de beslissingsmacht:

- harmoniemodel gaat uit van de aanwezigheid van dezelfde belangen bij sommige medewerkers en/of afdelingen, waardoor er een harmonie is.
- partijenmodel is er echter geen harmonie, omdat er conflicterende belangen zijn. Een machtsrelatie leidt tot een afhankelijkheidsrelatie tussen personen.

### De drie basisvormen van machtsrelaties:

- gelijk versus gelijk (evenwicht in de machtsrelatie);
- hoog versus laag (hiërarchische relatie tussen verschillende partijen);
- hoog versus midden versus laag (aanwezigheid van een middenkader).



### 6.3.2. Leiderschap

Leiders moeten bepaalde kwaliteiten bezitten om als goede leiders te worden gezien. Het is een combinatie van aanleg, opleiding en levenservaring. Leiderschap leidt ertoe dat de ontwikkelingen van de organisatie worden bepaald.

### 6.3.3. Leiderschapstijlen

Er zijn verschillende leiderschapstijlen, die allemaal zijn gestoeld op verschillende theorieën.

#### 8 theorieën:

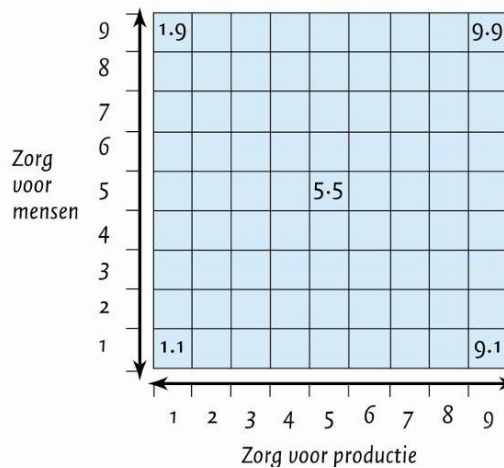
1. leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker;
2. de X-Y-theorie;
3. leiderschapsdiagram;
4. driedimensionaal leiderschapsmodel;
5. situationeel leiderschap;
6. situatieafhankelijk leiderschap;
7. transformationeel leiderschap;
8. zelfleiderschap.

Ad 1) Binnen de leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker zijn er drie leiderschapstijlen: autoritair leiderschap (uitoefenen van gezag), democratisch leiderschap (inspraak) en participerend leiderschap (zit tussen autoritair en democratisch leiderschap in).

Ad 2) Binnen de X-Y-theorie van McGregor berust Theorie X op de luiheid, de geldbelustheid en afkeer van verantwoordelijkheid van de mens. Theorie Y gaat ervan uit dat de mens graag werkt, niet alleen wordt geprikkeld door geld, graag verantwoordelijkheid draagt en creatief is.

Ad 3) In een leiderschapsdiagram worden leiderschapstijlen bekeken vanuit twee dimensies, namelijk de mate van productie- of taakgerichtheid en mensgerichtheid.

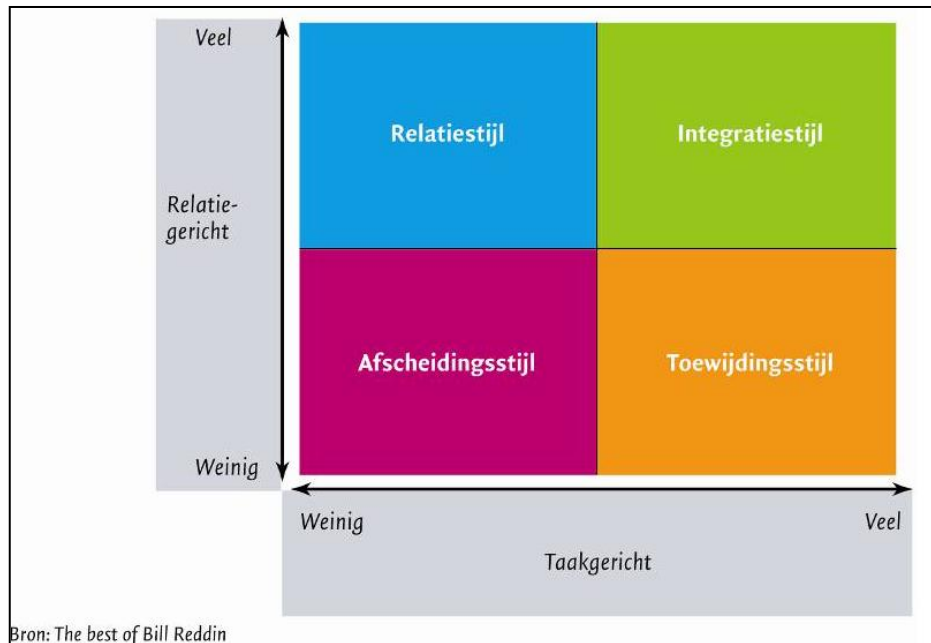
Leiderschapsdiagram van Blake en Mouton



Op basis hiervan kunnen vijf stijlen worden onderscheiden: verschaald management (zeer geringe aandacht voor menselijke aspecten), taakgericht of autoritair management, country club management (gezelligheidsvereniging met nauwelijks aandacht voor de productie), gouden middenweg (evenwichtige verdeling van productie en mens) en teamgericht of democratisch management.

Ad 4) In het driedimensionaal leiderschapsmodel is een derde dimensie toegevoegd: effectiviteit. Hierdoor bestaat het model van **Reddin** uit aandacht voor mensen, aandacht voor de productie of taak en effectiviteit. Met deze dimensies kunnen **vier leiderschapsstijlen** worden onderscheiden:

1. de relatiestijl (regelmatige en langdurige communicatie met medewerkers);
2. de integratiestijl (afstemming van werk op het werk van andere managers);
3. de afscheidingsstijl (veel waarde hechten aan routinematige zaken);
4. de toewijdingsstijl (manager is meestal een vakspecialist).



Om hun optreden in verschillende situaties effectief te maken, moeten managers beschikken over stijlbewustheid (bewust zijn van de eigen stijl), situationele gevoeligheid (het kunnen taxeren en beoordelen van elke situatie), stijlflexibiliteit (aanpassing van leiderschapsstijl aan situatie) en veranderingsvaardigheid (verandering van situatie voor effectievere besturing).

De leiderschapsstijl kan ook afhangen van de taakvolwassenheid van de medewerker (situationeel leiderschap). Dit is de bekwaamheid om taken uit te voeren en de bereidheid om de bijbehorende verantwoordelijkheden te aanvaarden.

**Hersey en Blanchard** onderscheiden **vier niveaus van taakvolwassenheid**, namelijk:

1. niet bekwaam en niet bereid;
2. niet bekwaam en wel bereid;
3. wel bekwaam en niet bereid;
4. bekwaam en zelfstandig.

Op basis hiervan en de taakgerichtheid en relatiegerichtheid van de managers, kunnen vier leiderschapsstijlen worden onderscheiden:

1. overleggen (veel relatiegerichtheid en weinig taakgerichtheid);
2. overtuigen (zowel veel taak als relatie);
3. delegeren (weinig taak en relatie);
4. instrueren (veel sturing maar weinig ondersteuning).





### Vier leidingontvangststijlen

1. de leergierige leidingontvangende (behoefte aan kennis en vaardigheden, maar weinig aan ondersteuning en schouderklopjes);
2. de afhakende leidingontvangende (behoefte aan kennis en schouderklopjes);
3. de miskende leidingontvangende (weinig behoefte aan kennis, veel behoefte aan erkenning);
4. de zelfstandige leidingontvangende (grote vakbekwaamheid en groot zelfvertrouwen).

Bij situatieafhankelijk leiderschap draait het om het vermogen van managers om hun succesvolle leiderschapstijl te veranderen als de situatie erom vraagt.

### Fiedler, drie leiderschapssituaties

1. de relatie tussen de manager en de medewerker;
2. de taakstructuur (de omvang en aard van de taak);
3. de machtspositie van de manager.

Een aangepaste leiderschapstijl kan bv. nodig zijn als er professionals (mensen die relatief zelfstandig en creatief hun kwaliteiten aanwenden om de organisatiedoelen te realiseren) werkzaam zijn in een organisatie en als een organisatie in een bepaalde ontwikkelingsfase zit.

Figuur 6.16 Relatie tussen ontwikkelingsfase organisatie en managementstijl<sup>9</sup>

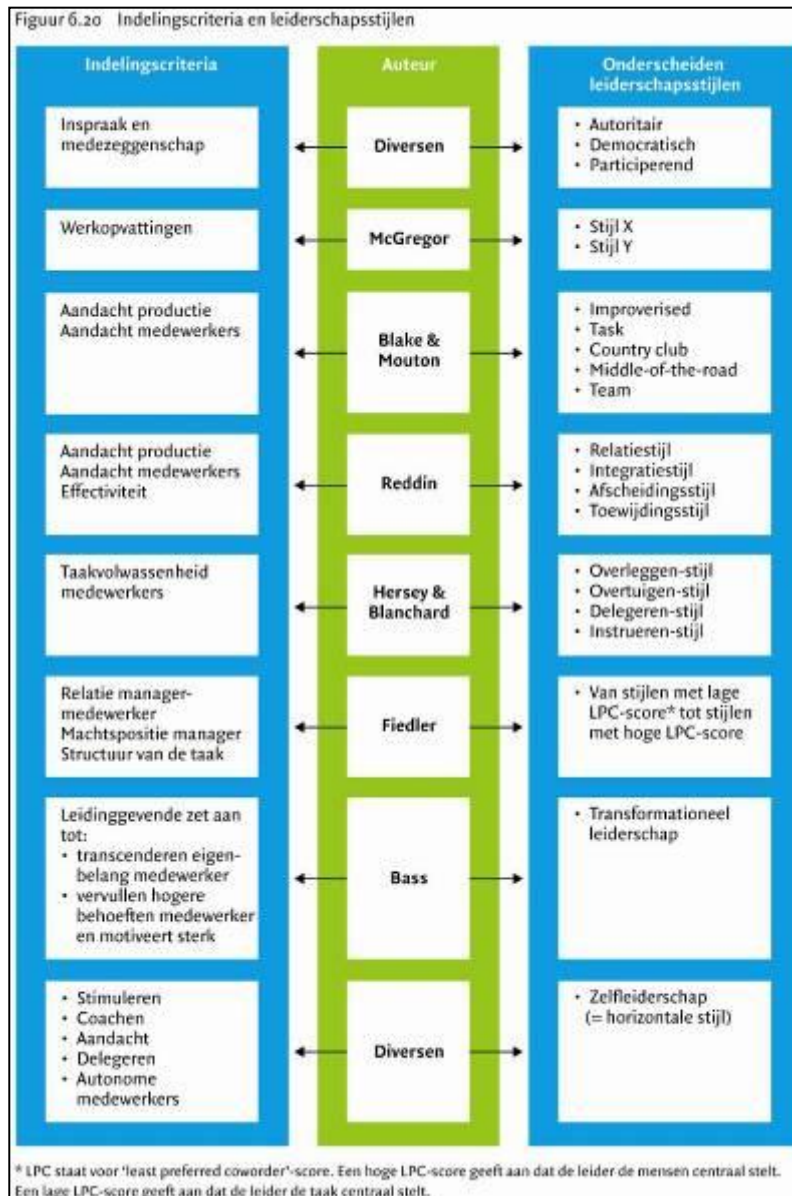
Ontwikkelingsfase organisatie	Type manager	Gedragkenmerken				
		Conformiteit	Sociabiliteit	Activiteit	Prestatiedrang	Denktrant
Explosief groeien	<b>Pionier</b>	Zeer flexibel, zeer creatief, divergent	Zeer extravert, veel flair en glamour maar gedreven door omstandigheid en solitair, wantrouwend	Hyperactief, onrustig, anticiperend, ongecontroleerd	Stormachtig, waaghals, uitdagingen zoekend, gemotiveerd door iets unieks	Intuïtief-irrationeel, in flarden denkend, oorspronkelijk, divergent
Expanderen	<b>Veldheer</b>	Aangepast non-conformistisch, creatief, gestructureerd naar iets nieuws	Selectief extravert, vormt groepjes van uitverkorenen	Energiek, reageert op 'weak signals', nerveus met enige zelfcontrole	Vergroten invloedssfeer, calculated risks	Grensoverschrijdende visie, generalist, rationeel
Doorgroeien	<b>Evenwichtige volhouder</b>	Sterk gestructureerd volgens het spoorboekje, zekerheid	Aimabel, teamwerker, greep erop houden, prettig houden	Doelgericht, stabiel, volgens afspraken	Evenwichtige groei, voldoening door het beheersen van de situatie	Gedegen, systematisch, diepgang, specialistisch
Consolideren	<b>Beheerder</b>	Reproductief, routine, volgzzaam	Introvert, coachen	Stabiel-statisch, via procedures, afwachtend, 'ja maar'	Handhaven status quo, territorium verdedigen	Gedegen en conformistische visie, verband naar vroegere situaties
Antislipstrategie	<b>Zuinige zetbaas</b>	Bureaucratisch, dogmatisch, rigide	Procedureel-dirigerend	Laissez faire, doen wat gedaan moet worden, weinig initiatief	Reactief gedrag, prikkels van buiten	'Wettisch', alles bij het oude
Inkrimping/afslanking	<b>Diplomaat</b>	Maximale flexibiliteit binnen vast deel, geaccepteerde beperkingen	Attent/humaan, houdt rekening met anderen, gedecideerd/vertrouwenwekkend, inspeland op emoties	Gestadig, vasthoudend maar flexibel	Meer strategisch, op lange termijn gericht dan tactisch; op korte termijn doelgericht maar ook gedoseerde inzet	Gedegen, systematisch, diepgang, specialistisch

### Transformationeel leiderschap

Door de grote veranderingen waaraan organisatie onderhevig zijn, is er grote behoefte aan *transformationele leiders*. De transformatiegedachte is een onderdeel van het *New-Agedenk kader* waarin een nieuwe manier van denken centraal staat. De trefwoorden die hierbij belangrijk zijn, zijn *bewustwording, inzicht, creativiteit, harmonie, spiritualiteit* en *intuïtie*. Er kan ook wel van organisatietransformatie worden gesproken, omdat het ontwikkelingsproces van de organisatie afhangt van de individuele veranderingen van het management. Transformaties kunnen op twee niveaus plaatsvinden: *het individuele en het collectieve niveau*. Er zijn hierbij een *structurele en een culturele dimensie*. *Management van organisatietransformatie wordt ook wel transformatiemanagement genoemd.*

### Zelfleiderschap

Managers worden als coaches gezien. Hiervoor is een horizontale managementstijl nodig waarin het plannen, organiseren, controleren en coördineren van activiteiten in grote mate wordt geregeld door de zelfstandige units. Managementaspecten die een rol spelen bij de manager als coach zijn: de manager (een open communicatiestijl en aandacht voor medewerkers), de werkgroep (nadruk op het functioneren van de groep), de werkinhoud (combinatie tussen autonomie) en de arbeidsvoorwaarden (plezier en het vervullen van privé-zorgtaken). Om interculturele communicatie succesvol te laten verlopen, moet je jezelf goed kennen, rekening houden met de fysieke en menselijke setting, verschillende boodschapsystemen begrijpen en empathie ontwikkelen.



### 6.3.4. De internationale manager

#### Stoorzenders

Kunnen voor een belangrijk deel verminderd worden door te zorgen voor een goede voorbereiding bij een buitenlandse baan.

### 6.4. *Manager als persoon*

De persoonlijke eigenschappen van de manager zijn belangrijk. Daarnaast heeft de manager een *voorbeeldfunctie*, waardoor er een relatie wordt gelegd tussen het privé en zakelijk functioneren.

### 6.4.1. Carrière

Drie soorten carrières

1. manager;
2. partner
3. ouder.

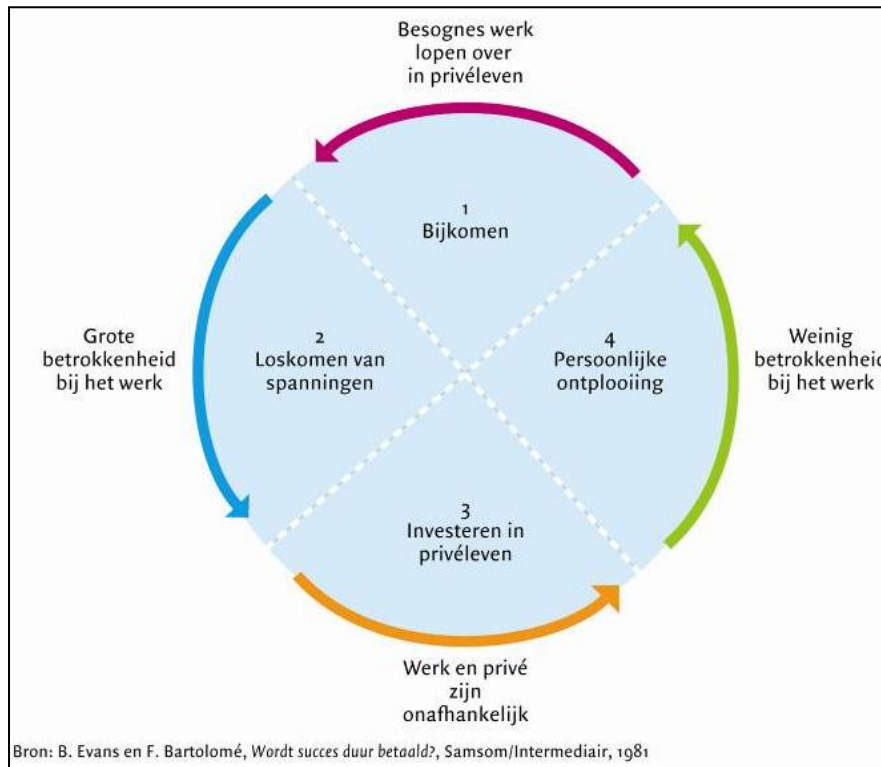


Bij jonge managers (27-34 jaar) komt het *Mañanasyndroom* vaak voor. Dit houdt in dat ze ervan uitgaan dat 'morgen alles anders zal zijn'. Managers die de middelbare leeftijd hebben (35-42 jaar) hebben vaak last van een midlifecrisis. Oudere managers (42-65 jaar) zoeken vaak niet meer naar uitdagingen.

## 6.4.2. Vrijtijdsbesteding

### Vier concepten van vrijheidsbesteding

1. vrije tijd als middel om weer bij te komen;
2. vrije tijd om los te komen van spanningen;
3. vrije tijd om in het privé-leven te investeren;
4. vrije tijd voor persoonlijke ontplooiing.



## 6.4.3. Ondernemerschap

Managers moeten beslissingen nemen over deze belangrijke factor. De belangrijkste persoonsgebonden kwaliteit van een manager is ondernemerschap. Voor ondernemend management of 'entrepreneurial management' zijn bepaalde eigenschappen nodig. Dit zijn o.a. zeer energieke persoonlijkheden, sterk initiërende en motiverende activiteiten, de kwaliteiten om plannen en activiteiten te beheren en controleren, het goed kunnen luisteren naar medewerkers en de beschikking over een gezond verstand.

## 6.5. Management en ethiek

Ethische aspecten worden steeds belangrijker in het management. Zowel interne als externe belanghebbenden kijken niet alleen meer naar de cijfers van de onderneming. Ethiek is vaak een kwestie van pijnlijke keuzes en dilemma's. Morele keuzes kosten vaak veel geld en staat daardoor op gespannen voet met de ondernemingsdoelstellingen.

Er zijn vier visies of benaderingen rondom ethiek

1. de utilitaristische visie;
2. de individuele visie;
3. het rechtvaardigheidsprincipe;
4. moreelrechtelijke visie.

Ad 1) In de utilitaristische visie worden ethische beslissingen genomen met uitkomsten en effecten van deze beslissingen als basis.

Ad 2) In de individuele of liberale visie staat het individu centraal en worden de rechten en de vrijheid van het individu beschermd.

Ad 3) In het rechtvaardigheidsprincipe zijn beslissingen ethisch als de kosten en baten zoveel mogelijk evenredig en onpartijdig worden verdeeld over de belanghebbende partijen of individuen ('gelijke monniken, gelijke kappen').

Ad 4) Ten slotte is er de moreelrechtelijke visie waarin een beslissing ethisch is als die de fundamentele rechten van mensen respecteert en beschermt.

Het ethisch handelen van organisatie wordt beïnvloed door de normen en waarden van de maatschappij (zoals eerlijkheid en privacy), professionele normen en waarden (beroepscode) en individuele normen en waarden (opvoeding en referentiegroepen).

## 6.6. **Management en informatie**

Managers hebben vier informatierollen

1. de antennerol;
2. de informatieverspreider;
3. de spreekbuis;
4. de strategiemaker.

Ad 1) In de antennerol probeert de manager zoveel mogelijk informatie op te vangen uit zowel de externe omgeving als de interne organisatie om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het reilen en zeilen van de organisatie. Door dit totaalbeeld speelt de manager een belangrijke rol bij het bepalen van de strategie van zijn organisatie en fungeert hij dus als strategiemaker.

Ad 2) Als informatieverspreider analyseert en interpreteert de manager informatie om ze vervolgens gedoseerd te distribueren aan andere organisatieleden.

Ad 3) Als hij informatie verstrekt aan belangengroepen, dan wordt de rol van spreekbuis vervuld.

### **Er zijn drie soorten informatie**

1. strategische informatie (voor beslissingen op de middellange termijn);
2. tactische en organisatorische informatie (voor beslissingen rondom de uitvoering van strategische besluiten);
3. operationele informatie (voor het realiseren van tactische besluiten).

De informatiebehoefte hangt dus samen met de het managementniveau waarop de beslissingen worden genomen. Managementinformatie moet recent, betrouwbaar, globaal van aard, overzichtelijk gepresenteerd en toekomstgericht zijn. Het is goed om een informatiesysteem te hebben, zodat managers tijdig en compleet hun informatie ontvangen. Het topmanagement heeft belangrijke taken met betrekking tot de informatievoorziening. De informatiestrategie is afgeleid van de algemene ondernemingsstrategie. Het topmanagement moet de relaties en randvoorwaarden tussen de verschillende bedrijfsfuncties (zoals inkoop en verkoop en personeel) binnen een organisatie aangeven.

## 7. **Besluitvorming**

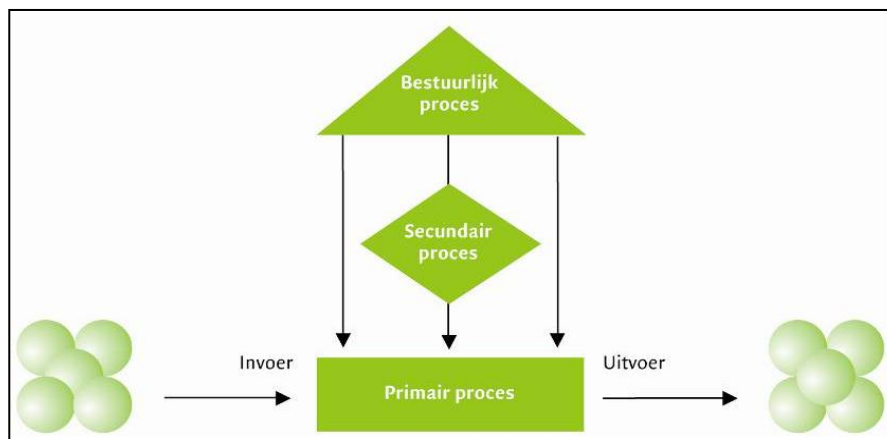
## 8. Besturing

### 8.1. Besturing van organisaties

Besturing van organisaties is het leiden van een organisatie naar de gestelde doelen. Hiervoor is het nodig dat een aantal bedrijfsprocessen effectief en efficiënt wordt uitgevoerd. Een bedrijfsproces is een geordende bundeling van menselijke activiteiten in relatie tot de productie van goederen en/of diensten. Deze processen worden in de hand gehouden door het bedrijfsbestuur (procesbeheersing). Procesbeheersing is het doelgericht laten verlopen van bedrijfsprocessen door planning, coördinatie en bijsturing.

### 8.2. Bedrijfsprocessen

Productiefactoren (arbeid, natuur, kapitaal en informatie) worden omgezet in producten en diensten. Dit is een transformatieproces en bestaat uit meerdere bedrijfsprocessen.



Naast de voortgebrachte goederen en diensten wordt ook de kwaliteit van de overige uitvoer beoordeeld. Bij arbeid wordt er o.a. gekeken naar uittredende mensen.

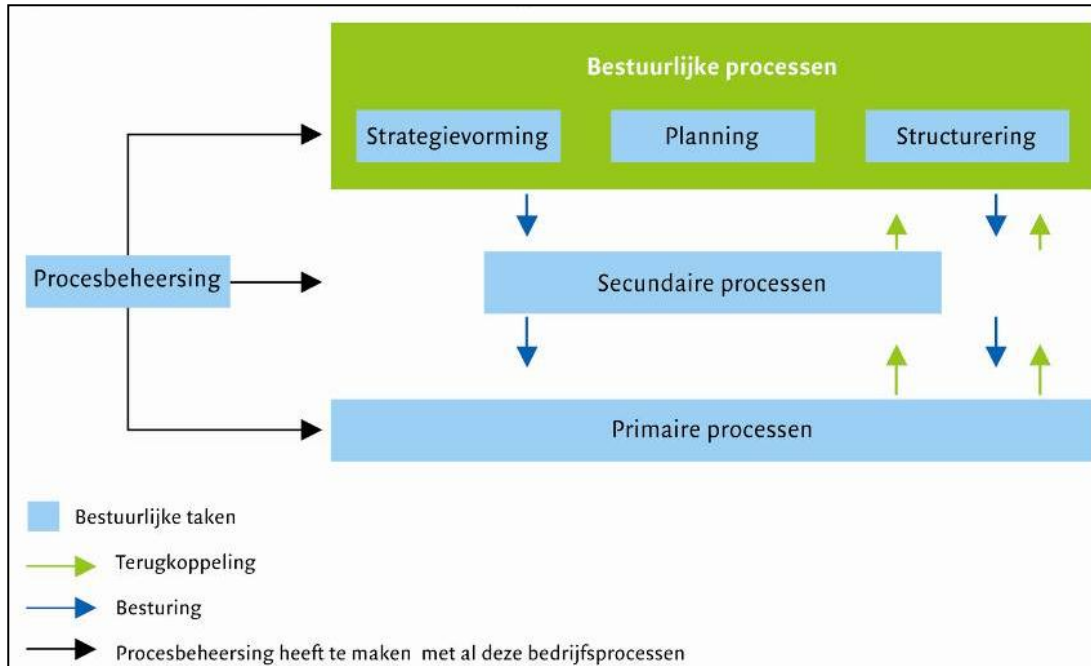
#### 8.2.1. Typen bedrijfsprocessen

##### Drie typen bedrijfsprocessen:

1. primaire processen (alle activiteiten die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een product of dienst);
2. secundaire processen (alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden);
3. bestuurlijke processen (alle activiteiten die grotendeels richting geven aan de primaire en secundaire processen).

Bestuurlijke taken bestaan uit:

1. strategievorming;
2. planning;
3. structurering;
4. procesbeheersing.



## 8.2.2. Beheersingsactiviteiten

Er zijn **beheersingsactiviteiten** nodig om bedrijfsprocessen doelgericht te laten verlopen. Dit kan met *plannen, meten en vergelijken en bijsturen*.

Als er bijsturing nodig is, dan kan het invloed hebben op de doelstellingen, de strategie, de planning, de structurering, het primaire proces en het secundaire proces.

Procesbeheersing is nodig om een concurrentievoordeel te behalen. Hiervoor kan *Business Re-engineering* of *Business Process Re-engineering* worden toegepast. Hierin wordt het ondernemingsproces gezien als een verzameling aan elkaars gerelateerde kernbedrijfsprocessen en niet als een stelsel van apart georganiseerde functies. Een kernbedrijfsproces is een groep van aan elkaar gekoppelde activiteiten die een waardetoevoeging levert en moet zijn opgebouwd vanuit een afnemersoriëntatie. In sterk veranderende markten moet naar het totale proces worden gekeken, omdat het draait om flexibiliteit, kwaliteit en dienstverlening.

### Business Re-engineering

Heeft als doel om een hogere toegevoegde waarde te realiseren door het toepassen van procesoriëntatie. Hierdoor zijn medewerkers meer verantwoordelijk voor het resultaat dan vroeger en fungeren managers als coaches. Begrippen die aan Business Re-engineering zijn verwant, zijn *Just in Time (JIT)* en *Total Quality Management (TQM)*.

### Business Re-engineering heeft vijf basisprincipes

1. *de afnemers staat centraal;*
2. *Business Re-engineering beslaat alle bedrijfsprocessen;*
3. *het verbeteren van processen is een interne zaak;*
4. *het Business Re-engineeringsproces moet een duidelijke verbetering opleveren voor de markt;*
5. *Business Re-engineering verloopt in een aantal fasen.*



### 8.2.3. Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde

De concurrentiekracht van een organisatie is gebaseerd op waardetoevoeging. Dit concurrentievoordeel wordt volgens Porter bewerkstelligd doordat afnemers bereid zijn om extra te betalen voor de toegevoegde waarde. Zijn theorie is gebaseerd op de 'value chain' of waardeketen, bestaande uit alle activiteiten die moeten worden uitgevoerd om een product te kunnen aanbieden. Door het koppelen van deze organisatorische onderdelen (linkages) ontstaat er een concurrentievoordeel.

De waardeketen bestaat uit primaire en secundaire activiteiten. Primaire activiteiten voegen rechtstreeks waarde toe aan producten (zoals inkomende logistiek en productie), terwijl secundaire activiteiten ondersteunend zijn (zoals wervingsactiviteiten en infrastructuur).

Volgens Porter is de informatievoorziening noch een primaire, noch een secundaire activiteit, omdat het een spin in het web is.

Porter onderscheidt drie manieren om concurrentievoordelen te behalen:

1. de strategie van de laagste kostprijs;
2. differentiatie
3. de focusstrategie (combinatie van de laagste kosten en differentiatie).

### 8.2.4. Bedrijfsprocessen en kwaliteit

Kwaliteitszorg is het aspect van de totale managementfunctie dat zich richt op het bepalen en uitvoeren van het kwaliteitsbeleid. De technologische kwaliteit geeft aan hoe hoog een product scoort op het gebied van technische specificaties. De behoefte van de afnemer en de concurrentiepositie worden beoordeeld aan de hand van de relatieve kwaliteit. Hiervoor is een andere manier van organiseren nodig, namelijk integrale kwaliteitszorg. Hiermee worden de processen die invloed hebben op de kwaliteit van een product beheerst om de gewenste kwaliteit te bereiken tegen minimale kosten. Een andere naam voor integrale kwaliteitszorg is Total Quality Management (TQM).

**De belangrijkste redenen voor kwaliteitsbeheersing zijn**

1. toenemende concurrentie;
2. het kwaliteitsbewuster worden van de afnemer;
3. de omvang van de kwaliteitskosten;
4. veranderingen in de wetgeving.

Kwaliteitsprogramma's moeten aan klanten zijn gekoppeld om zo een groter marktaandeel te verkrijgen. Als een kwaliteitssysteem voldoet aan de normen en eisen die zijn bepaald door een externe instantie, dan kan er een certificaat worden verkregen. De normen waaraan een kwaliteitssysteem moet voldoen, zijn afkomstig van de International Organization for Standardization (ISO). Deze zijn sterk procedureel en er moet een kwaliteitshandboek worden geschreven om het te laten toetsen aan de ISO-normen. Na het beschrijven van het kwaliteitssysteem wordt een audit uitgevoerd om te kijken of de organisatie voldoet aan de ISO-normen.

Het realiseren van de maximale kwaliteit hangt af van de kwaliteitsbeheersing.

Met kwaliteitsborging wordt ervoor gezorgd dat het kwaliteitssysteem blijft voldoen aan de gestelde eisen. Het verbeteren van de kwaliteit van producten en diensten kan door de klanttevredenheid te meten.

**Six Sigma** is een kwaliteitssysteem waarin de klant en zijn wensen centraal staan. Hierdoor is het kwantitatief georiënteerd en toepasbaar in de dienstenomgeving. Hiermee

kan een maximaal en duurzaam succes worden behaald. In de statistiek staat sigma voor de standaardafwijking en geeft aan dat er een spreiding is in de kwaliteit van producten.

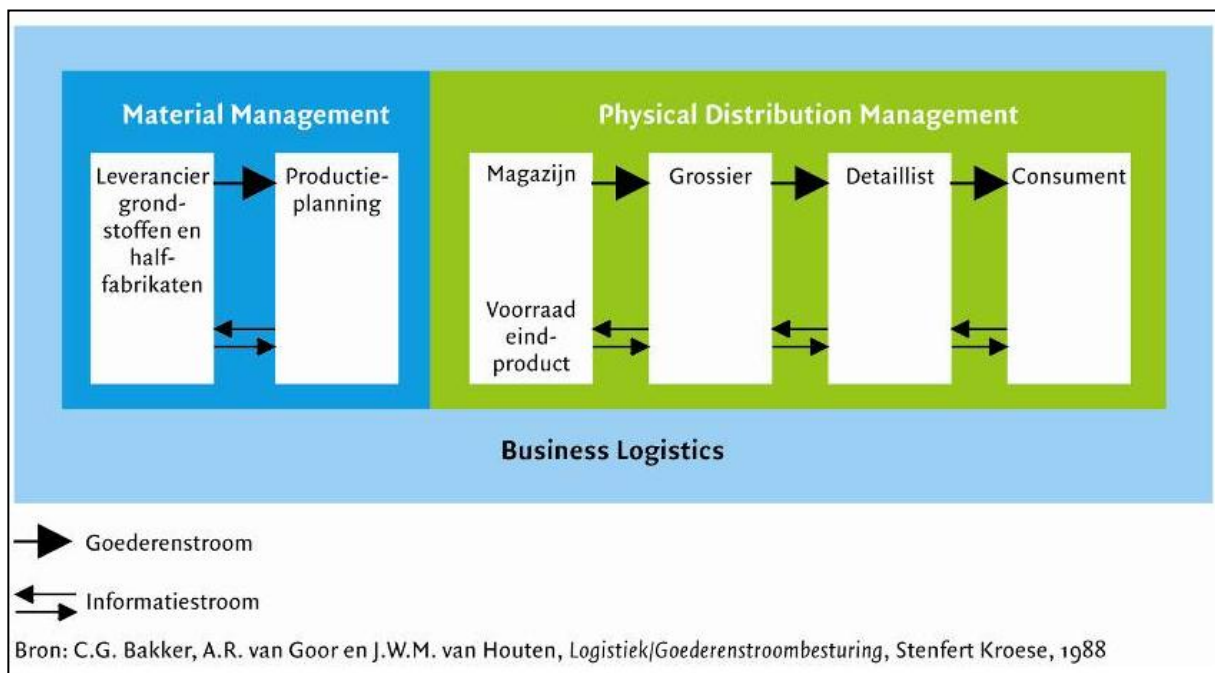
### Six-Sigmaverbeterprojecten doorlopen vijf fasen

1. define (definitiefase waarin projectdoelen worden geformuleerd);
2. measure (meetfase waarin informatie wordt verzameld);
3. analyse (analysefase waarin diepgaande kennis en inzichten worden verkregen over het proces);
4. improve (verbeterfase waarin een zo goed mogelijke werkwijze moet worden verkregen);
5. control (controlefase waarin de resultaten worden gecontroleerd).

De medewerkers in Six-Sigmaverbeterprojecten worden 'black belts' genoemd en moeten worden opgeleid in statistische technieken. Ze worden ondersteund door 'yellow belts' en de 'champions' bewaken de voortgang van het project.

## 8.2.5. Logistiek management

Logistiek management bestaat uit het besturen en beheersen van de goederen- en/of dienstenstroom en de informatievoorziening in de bedrijfskolom. Hierbij worden twee trajecten onderscheiden, namelijk materiaalmanagement (van oerproducent tot fabricage van producten) en fysieke distributiemanagement (van fabricage tot het aankomen bij de afnemer).



### Er zijn vier strategieën:

1. het inbouwen van speling;
2. het scheppen van autonome units;
3. het investeren in verticale informatiesystemen;
4. het tot stand brengen van laterale relaties.

Omdat de goederen- en informatiestroom een belangrijke rol speelt in logistiek management is de Radio Frequency Identification (RFI) ontwikkeld. Hiermee kan op een grotere afstand informatie worden verzonden en ontvangen via radiosignalen.



Customer Relationship Management heeft als doel om relaties met individuele klanten aan te gaan en op te bouwen om zo toegevoegde waarde te creëren voor de onderneming en de klant. Omdat sommige klanten waardevoller zijn dan andere kunnen ze in een klantenpiramide worden gerangschikt naar omzet.

Figuur 8.14 90% van de omzet komt van bestaande klanten



Bron: Sales Management, oktober 1999

Figuur 8.15 80% van de omzet komt van 20% van de klanten



Bron: Sales Management, oktober 1999

Figuur 8.16 150% van de winst komt van 20% van de klanten



Bron: Sales Management, oktober 1999

## 8.2.6. Customer Relationship Management

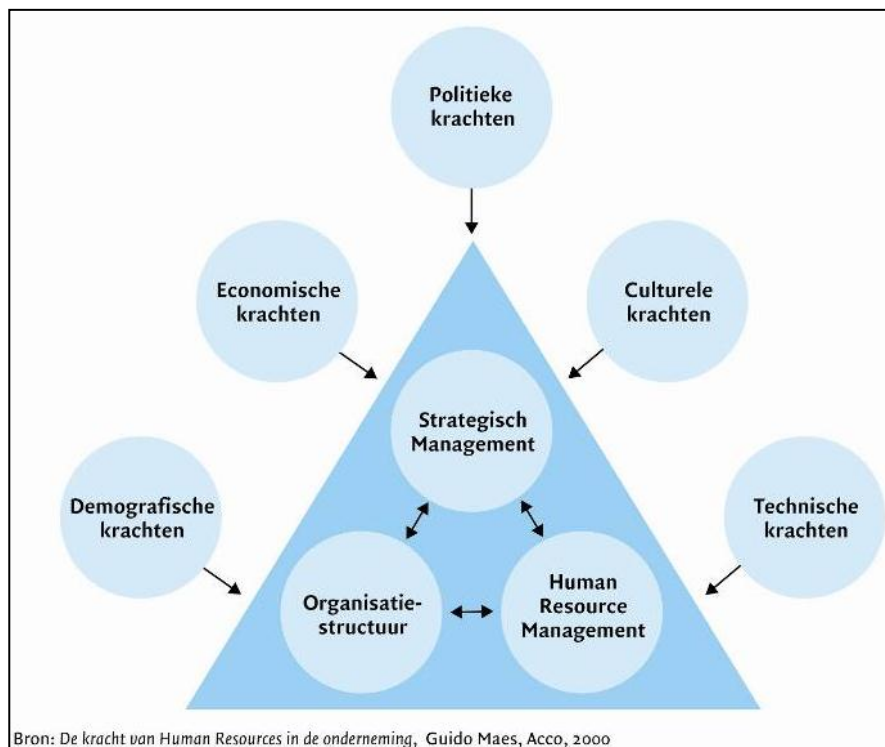
Met **Customer Relationship Management** kan *loyaliteit* worden gecreëerd bij klanten, waardoor er een duurzaam concurrentievoordeel ontstaat.

Customer Relationship Management is opgebouwd uit vijf gebieden

1. *contactmanagement* (communicatie met de klant);
2. *klantmanagement* (de relatie met de klant en de ontwikkelingen);
3. *datamanagement* (beveiliging en privacy);
4. *operationeel management* (vervullen van de klantbehoeften);
5. *strategie* (aansturing van de vier bovengenoemde gebieden).

## 8.2.7. Human Resource Management

**Human Resources Management (HRM)** is bedoeld om een geïntegreerde aanpak te hebben van het strategisch management van de menselijke kwaliteiten. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid voor het *strategische personeelsbeleid* bij het hogere management.



Door het inzetten van personeelsinstrumenten ontstaat er een personeel proces met daarin de instroom, de doorstroom en de uitstroom van medewerkers. In de meeste organisaties is er een nauwgezette procedure voor de *werving en selectie* van personeel. Meestal wordt eerst een *interne procedure* in werking gezet, maar als hiermee de vacature niet kan worden vervuld, dan wordt een *externe procedure* ingesteld. De procedure wordt afgerond met een *aanstelling*.

Het is belangrijk om de koppeling te maken tussen prestatie en beloning.

### **Er zijn twee basisfactoren die de beloning beïnvloeden**

1. de functiewaardering (het werk dat iemand doet);
2. de beloning (de manier waarop iemand zijn werk doet).

### **Vier bekende functiewaarderingsmethoden zijn**

1. de rangschikkingmethode (onderscheiden van een aantal hoofdfuncties);
2. de factorvergelijkingsmethode (extern referentiekader);
3. de classificatiemethode (vaststellen van functieklassen);
4. de puntenmethode (evaluatie van afzonderlijke factoren).

Het vaststellen van de beloning kan plaatsvinden op basis van de marktwaardemethode (externe factor) en de systematische methode (naast aandacht voor de marktwaarde ook voor een bepaalde samenhang tussen beloningen van de werknemers).

Het functioneren van een persoon in een organisatie kan worden besproken in een beoordelingsgesprek. Dit is iets anders dan een functioneringsgesprek waarin de ervaringen van het functioneren worden besproken. De feedback moet objectief, systematisch en onafhankelijk zijn. Dit kan met de 360-gradenfeedbackmethodiek, waarin de oordelen van enkele collega's en soms ook klanten over de medewerkers worden meegenomen.

### **Loopbaanplanning**

Loopbaanplanning is een belangrijk onderdeel van HRM. Om door te groeien naar andere of hogere functies zijn competenties nodig. In competentiemanagement worden de (kern)competenties van de organisatie vertaald naar de benodigde kennis, vaardigheden en attitude van de medewerkers. Er worden competentieprofielen opgesteld voor medewerkers op basis van deze gekozen (kern)competenties.

### **12 richtlijnen voor kennismanagement:**

1. *Kennis is chaotisch;*
2. *Kennis is zelforganiserend;*
3. *Kennis behoeft een sociale context;*
4. *Taal is het transportmiddel voor kennis;*
5. *Hoe meer kennis je probeert vast te leggen, des te meer glipt ze weg;*
6. *Lossen is waarschijnlijk beter;*
7. *Er bestaat geen enkele, definitieve oplossing;*
8. *Kennis neemt niet onbeperkt toe;*
9. *Niemand heeft de leiding;*
10. *Je kunt geen regels en systemen opleggen;*
11. *Er is geen silver bullet;*
12. *Kennismanagement hangt af van de wijze waarop je kennis definieert.*

### **Kennismanagement**

Kennis is een belangrijke productiefactor en kan worden gezien als het vermogen dat het mogelijk maakt om een bepaalde taak uit te voeren. Er kan een hoog rendement (zowel een financieel rendement als een leerrendement) van kennis worden gerealiseerd als kennismanagement wordt gebruikt. Hiervoor kan Web 2.0 worden gebruikt. Dit is een webapplicatie om samen te werken en informatie te delen, zoals Wikipedia of Youtube. Daarnaast moet er aandacht zijn voor het opleidingsbeleid als onderdeel van kennismanagement. Er wordt steeds vaker gebruik gemaakt van e-Learning, waarbij een netwerk voor distributie, interactie en facilitering wordt gebruikt. Er is sprake van een opleidingsbehoefte als de opleidingen niet direct verband houden met de huidige functie van de medewerker. Is dit wél het geval, dan wordt er gesproken van een opleidingsnoodzaak.

Er bestaan ook opleidingsprogramma's voor (aankomende) managers.

**Management Development** is een opleiding, maar ook een manier om de behoeften van de medewerkers aan te pakken en om een individuele loopbaanplanning te verschaffen. Outplacement is het planmatig begeleiden van het vertrek van medewerkers om ze te helpen met het vinden van een nieuwe, passende werkkring of een andere toekomstbestemming.

In een internationaal humanresourcesbeleid moet er een 'mondiaal verstand' worden ontwikkeld, omdat er kennis nodig is van de mondiale economie en de mondiale en lokale concurrenten en klanten.

### **8.3. Bestuursniveaus en specifieke taken**

Doordat er een scheiding is tussen de leiding en de uitvoering ontstaat er een hiërarchie in een organisatie. Het topmanagement neemt strategische beslissingen, terwijl uitvoerende medewerkers zich bezig houden met operationele beslissingen.

#### **8.3.1. Raad van Commissarissen**

In de Structuurwet staat dat structuurvennootschappen (nv's en bv's met een vermogen groter dan 13 miljoen euro, een ondernemingsraad en meer dan honderd werknemers in Nederland) een Raad van Commissarissen (RVC) moeten instellen van minstens drie personen. De hoofdtaak van de RVC is het toezicht houden op het directiebeleid en de algemene gang van zaken in de organisatie.

In de Structuurwet wordt een strikte scheiding gemaakt tussen de besturing van een organisatie en het toezicht erop ('two-tiersysteem' of Rijnlandse model).

De leden van de RVC worden samengesteld via het coöptatiestelsel, waarin de leden zelf zorgen voor hun opvolging. Deze methodiek wordt veel bekritiseerd, omdat er vaak sprake is van een 'old boys network'. Er bestaat een Angelsaksisch model of 'one-tiersysteem', waarbij er geen strikte scheiding is tussen toezicht en besturing. Hierin hebben kapitaalverschaffers een dominante positie.

#### **8.3.2. Directie of topmanagement**

De directie houdt zich bezig met beleidsformulerende taken. De belangrijkste bestuursvormen van de directie zijn: de eenhoofdige directie en de meerhoofdige directie (als een ententestructuur of een collegiaal bestuur). Bij een eenhoofdige directie heeft één persoon de beslissingsbevoegdheid. Bij een meerhoofdige directie is er een taakverdeling. Deze kan, afhankelijk van de besluitvorming, bestaan als collegiaal bestuur (besluitvorming door consensus) of als ententestructuur (zowel individuele als collectieve beslissingsbevoegdheid).

#### **8.3.3. Middenmanagement**

Het middenmanagement houdt zich bezig met het uitvoeren van het algemene beleid van de directie. De managers in dit middenkader hebben zowel leidinggevende als uitvoerende taken.

#### **8.3.4. Uitvoerende medewerkers**

Uitvoerende medewerkers voeren vooral dirigerende taken uit.

### **8.3.5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance**

De laatste tijd is er veel aandacht voor *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Hierbij wordt er niet alleen gekeken naar de financiële gegevens, maar ook naar milieu- en sociale vraagstukken. Er moet verantwoording worden afgelegd over de bedrijfsvoering, zowel intern als extern.

#### **Corporate Governance**

Corporate governance is een stelsel waarmee ondernemingen worden bestuurd en beheerd en waarbij transparantie en verantwoording hoog in het vaandel staan. Er is dan ook sprake van een behoorlijk bestuur. In 1997 heeft Commissie-Peters aanbevelingen gedaan rondom het hebben van een goed bestuur, een adequaat toezicht en het afleggen van verantwoording. Verder is de Commissie-Tabaksblat ontstaan die een code voor de Nederlandse Corporate Governance ontwikkelde om zelfregulatie te stimuleren. Deze code is bedoeld voor beursgenoteerde ondernemingen en heeft als principe 'pas toe of leg uit'.

In de VS bestaat er ook een code voor corporate governance, namelijk de 'Sarbanes-Oxley Act'. Hierin wordt 'Disqualification' toegepast als een bestuurder de boel bedonderd heeft. Hij of zij mag dan een aantal jaren geen soortgelijke functies meer uitoefenen.

In Groot-Brittannië wordt de 'Combined Code' toegepast als onderdeel van de voorschriften van de Londense beurs.

In Duitsland wordt de 'Corporate Governance Kodex' gebruikt. Deze is soberder dan die van Nederland, de VS of Groot-Brittannië.

Omdat er zoveel in internationaal verband wordt gewerkt, is de Principles of Corporate Governance ontwikkeld door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO).

### **8.3.6. Ondernemingsraad**

Staat buiten de normale bestuursniveaus in een organisatie. De OR bestaat uit leden die door de in de organisatie werkzame personen rechtstreeks zijn gekozen. De OR heeft invloed op de besluitvorming binnen de organisatie.



## 8.4. **Beelden van organisatiebestuur**

Het organisatiebestuur wordt beïnvloed door de omgeving van de organisatie en het type werknemer. In een bureaucratie ligt de macht vooral bij de top van een organisatie. In een entrepreneur speelt de persoon een belangrijke rol. In een coalitie wordt er veel rekening gehouden met de eisen van interne en externe belanghebbenden. In het atomisme bestaan organisaties uit meerdere losse onderdelen.

	Bureaucratie	Entrepreneur	Coalitie	Atomisme
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rustig</li> <li>• Stabiel</li> <li>• Marktgroei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisch</li> <li>• Eenvoudig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Opdringerige participanten'</li> <li>• Vele doelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende middelen</li> <li>• 'Eer' en professie</li> </ul>
Bedrijfsbestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiërarchisch</li> <li>• Top-down</li> <li>• Beheersend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jong</li> <li>• Weinig regels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalities sluiten</li> <li>• Overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevrijdend bestuur</li> <li>• Laissez-faire</li> <li>• 'Kernen'</li> </ul>
Werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgzaam</li> <li>• Afhankelijk</li> <li>• Angst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgzaam</li> <li>• 'Chaosbestendig'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal vaardig</li> <li>• Kennis van macht/belangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig</li> <li>• Professioneel</li> </ul>
Traditionele voorbeelden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerk</li> <li>• Onderneming</li> <li>• Krijgsmacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamesector</li> <li>• Yarin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politieke partijen</li> <li>• Welzijnssector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universiteit</li> <li>• Researchafdeling</li> </ul>

## 8.5. **Methoden bij het besturen van organisaties**

Een methode is een weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken. Een methode kan individugericht, organisatiegericht of procesgericht zijn.

### 8.5.1. **Individugerichte methoden**

Qua individugerichte methodes kan worden gedacht aan management by objectives, management by exception en timemanagement. Deze methodes hebben als doel om het persoonlijk functioneren te optimaliseren.

Bij **management by objectives** stelt de chef met zijn ondergeschikten de doelen vast en ook de resultaten die moeten worden behaald aan het eind van de periode. Er is sprake van een hiërarchie van doelstellingen, omdat elk lager doel gericht moet zijn op het hoger gelegen doel. Doelstellingen zijn bruikbaar als ze meetbaar, specifiek, gericht op output, realistisch en in de tijd begrensd zijn. Bij het vaststellen van doelstellingen moeten alleen resultaatgebieden worden gekozen waar de ondergeschikte invloed op kan uitoefenen en die belangrijk zijn voor de effectiviteit van de taakuitoefening. Er is een norm nodig om te kunnen beoordelen of iemand goed heeft gewerkt.

Bij **management by exception** wordt de uitvoering bijgesteld of de norm aangepast als er afwijkingen of uitzonderingen worden vastgesteld. Het aanpassen of bijsturen van processen gebeurt binnen afgesproken grenzen.

**Timemanagement** houdt in dat er wordt stilgestaan bij de *planning van tijd*. Volgens het *Paretoprincipe* levert 20% van de tijdsbesteding 80% van het resultaat op, waardoor er *prioriteiten* moeten worden gesteld. Zo kan *tijdverspilling* tot een minimum worden teruggebracht.

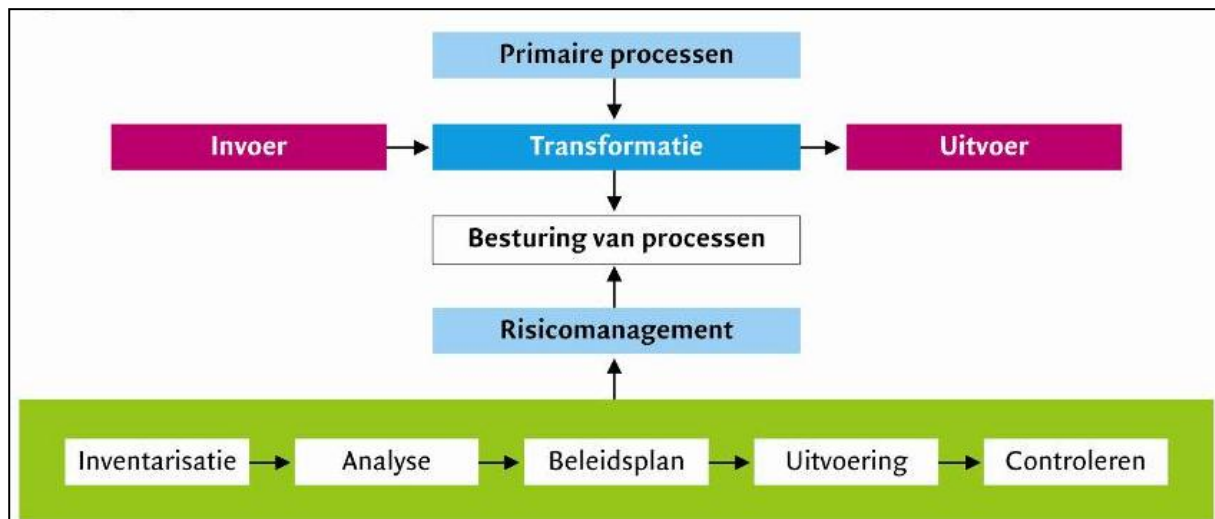
**Resultaatgericht werken** kan worden bevorderd, o.a. door het opstellen van een overzicht van de relevante taken en het opstellen van een langetermijnplanning. Hiervoor moet er een evenwicht worden gevonden tussen de *beheersbare tijd* (die men zelf kan invullen) en de *afhankelijke tijd* (die door anderen wordt vastgesteld).

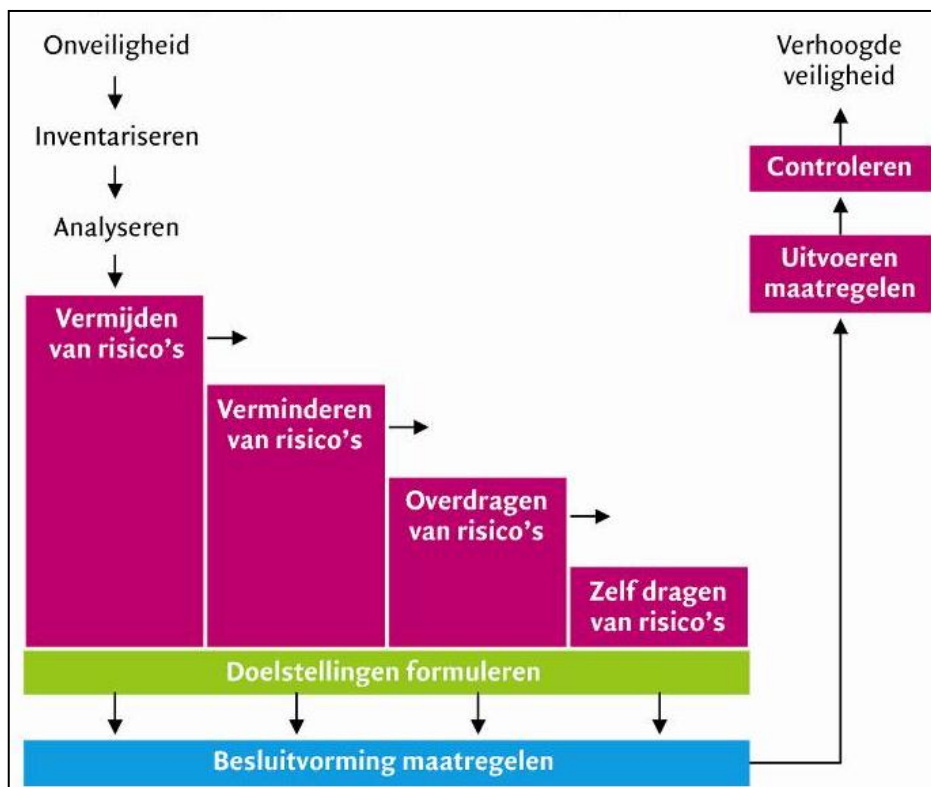
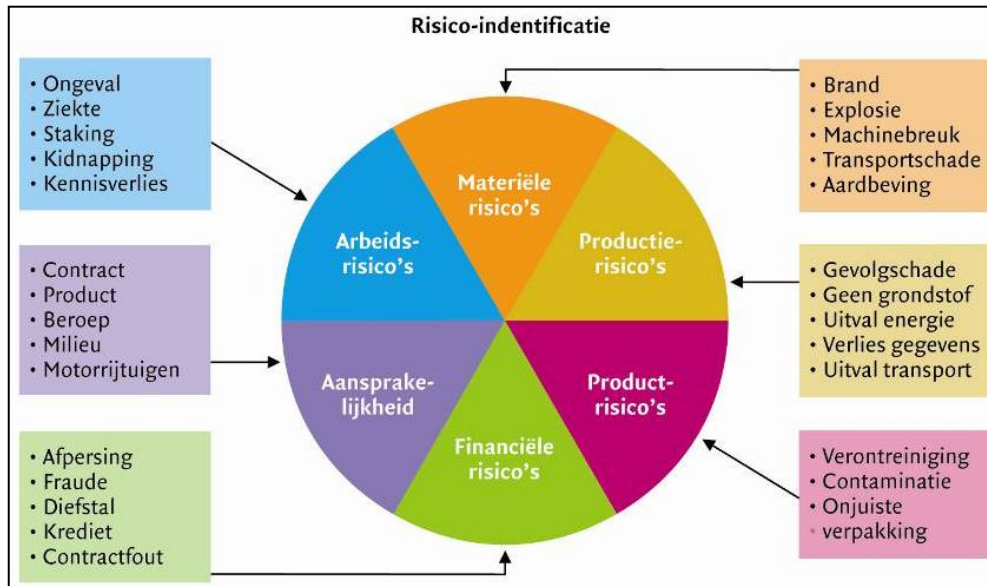
## 8.5.2. Organisatiegerichte methoden

Organisatiegerichte methodes zijn gericht op het optimaal functioneren van de organisatie of onderdelen ervan. Twee vormen hiervan zijn *risicomanagement* en *unitmanagement*.

Risico's kunnen worden onderscheiden in *dynamische risico's* (ondernemingsrisico's) en *statische risico's* (uitsluitend negatieve consequenties). Deze laatste vorm kan min of meer worden beheerst via *risicomanagement*. Hierin worden voor de meest relevante risico's een beleid van risicobeheer toegepast. Het *doel van risicomanagement* is om het realiseren van de organisatiedoelstellingen te beschermen tegen risico's en de gevolgen daarvan.

In het *risicobeheersproces* worden de risico's die zijn verbonden aan de primaire processen beheerst. Risico's kunnen worden *vermeden of verminderd* door het nemen van preventieve maatregelen, beschermende maatregelen, verminderingsmaatregelen, beredderingsmaatregelen, opleiding van en instructie aan medewerkers en planning van de onderhoudsactiviteiten. Welke maatregelen er worden genomen, hangt o.a. af van de frequentie en de omvang van de schades.





Unitmanagement is gericht op de decentralisatie van ondernemerschap binnen organisaties. Hierdoor wordt de slagvaardigheid vergroot en is er zowel een autonomie als afhankelijkheid. Er is sprake van semi-zelfstandige eenheden als ze zich kunnen gedragen als zelfstandige ondernemingen.

### 8.5.3. Procesgerichte methoden

Procesgerichte methoden hebben als doel om bepaalde bedrijfsprocessen en de daaruit voortkomende projecten te beheersen. Twee vormen hiervan zijn projectplanning (projectmatige aanpak) en netwerkplanning.

Netwerkplanning verschaft inzicht in de doorlooptijd (som van de tijd van de activiteiten op het gekozen pad) van het project en wordt meestal toegepast bij grote eenmalige projecten. Hiervoor zijn meerdere technieken ontwikkeld, zoals bv. de kritieke padmethode. Het kritieke pad bestaat uit activiteiten die in totaal het kortst zijn en geeft dus aan wat de minimale uitvoeringsperiode is van het gehele project.

## 9. Structurering

### 9.1. *Organiseren van activiteiten*

Bij het organiseren van activiteiten moeten organisaties rekening houden met externe afstemming (strategisch management) en interne afstemming (tussen individuele werknemers, machines en andere hulpmiddelen).

Structurering houdt in dat er een nieuwe organisatiestructuur wordt ontworpen waarin mensen en middelen worden afgestemd op de organisatiedoelstellingen. Zo kan worden vastgesteld op welke wijze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en de onderlinge relaties zijn geregeld. In een organieke structuur bestaat een organisatie uit organen waarbinnen bepaalde functies worden uitgevoerd. Hierna wordt de personele structuur bepaald, waarbij aandacht is voor de hiërarchische verhoudingen, bevoegdheden, personele bezetting en communicatie.

### 9.2. *Arbeidsverdeling en coördinatie*

Een arbeidsverdeling is het verdelen van de werkzaamheden in deeltaken die worden toegewezen aan personen of andere werkverbanden in een organisatie. Hiermee kan een hogere productiviteit worden verkregen en meer mechanisatie.

Een taak geeft aan wat iemand precies doet, bv. vergaderen of leidinggeven.

#### 9.2.1. **Arbeidsverdeling in verticale richting**

Als een taak wordt overgedragen aan een lager hiërarchisch niveau, dan is er sprake van verticale differentiatie. Er moet echter voor worden gehoeid dat de arbeidsverdeling te ver wordt doorgevoerd, waardoor het werk eentonig wordt (de sociale aspecten). Bij verticale differentiatie moeten er bestuurlijke overwegingen worden gemaakt m.b.t. de arbeidsverdeling, aangezien er toezicht en sturing nodig zijn. Er dient ook rekening te worden gehouden met maatschappelijke aspecten, zoals de Arbowet.

**Bij de arbeidsverdeling spelen dus vier motieven een rol:**

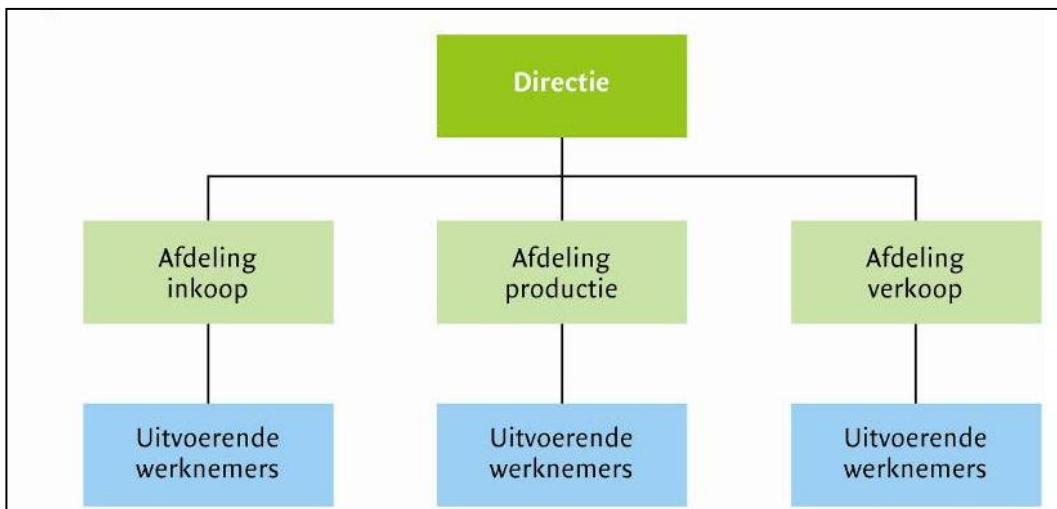
1. het kostenmotief (lage kosten);
2. het bestuursmotief (bestuurbaar);
3. het sociaal motief (aantrekkelijkheid voor individuen);
4. het maatschappelijk motief (maatschappelijke eisen).

Werkstructurering houdt in dat er bewust rekening wordt gehouden met technische, economische en sociale aspecten van werken in een organisatie. Het begon met aanpassingen aan de werkintrinsieke factoren, zoals lawaai en temperatuur. Vervolgens werd er aandacht besteed aan werkintrinsieke factoren. Het ging om: taakverrijking (toevoeging van elementen of taken van kwalitatief hoger niveau), taakverruiming (completer takenpakket) en taakroulatie (onderling taken uitwisselen).

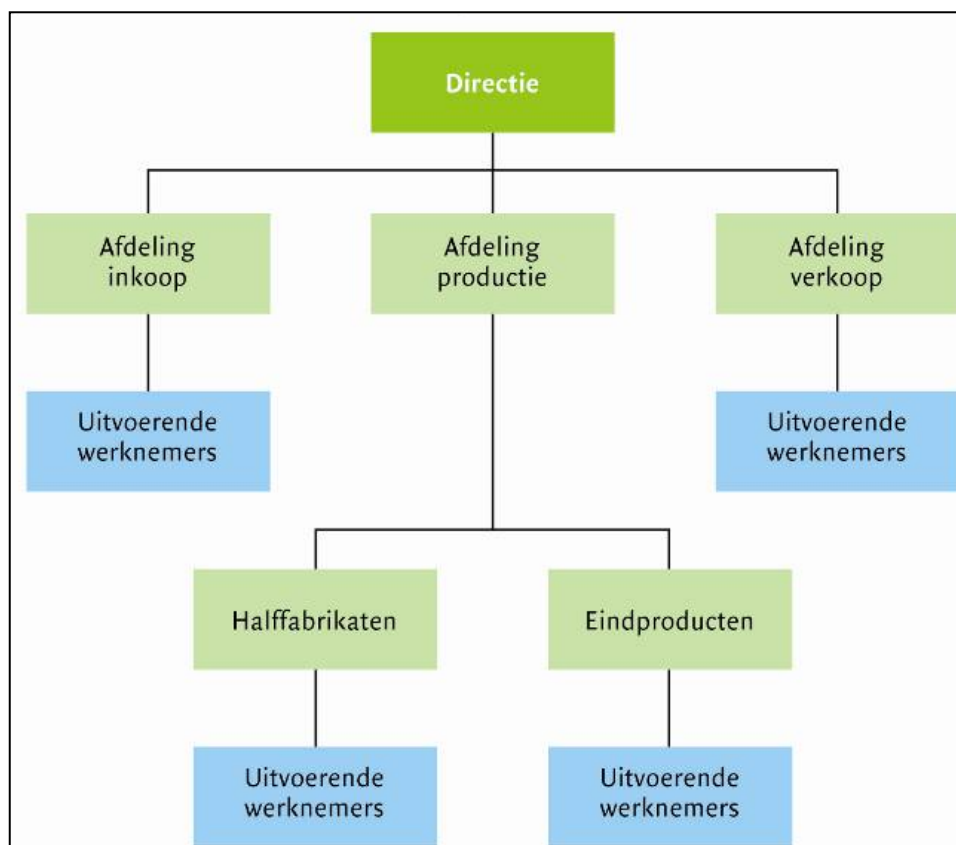
## 9.2.2. Arbeidsverdeling in horizontale richting

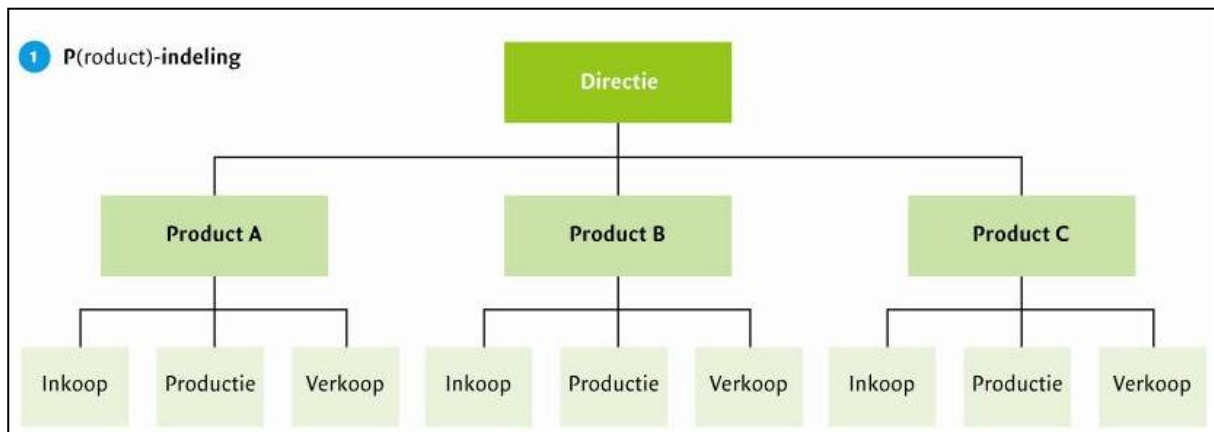
Er is *coördinatie* nodig om de verschillende taken binnen een organisatie op elkaar af te stemmen. Samenhangende taken worden ondergebracht in functies van individuen (functionalisatie). Deze individuele functies worden vervolgens samengevoegd in afdelingen (*afdelingsvorming*).

*Functionalisatie* komt voor in twee vormen, namelijk *interne differentiatie* en interne specialisatie. Bij interne differentiatie zijn de te verrichten werkzaamheden gelijksoortig. Er wordt dan een *F(unctionele)-indeling* toegepast, waarbij de arbeidsverdeling is gericht op de opeenvolging van bewerkingsprocessen.



Bij interne specialisatie is er een groepering van werkzaamheden op basis van eindresultaat. Er kan worden gekozen voor een *P(roduct)-, M(arkt)- of G(eografische) indeling*.





### 9.2.3. Bevoegdheid, verantwoordelijkheid en delegeren

Bij zowel interne differentiatie als interne specialisatie worden functiebeschrijvingen opgesteld, bestaande uit: de *taakhoud*, de *bevoegdheden*, de *verantwoordelijkheden*, het niveau in de organisatie, de relaties met andere organisatieleden en het karakter van de functie.

Een bevoegdheid is het recht om beslissingen te nemen voor de uitvoering van taken. Een verantwoordelijkheid is de (morele) verplichting om een taak zo goed mogelijk uit te voeren en om de uitvoering ervan te rapporteren.

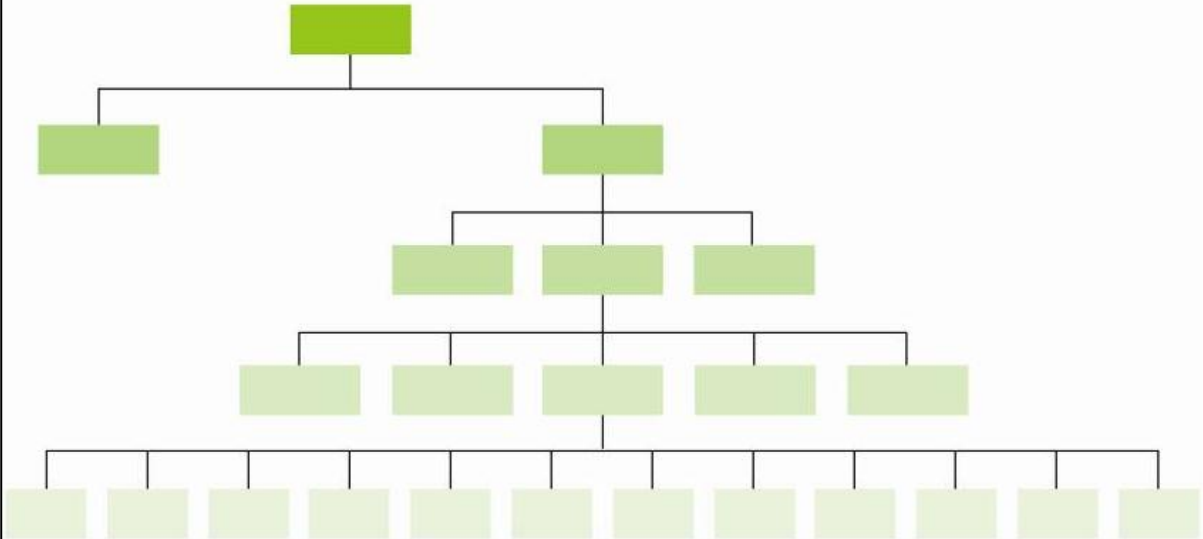
Arbeidsverdeling in de horizontale richting houdt in dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen een bepaald hiërarchisch niveau worden opgesplitst. Bij arbeidsverdeling in de verticale richting gebeurt dit over verschillende hiërarchische niveaus. Als taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen naar een lager niveau, dan is er sprake van *delegeren*.

Er is sprake van *centralisatie* als de beslissingsbevoegdheden op één plek zijn geconcentreerd. Bij *decentralisatie* zijn deze verdeeld over meerdere plekken, ook op lagere niveaus. In de eenheden die ontstaan na decentralisatie handelen en denken werknemers zelfstandig, zakelijk en als ondernemers (*intrapreneurs*).

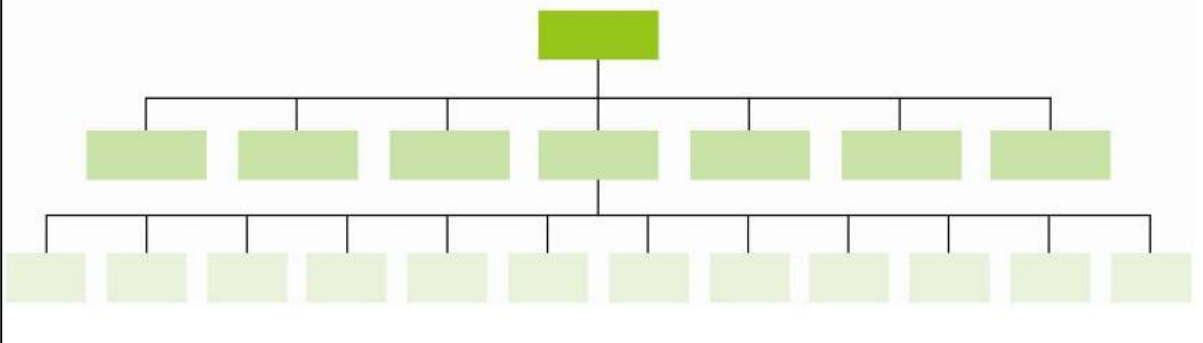
## 9.2.4. Omspanningsvermogen

Het omspanningsvermogen is de hoeveelheid ondergeschikten waaraan een leider effectief leiding kan geven. Een groter omspanningsvermogen zorgt voor een plattere organisatiestructuur, terwijl een kleiner omspanningsvermogen tot een steilere organisatiestructuur leidt.

Figuur 9.8 Klein omspanningsvermogen: een steilere organisatiestructuur



Figuur 9.7 Groot omspanningsvermogen: een plattere organisatiestructuur



Het omspanningsvermogen heeft twee dimensies: de horizontale dimensie (spanwijdte, spanbreedte, aantal direct ondergeschikten aan wie leiding wordt gegeven) en de verticale dimensie (spandiepte, aantal niveaus waaraan leiding wordt gegeven). Als een leidinggevende te veel ondergeschikten heeft, dan kan er een assistent-manager worden aangesteld. Een andere optie is om een persoonlijke assistent toe te voegen om routinematige taken over te nemen.

## 9.2.5. Organisatieschema

Een organisatieschema toont een vereenvoudigde, schematische voorstelling van de manier waarop taken formeel worden verdeeld over personen en afdelingen en hoe de gezagsverhoudingen tussen hen liggen. De formele organisatie wordt dan weergegeven met een officieel karakter. De informele organisatie bestaat uit alle taakverdelingen en relaties die niet tot de formele organisatie behoren.

### 9.3. **Organisatiestelsels**

Er zijn twee organisatiestelsels, namelijk het mechanische organisatiestelsel (op basis van rationele en praktisch haalbare overwegingen in een stabiele organisatieomgeving) en het organistische organisatiestelsel (op basis van de sociale behoeften van de organisatieleden in een dynamische omgeving).

#### **Mechanistisch organisatiestelsel**

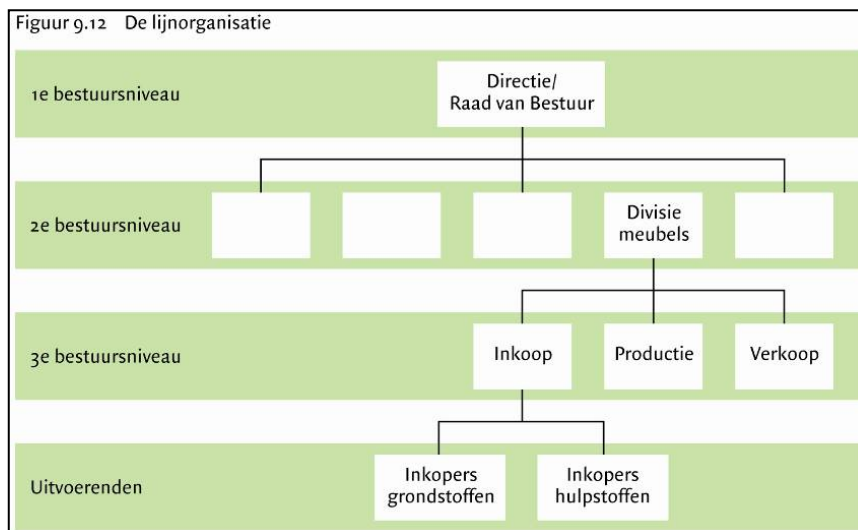
De belangrijkste kenmerken van het mechanische organisatiestelsel zijn o.a.: een hiërarchische organisatiestructuur, duidelijk vastgelegde bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een uniforme en beperkte manier van opereren.

#### **Organistisch organisatiestelsel**

De belangrijkste kenmerken van het organistische organisatiestelsel zijn o.a.: horizontaal werkende groepen, ruim geformuleerde bevoegdheden en een flexibele manier van opereren. De lijnorganisatie is de basisvorm van de organisatiestructuur en de bevelvoering verloopt alleen verticaal. Hierin is er een eenheid van bevel wat inhoudt dat ieder organisatie lid maar één leidinggevende boven zich heeft.

#### **9.3.1. Lijnorganisatie**

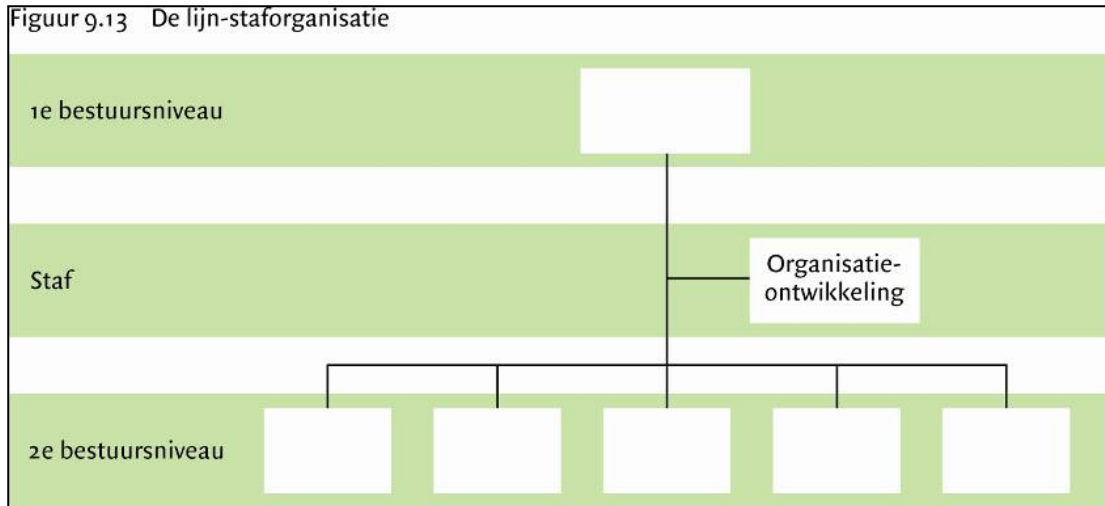
De lijnorganisatie is de langst bekende organisatiestructuur. Belangrijkste kenmerk is dat de bevelvoering plaatsvindt langs verticale weg en er is sprake van strikt hiërarchische verhoudingen tussen de leider en ondergeschikte.





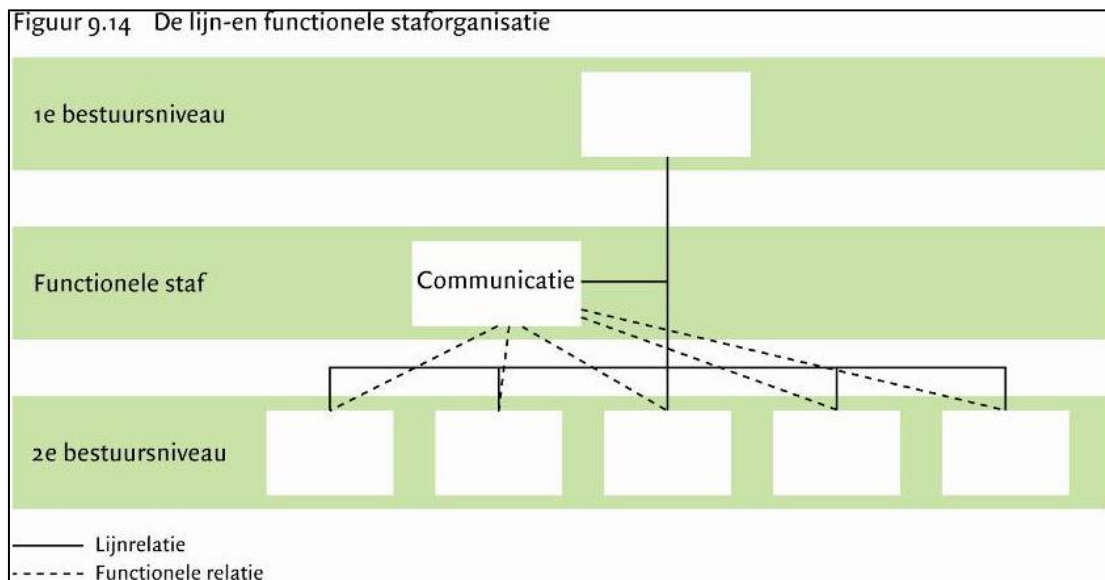
### 9.3.2. Lijn-staforganisatie

In een *lijn-staforganisatie* worden de leidinggevendenden bijgestaan door stafafdelingen met staffunctionarissen (medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid). De stafafdelingen *adviseren en informeren* het lijnmanagement.



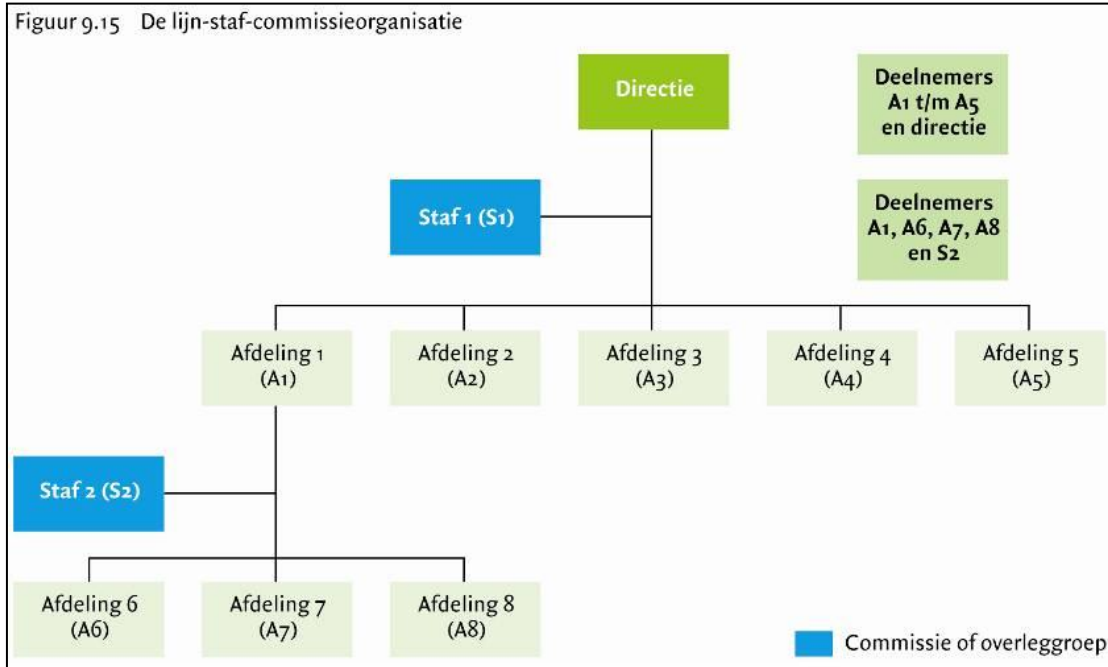
### 9.3.3. Lijn- en functionele staforganisatie

In een *lijn- en functionele staforganisatie* hebben de adviezen een dwingend karakter, omdat de zaken waarover de staffunctionarissen adviseren zeer specialistisch zijn. Er kunnen functionele bevoegdheden worden toegekend aan personen en afdelingen (*functionele stafafdeling*).



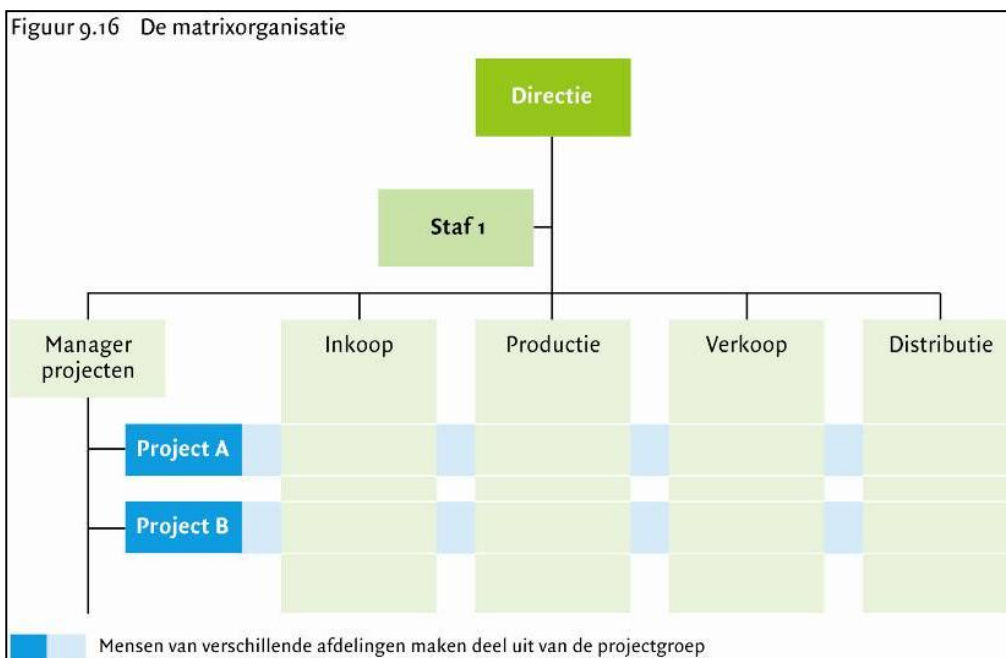
### 9.3.4. Lijn-staf-commissie organisatie

In de lijn-staf-commissieorganisatie wordt er gecommuniceerd tussen medewerkers van verschillende afdelingen in *commissies of overleggroepen*.



### 9.3.5. Matrixorganisatie

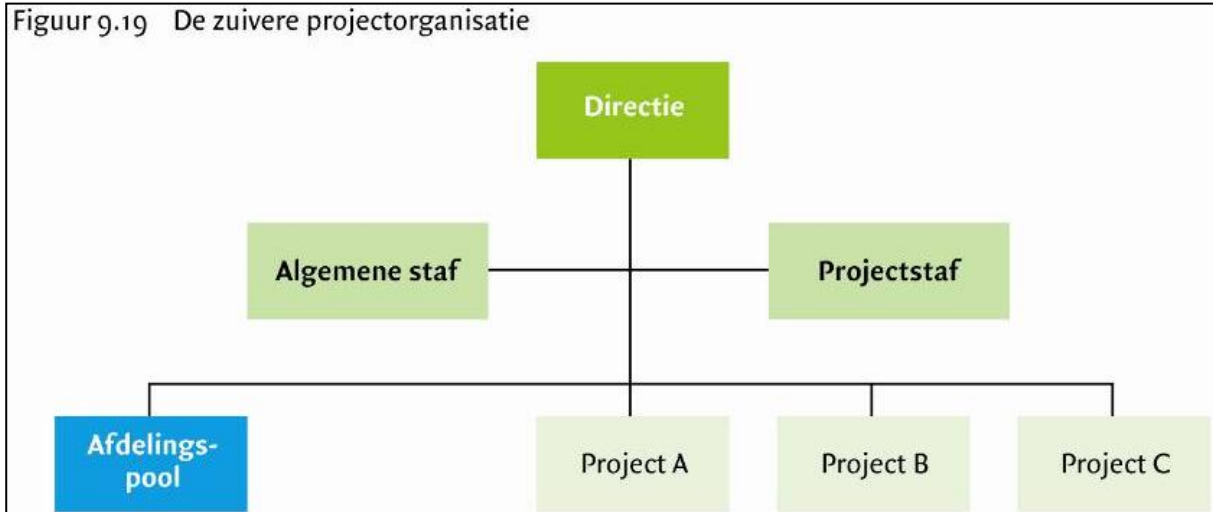
In een *matrixorganisatie* worden mensen (vakspecialisten) van verschillende afdelingen op een specifiek omschreven project ingezet. Projectleiders zorgen ervoor dat de projectuitvoering goed verloopt. In een matrixorganisatie is er een *meerhoofdige zeggenschap* om te zorgen voor een evenwicht tussen de projectbelangen en de vereisten van de afdeling.



### 9.3.6. Zuivere projectorganisatie

Als de projectleiding alle bevoegdheden heeft die nodig zijn voor de beheersing van de projecten, dan is er sprake van een *zuivere projectorganisatie*. Hierin wordt de organisatie gesplitst in 'pools' (verschillende afdelingen).

Figuur 9.19 De zuivere projectorganisatie



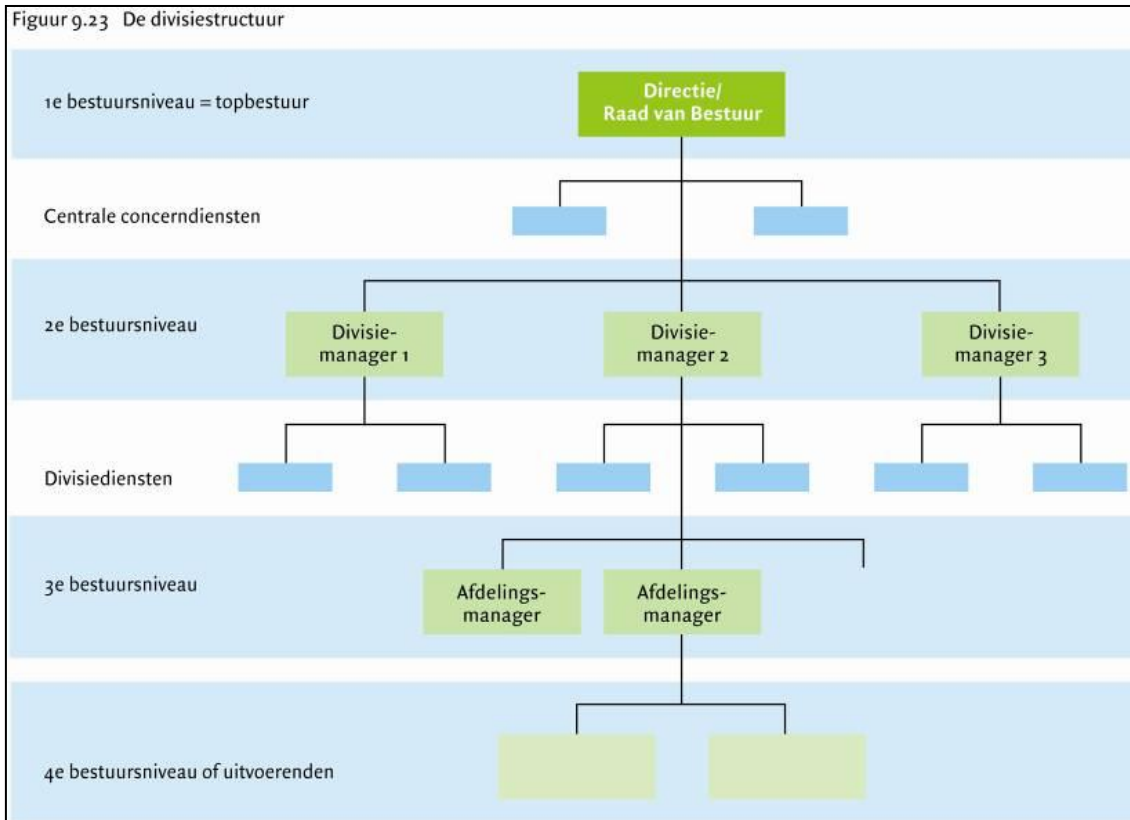
### 9.3.7. Interne projectorganisatie

*Interne projectorganisaties* kunnen worden onderverdeeld op basis van de manier waarop projecten intern worden georganiseerd. In een *stuurgroep/werkgroepmodel* bestaat uit een stuurgroep (hoogste orgaan), een *projectleider* (leidinggevende) en een of meerdere *werkgroepen* (specialisten of uitvoerenden).

Een tweede vorm is het *programmamodel*, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een *programmaleider* (beleidsmatige coördinatie), een *locatiemanager* (operationele coördinatie tussen projecten binnen één locatie) en een projectleider (het behalen van het projectresultaat). Dit model is toepasbaar bij nauw samenhangende (deel)projecten. Ten slotte kan een interne projectorganisatie een *fasenmodel* hebben. Deze is toepasbaar als er regelmatig relatief gestandaardiseerde projecten worden uitgevoerd.

## 9.4. **Divisieorganisatie**

Een divisieorganisatie bestaat uit divisies waarin bedrijfsactiviteiten met aanverwante producten/markten zijn ondergebracht.



Een divisie wordt geleid door de divisiedirecteur. De concernleiding zorgt voor de algemene strategische planning en het beheren en bewaken van de divisieresultaten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van concerndiensten (van specialistische stafafdelingen).

Er zijn drie bestuursvarianten voor het centrum (de holding), namelijk: de strategische planning (als het centrum vooral gericht is op strategieontwikkeling), het strategisch beheer (bij toepassing en aanpassing van de strategieën van dochters) en het financieel beheer (als het centrum een soort institutionele belegger is). Welke variant het beste past bij een gedecentraliseerde onderneming hangt af van de mate van verbondenheid tussen de dochters en de mate van interventie van het centrum.

## 9.5. **Mintzberg en organisatiestructuren**

### 9.5.1. **Organisatie-eigenschappen**

Henry Mintzberg hield zich bezig met organisatiestructuren en noemde ze configuraties.

Eigenschappen die bepalend zijn voor de organisatiestructuur zijn:

1. organisatiedelen;
2. coördinatiemechanismen;
3. ontwerpparameters;
4. contingentiefactoren (situationele factoren).

De organisatiedelen zijn de uitvoerende kern, de strategische top, het middenniveau, de technische staf en de ondersteunende staf.

Coördinatiemechanismen zijn nodig om werkzaamheden efficiënt en effectief uit te voeren. Hiervan zijn zes vormen, namelijk: onderlinge afstemming, rechtstreeks toezicht, standaardisatie van werkzaamheden, standaardisatie van resultaten, standaardisatie van bekwaamheden en standaardisatie van normen. Er is sprake van een rangorde, waarbij er vaker een directe leiding is naarmate het werk gecompliceerder wordt.

Ontwerpparameters zijn bepalend voor de arbeidsverdeling en kunnen worden onderverdeeld in: functiespecificatie, omvang van afdelingen of groepen, centralisatie of decentralisatie en formalisering van het gedrag.

Contingentiefactoren hebben invloed op de keuze van de organisatieonderdelen, de coördinatiemechanismen en de ontwerpparameters. Belangrijke situationele factoren zijn het technische systeem van de organisatie, de omgevingskenmerken van de organisatie en de leeftijd en omvang van de organisatie.

Het in elkaar passen van de vier genoemde eigenschappen wordt configuratiebenadering genoemd.

Mintzberg onderscheidt zeven verschillende configuraties of organisatievormen:

1. de ondernemersorganisatie;
2. de machineorganisatie;
3. de professionele organisatie;
4. de gedivisionaliseerde organisatie;
5. de innovatieve organisatie;
6. de zendingsorganisatie;
7. politieke organisatie.

Invoegen figuur Zie: hfst. 9; blz. 445; Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management; J. Marcus & N. van Dam voor een overzicht van de belangrijkste kenmerken voor elk van de configuraties.

Ad 1) Een ondernemersorganisatie heeft een platte structuur zonder stafafdelingen en middenmanagement. De strategie lijkt veel op een visionair proces.

Ad 2) Een machineorganisatie heeft geformaliseerde communicatiekanalen en er is een belangrijke plaats voor de technische en ondersteunende stafafdelingen. Het strategisch management vindt plaats als een strategische programmering.

Ad 3) In een professionele organisatie hebben de werkzaamheden een routinematig of

ambachtelijk karakter. De inrichting van het werk in de uitvoerende kern wordt uitgevoerd door de autonomie van de professionals, waardoor de technische staf beperkt is.

Ad 4) De gedivisionaliseerde organisatie lijkt erg op de divisiestructuur. Er zijn verschillende product-marktcombinaties waarin de divisies actief zijn. Er is sprake van risicospreiding en decentralisatie.

Ad 5) De innovatieve organisatie wordt ook wel adhocratie genoemd en is zeer georganiseerd en weinig gestandaardiseerd. Er worden twee vormen onderscheiden: de uitvoerende innovatieve organisatie (de besturende en uitvoerende werkzaamheden smelten samen tot één activiteit) en de bestuurlijke innovatieve organisatie (er wordt onderscheid gemaakt tussen besturende en uitvoerende werkzaamheden).

Ad 6) Een zendingsorganisatie heeft een sterke ideologie, waardoor er een uitgebreid stelsel van waarden en overtuigingen is binnen de organisatie. Daarnaast heeft het de vorm van een amorfe massa, omdat er door kleine eenheden wordt samengewerkt in dezelfde richting.

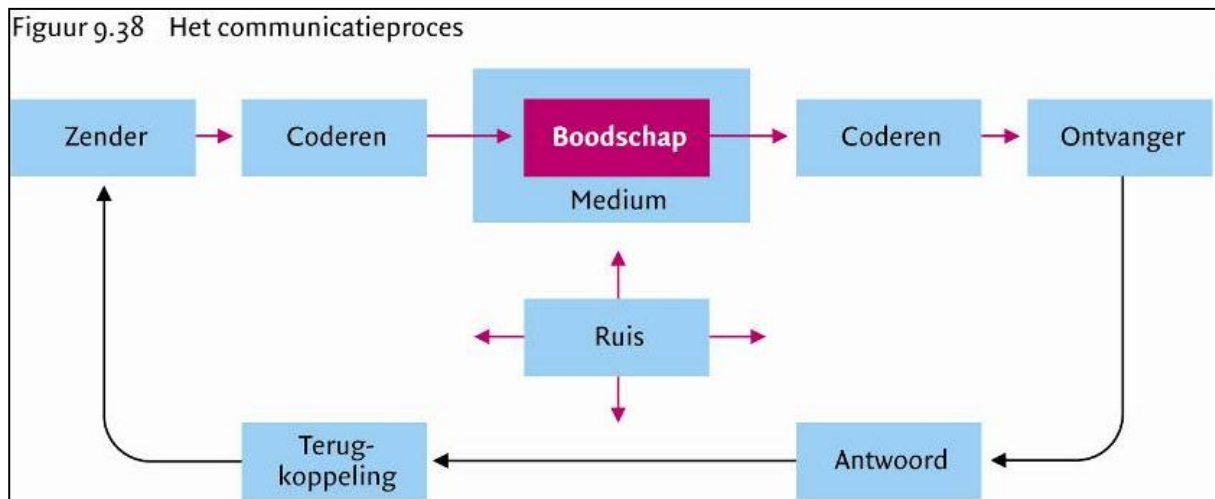
Ad 7) In een politieke organisatie wordt politiek toegepast als invloedssysteem.

## 9.6. **Communicatie- en overlegstructuur**

Bij het ontwerpen van een organisatiestructuur moet er ook een communicatie- en overlegstructuur worden ontwikkeld. Deze kan worden gezien als een coördinatievoorziening.

### **Communicatie heeft twee kernaspecten:**

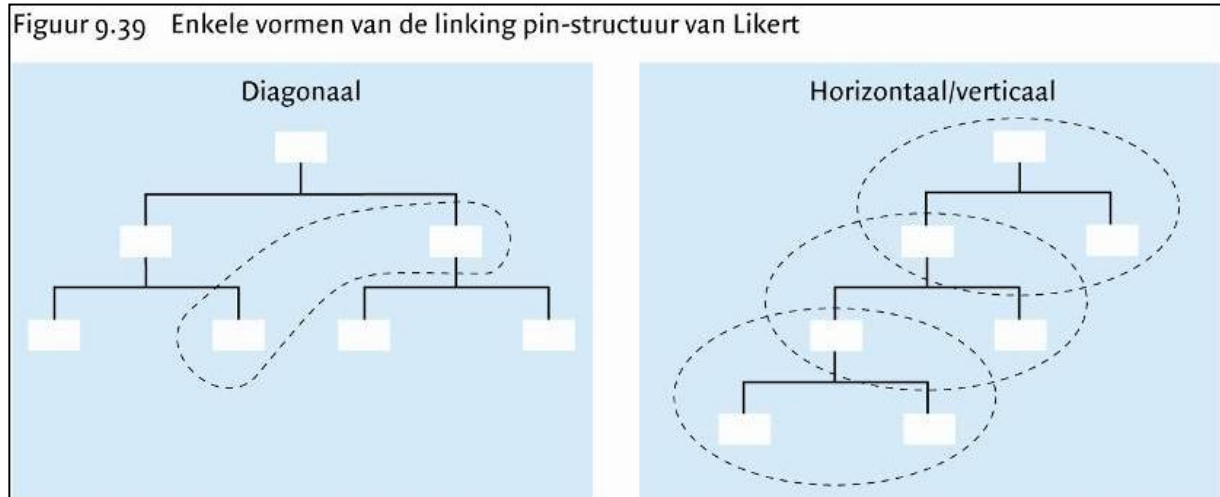
1. doorstroming van informatie door en binnen de organisatie;
2. interactie en samenwerking tussen mensen.



Er is sprake van persoonlijke communicatie als deze plaatsvindt tussen twee of meer mensen. Bij niet-persoonlijke communicatie worden communicatiemiddelen gebruikt. De manier waarop en de richting waarin communicatie plaatsvindt, wordt aangegeven met de communicatiestructuur. Horizontale communicatie vindt plaats tussen divisies e.d. op een gelijk hiërarchisch niveau. Verticale communicatie vindt plaats op verschillende hiërarchische niveaus. Laterale communicatie vindt plaats tussen iedereen in de organisatie en is onafhankelijk van het hiërarchische niveau.

Een communicatiematrix kan worden gebruikt om iedereen tijdig en adequaat te informeren.

Communicatie wordt vaak vastgelegd in een overlegstructuur. Er is sprake van een bijzondere overlegsituatie bij de 'linking-pinstructuur', waarin overlappende groepen voorkomen.



### 9.7. **Ontwikkelingen in het structureren van organisaties**

Enkele belangrijke organisatiestructuurtrends zijn de horizontale organisatie, de clusterorganisaties met teams, de virtuele organisaties en de afgeplatte organisaties met een beperkte complexiteit.

Horizontale organisaties zijn ontworpen op basis van het optimaliseren van activiteitenstromen tussen afdelingen. In een clusterorganisatie is de teamstructuur erg belangrijk.

De virtuele organisatie vindt plaats zonder een fysieke locatie en kan veel kosten besparen, omdat er geen complexe, internationale organisatiestructuur hoeft te worden ontwikkeld en onderhouden.

De afgeplatte organisaties met een beperkte complexiteit is ontstaan door een afname van het aantal managementniveaus.

## 10. Organisatie in ontwikkeling

### 10.1. **Verandering**

### 10.2. **Effectiviteit en succesvolle organisaties**

Organisaties kunnen worden gezien als samenwerkingsverbanden om bepaalde doelstellingen te realiseren. De mate waarin ze worden bereikt, wordt de effectiviteit genoemd.

Er zijn vier gebieden van effectiviteit, namelijk

1. technische en economische effectiviteit (de inzet van middelen);
2. psychosociale effectiviteit (de behoeften van de medewerkers);
3. maatschappelijke effectiviteit (behoefte van de partijen in de externe omgeving);
4. bestuurlijke effectiviteit (reactie op veranderende situaties).

Als op alle vier de gebieden voldoende wordt gescoord, dan is er sprake van een organisatie-evenwicht.

Succesvolle organisaties hebben bepaalde cultuurkenmerken, zoals kwaliteitszorg, klantgerichtheid, flexibiliteit, intern ondernemerschap, innovatieve kracht, teamwerk en gemeenschappelijke normen en waarden.

### 10.3. **Organisatiecultuur**

Een organisatiecultuur is een verzameling opvattingen over het werk, elkaar, zichzelf en de organisatie die bepaalt hoe medewerkers zich dienen te gedragen. Er zijn verschillende benaderingen die de organisatiecultuur beschrijven, zoals: de groepsprocessen en organisatiecultuur, de typologie van Handy, de typologie van G. Sanders en B. Neuijen en de typologie volgens beroeps cultuur.

Bij groepsprocessen en organisatiecultuur wordt er vanuit een groepsoriëntatie gekeken naar de beïnvloeding van het gedrag van individuele organisatieleden. Hierbij worden zes aspecten gebruikt, namelijk: de affectiviteit, de oorzakelijkheid, de hiërarchie, de verandering, de samenwerking en de oriëntatie t.o.v. groepen met andere belangen.

De **typologie van Handy** is gebaseerd op twee dimensies, namelijk: de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding (mate van (de)centralisatie).

Op basis hiervan kunnen vier cultuurtypen worden onderscheiden: de rollencultuur (regels en procedures), de machtscultuur (draait om topfiguur), de personencultuur (prioriteit aan het individu) en de taakcultuur (taakgerichtheid en professionaliteit).

In de **typologie van G. Sanders en B. Neuijen** worden zes dimensies van bedrijfscultuur onderscheiden, namelijk

1. *procesgericht tegen resultaatgericht;*
2. *mensgericht tegen werkgericht;*
3. *organisatiegebonden tegen professioneel;*
4. *open tegen gesloten;*
5. *strakke controle tegen losse controle;*
6. *pragmatisch tegen normatief.*



In **de typologie volgens beroepscultuur** worden vier beroepsculturen onderscheiden:

1. bureaucratische cultuur (gebaseerd op rationaliteit);
2. de ambtelijke cultuur (sterk interne oriëntatie);
3. de professionele cultuur (individuele organisatieleden staan centraal);
4. de commerciële cultuur (draait om de klant en/of de markt en er is veel onderlinge concurrentie).

Het management kan de organisatiecultuur sturen door een 'boegbeeld' van de organisatie aan te stellen, door ceremonies en rituelen, door verhalen en taal en door socialisatie (nieuwe medewerkers werken met bestaande medewerkers).

**Symboliek** (tekens en symbolen) speelt ook een rol bij de organisatiecultuur. Bij symboliek van de ruimte kan worden gedacht aan gebouwen, aangezien ze iets zeggen over de organisatiecultuur. Symboliek van tijd heeft betrekking op de manier waarop een organisatie met de ordening van tijd omgaat. Symboliek van taal heeft te maken met beïnvloeding en identiteit.