

Bedrijfskunde Integraal



Noordhoff

Peter Thuis, Rienk Stuive

4^e druk

Bedrijfskunde

Integraal

Voor Imke en Danae
Voor Khatuna en George

Bedrijfskunde Integraal

Peter Thuis
Rienk Stuive

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagbeeld: Gettyimages

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Auteursrechten, databankenrechten en naburige rechten nadrukkelijk voorbehouden. Verwerking door kunstmatige intelligentie niet toegestaan. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Copyrights, database rights and neighboring rights explicitly reserved. Processing by artificial intelligence is not allowed. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-02467-3

ISBN 978-90-01-02466-6

NUR 801

Woord vooraf

Bedrijfskunde Integraal leert de student door een bedrijfskundige bril te kijken naar bedrijfsproblemen. Het boek is geschikt voor bedrijfskunde studenten en MER-studenten, maar ook voor elke student die aan het hoger beroepsonderwijs een economisch georiënteerde opleiding volgt en wil weten wat bedrijfskunde is.

Bedrijfskunde Integraal leert de student het vakjargon dat binnen bedrijfskunde wordt gebruikt en legt een gedegen theoretische basis. Dit gebeurt met een integrale benadering: de student krijgt begrip van elk deel in het geheel van de onderneming of het bedrijf. Op deze manier leert de student vanuit een breed perspectief te werken aan bedrijfskundige oplossingen.

Het boek behandelt de volgende centrale vragen:

- 1 Wat is een bedrijf?
- 2 Hoe werkt een bedrijf?
- 3 Hoe werkt een bedrijfskundige?

Op de website www.studiemeister.noordhoff.nl kan de student de concepten en theorieën uit het boek toepassen in casussen en zijn er opdrachten geformuleerd om met de stof te oefenen. Daarnaast biedt de website het gebruikelijke oefen- en presentatiemateriaal en speciaal voor dit boek vervaardigde video's. Ook zijn de samenvattingen, kernbegrippen, kennis- en toepassingsvragen uit het boek naar de website verhuisd.

Bedrijfskunde integraal wordt vanaf de eerste druk al veel gebruikt. Ook hebben wij, meer dan voor onze andere boeken, toelichtingen en lezingen verzorgd voor docenten en studenten. Daarbij werden we telkens geïnspireerd om de volgende druk nog beter te maken.

Deze editie is grondiger aangepast dan voorafgaande drukken. De kaders Stromingen in de Bedrijfskunde zijn eruit gehaald en waar nodig in de tekst verwerkt. Ook zijn de kaders Managementkengetallen eruit gehaald. Voor deze kengetallen verwijzen we naar *101 Managementkengetallen, de belangrijkste prestatie-indicatoren* (Thuis en Mulders, 2010).

In deze editie is veel meer aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, sociale verantwoordelijkheid en de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Ook besteden we aandacht aan diversiteit en inclusie (D&I) als belangrijke succesfactor voor bedrijven. Tekstueel is het boek ook aangepast, zodat het nu voldoet aan de Code Diversiteit & Inclusie. Met name is hoofdstuk 8 *Gedrag in bedrijven*

uitgebreid met onderzoek over motivatie in crises, de teamrollen van Belbin, informele communicatie en dienend leiderschap. Met deze aanpassingen en uitbreidingen denken we nog beter aan te sluiten bij de behoeften van de huidige student.

We danken uitgever Monique Scholten voor haar inzet en het ter beschikking stellen van extra capaciteit om deze herziene editie waar te kunnen maken. Redacteur Annelie Uittenbogaard bedanken we voor haar deskundigheid op het gebied van SDG's en D&I en de tekstuele aanpassingen. Ook bedanken we Maurice de Graaf voor het editen van het boek, zodat het er weer prachtig uitziet.

November 2023,

Juan-les-Pins, ir. Peter Thuis EMC
Bergen, drs. Rienk Stuive

Inhoud

Inleiding 15

1 Bedrijf en bedrijfskunde 19

- 1.1 Het bedrijf 20
 - 1.1.1 Organisatie, bedrijf en onderneming 20
 - 1.1.2 Bedrijven zijn organisaties 21
 - 1.1.3 Vereenvoudigde weergave van de werking van een bedrijf 23
- 1.2 Wat is bedrijfskunde? 24
 - 1.2.1 Bedrijfskunde gaat over bedrijven 24
 - 1.2.2 De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde 26
 - 1.2.3 Bedrijfskunde is multidisciplinair 27
 - 1.2.4 Bedrijfskunde is interdisciplinair 30
 - 1.2.5 Bedrijfskunde is een wetenschap en een kunde 31
 - 1.2.6 Het ontstaan van bedrijfskunde 32
 - 1.2.7 Dit is bedrijfskunde 34
- 1.3 De bedrijfskundige 34
 - 1.3.1 Competenties van de bedrijfskundige 34
 - 1.3.2 Functies voor een bedrijfskundige 35

2 De primaire processen in bedrijven 37

- 2.1 Wat is het primaire proces? 38
 - 2.1.1 Definiëring van processen 38
 - 2.1.2 Bedrijfsprocessen 39
 - 2.1.3 Vaststellen primair proces 43
 - 2.1.4 Transformatie 46
 - 2.1.5 Digitale transformatie 47
 - 2.1.6 De invloed van blockchain op de inrichting van het primaire proces 49
 - 2.1.7 De verschillende fasen in het primaire proces 51
 - 2.1.8 Invloed netwerkbedrijven op het primaire proces 54
- 2.2 Het inkoopproces in bedrijven 55
 - 2.2.1 Waarde toevoegen met inkoop 55
 - 2.2.2 Onderdelen van het inkoopproces 56
- 2.3 Het productieproces in bedrijven 59
 - 2.3.1 Productieprocessen 60
 - 2.3.2 Het klantorderontkoppelpunt 61
 - 2.3.3 Grondvormen van productie 62
 - 2.3.4 Productiesystemen 64

2.3.5	Productiemanagement	65
2.4	Het logistieke proces in bedrijven	69
2.4.1	Schakels in het logistieke proces	69
2.4.2	Inkomende logistiek	70
2.4.3	Interne logistiek	71
2.4.4	Uitgaande logistiek	73
2.4.5	Logistiek en blockchain	74
2.4.6	Simulatie	74
2.4.7	Just-in-time-productie en -logistiek	75
2.4.8	Supply chain management	76
2.5	Het marketingproces in bedrijven	76
2.5.1	Marketing	76
2.5.2	De vijf P's	78
2.5.3	Het marketingplan	79
2.5.4	Het marktonderzoek	79
2.6	Het verkoop- en serviceproces in bedrijven	80
2.6.1	Het verkoopproces	80
2.6.2	Service verlenen	82
3	De ondersteunende processen in bedrijven	85
3.1	Wat zijn ondersteunende processen?	86
3.1.1	Verskillende ondersteunende processen	86
3.1.2	Verschil tussen primaire en ondersteunende processen	88
3.2	Communicatie in bedrijven	91
3.2.1	Activiteiten	91
3.2.2	Ontwikkelen communicatiebeleid	94
3.2.3	De 7%-38%-55%-regel	96
3.3	Onderzoek en ontwikkeling in bedrijven	97
3.3.1	Research & Development	99
3.3.2	Fundamenteel versus toegepast onderzoek	100
3.3.3	Verskillende fasen van het ontwikkelproces	100
3.3.4	Time to market	104
3.4	Personeelsmanagement in bedrijven	104
3.4.1	Humanresourcesmanagement	105
3.4.2	HRM-instrumenten	106
3.5	Administratie en financiën in bedrijven	108
3.5.1	Administratie	108
3.5.2	Vijf financiële en administratieve beroepen die geraakt zullen worden door de blockchaintechnologie	109
3.5.3	Financiën	111
3.6	ICT in bedrijven	114
3.7	Juridische zaken in bedrijven	118
3.8	Facilitair management in bedrijven	120

4	Het verkennen van de bedrijfsomgeving	125
4.1	De organisatieomgeving	126
4.1.1	What business are we in?	126
4.1.2	Typen omgevingen	126
4.1.3	Omgevingslagen	127
4.2	De invloed van de indirecte omgeving op het bedrijf	128
4.2.1	De STEP-analyse	129
4.2.2	De scenariomethode	130
4.3	De invloed van de directe omgeving op het bedrijf	131
4.3.1	De analyse van de concurrentie in de bedrijfstak	131
4.3.2	De analyse van strategische groepen	135
4.3.3	De analyse van de markt	136
4.4	Een veranderende omgeving vraagt om een nieuwe bedrijfsstrategie	140
5	Strategisch management voor het bedrijf	143
5.1	Strategisch reageren op de omgeving	144
5.1.1	De strategische doelen van het bedrijf	144
5.1.2	Hoofdvormen van strategische keuzen	145
5.2	De algemene opzet van de strategiebepaling	147
5.2.1	De strategische situatieanalyse	148
5.2.2	De strategieontwikkeling	151
5.2.3	De strategie-implementatie	152
5.2.4	Het strategisch managementproces samengevat	152
5.3	Het interne onderzoek: sterke en zwakke kanten van het bedrijf	154
5.3.1	Interne analyse van de individuele producten	154
5.3.2	Interne analyse van het totale eigen productenpakket	155
5.3.3	Interne analyse door vergelijking met meet- en ijkpunten	158
5.3.4	Analyse van de waardeketen (value chain)	158
5.3.5	Analyse van het gevaar van disruptieve innovatie	159
5.3.6	De Net Promoter Score	162
5.4	SWOT-analyse: een voorbeeld	163
5.5	Kiezen en uitwerken van strategische alternatieven	166
5.5.1	De benadering van Porter: generieke strategieën	166
5.5.2	De benadering van Johnson en Scholes: de strategische klok	169
5.5.3	De benadering van Cooper: de overlevingsdriehoek	170
5.5.4	De benadering van Treacy en Wiersema: waardestrategieën	172
5.5.5	De benadering van Chan Kim en Mauborgne: Blauwe Oceaanstrategie	175
5.6	Richtingen voor een bedrijfsstrategie	177
5.7	De methoden voor het uitvoeren van een bedrijfsstrategie	178
5.8	De evaluatie en selectie van strategische alternatieven	179
5.8.1	De evaluatie van de geschiktheid van strategieën	180

- 5.8.2 De evaluatie van de haalbaarheid van strategieën 180
- 5.8.3 De evaluatie van de aanvaardbaarheid van strategieën 181
- 5.9 De keuze van een strategie 181
- 5.10 Bedrijfsmodellen 182
 - 5.10.1 Het canvasmodel 182
 - 5.10.2 Verdienmodellen 186
- 5.11 Strategische planning in de praktijk 189
 - 5.11.1 Strategie is meer dan een plan 189
 - 5.11.2 Onmaakbaarheid van strategische plannen 190
 - 5.11.3 Strategisch intent volgens Hamel en Prahalad 192
 - 5.11.4 Strategische verandering heeft beperkt succes 193
 - 5.11.5 De zes beste strategie-ideeën 193
 - 5.11.6 Het 7S-model 195
 - 5.11.7 Belangrijke toekomsttrends of verschuivingen in het bedrijfsleven 196
 - 5.11.8 Factoren die het 'succes' van een organisatie definiëren 198

6 Bedrijfsprocessen besturen 201

- 6.1 Sturing: vormen en criteria 202
 - 6.1.1 Waarom besturen? 202
 - 6.1.2 Vormen van sturing 203
 - 6.1.3 De criteria voor de effectiviteit van sturing 203
- 6.2 Sturing via een systeembenadering 205
 - 6.2.1 De voorwaartskoppelende sturing 205
 - 6.2.2 De achterwaartskoppelende sturing 207
- 6.3 Sturing volgens Merchant 209
- 6.4 Sturing volgens De Leeuw 210
- 6.5 Financiële sturing 212
 - 6.5.1 Begroting 212
 - 6.5.2 Financiële planning-en-controlcyclus 213
 - 6.5.3 Financiële balans 217
 - 6.5.4 Winst-en-verliesrekening 218
 - 6.5.5 Balanced scorecard 221
 - 6.5.6 Managementkengetallen 224
 - 6.5.7 Management by Objectives 228

7 Bedrijfsprocessen organiseren 231

- 7.1 Het structureren van organisaties 232
 - 7.1.1 Taken 233
 - 7.1.2 Functies 233
 - 7.1.3 Functies groeperen tot afdelingen 234
 - 7.1.4 Organisatiestelsels 235
 - 7.1.5 De mate waarin de structuur passend is 242
 - 7.1.6 De informele organisatie 243

7.2	Coördinatie in organisaties	244
7.2.1	De coördinatiemechanismen van Mintzberg	245
7.2.2	Andere vormen van coördinatie	247
7.3	De zeven organisatiestructuren van Mintzberg	248
7.3.1	De ondernemersorganisatie van Mintzberg	249
7.3.2	De machineorganisatie van Mintzberg	250
7.3.3	De professionele organisatie van Mintzberg	252
7.3.4	De gediversifieerde organisatie van Mintzberg	253
7.3.5	De innovatieve organisatie van Mintzberg	255
7.3.6	De missionaire organisatie van Mintzberg	257
7.3.7	De politieke organisatie van Mintzberg	259
7.3.8	Overzicht organisatietypen van Mintzberg	260
7.4	Organisatieverandering	261
7.4.1	Niet-planmatige verandering: de groeifasen van Greiner	261
7.4.2	Planmatige verandering: de drie fasen van Lewin	263
7.4.3	Fluxmatige, incrementele en transformatieele verandering	264
7.5	De lerende organisatie	266
8	Gedrag in bedrijven	269
8.1	Psychologische aspecten van menselijk gedrag	270
8.1.1	Macht	270
8.1.2	Weerstand	272
8.1.3	Attitude	275
8.1.4	Perceptie	278
8.1.5	Persoonlijkheid	280
8.1.6	Motivatie	283
8.2	Bijzondere groepsprocessen	286
8.2.1	Besluitvorming in groepen	286
8.2.2	Groepsdenken bij besluitvorming in groepen	290
8.2.3	Vertrouwen als driver voor effectieve teams	292
8.2.4	Belbin's individuele rollen in een team	294
8.3	Leiders, leidinggevenden en managers in bedrijven	295
8.3.1	Leiders en managers	296
8.3.2	De stijl van de leidinggevende	297
8.3.3	Coaching	301
8.3.4	Manieren om als bedrijfskundige een succesvol leider te zijn	305
8.3.5	Dienend leiderschap	307
8.4	Communicatie	308
8.4.1	Het communicatieproces	309
8.4.2	Communicatie op bedrijfsniveau	310
8.4.3	Het verbeteren van communicatie	311
8.4.4	Non-verbale communicatie en lichaamstaal	312
8.5	Bedrijfscultuur	315
8.5.1	Bedrijfscultuur gedefinieerd	315

- 8.5.2 Cultuurtypering van Hofstede 318
- 8.5.3 Cultuurtypering van Handy 319
- 8.5.4 Cultuurtypering van Schein 320

- 9 De bedrijfskundige professional 323**
 - 9.1 Bedrijfskundige benadering 324
 - 9.1.1 Bedrijfskundige rollen 324
 - 9.1.2 Meervoudig kijken 327
 - 9.2 Wat doet en kan de bedrijfskundige? 332
 - 9.2.1 De competenties van een bedrijfskundig professional 332
 - 9.2.2 De zeven eigenschappen van Steven Covey 333
 - 9.2.3 De bedrijfskundige als adviseur 335
 - 9.2.4 De bedrijfskundige als manager 340
 - 9.2.5 Managementrollen van een bedrijfskundige 343
 - 9.2.6 De bedrijfskundige als onderzoeker 354
 - 9.3 De ethisch handelend bedrijfskundige 356
 - 9.3.1 Ethiek en ethische dilemma's 357
 - 9.3.2 Verschillende ethische benaderingen 358
 - 9.3.3 Sociale verantwoordelijkheid 360
 - 9.3.4 Corporate governance 362
 - 9.4 De internationale bedrijfskundige beroepspraktijk 364
 - 9.4.1 De internationale cultuurvergelijking in bedrijven van Hofstede 364
 - 9.4.2 Globalisering 369

- 10 Bedrijfskundige methoden en technieken 373**
 - 10.1 Wat is bedrijfskundig onderzoek? 374
 - 10.1.1 Bedrijfskundig onderzoek 374
 - 10.1.2 Regulatieve cyclus van Van Strien 376
 - 10.1.3 Onderzoek 378
 - 10.1.4 Onderzoeksplan 384
 - 10.1.5 Typen onderzoek 385
 - 10.1.6 Onderzoeksomgeving 391
 - 10.1.7 Voorbeelden van bedrijfskundig onderzoek 392
 - 10.2 Meten van processen 395
 - 10.2.1 Redenen om te meten 395
 - 10.2.2 Managementkengetallen 396
 - 10.2.3 Procesmanagementindicatoren 397
 - 10.2.4 Operationaliseren van indicatoren 399

10.3	Het bedrijfskundig referentiekader	401
10.3.1	Wetenschappelijk bedrijfskundig onderzoek en toegepast bedrijfskundig onderzoek	402
10.3.2	Bedrijfskundige benaderingswijzen	403
10.3.3	Bedrijfskundige probleemaanpak	407
10.3.4	Praktisch voorbeeld van de bedrijfskundige probleemaanpak	408
10.4	Ontwerpen van processen	411
10.4.1	Aspecten van een proces	412
10.4.2	Ontwerproces	413
10.4.3	Value stream mapping	415
10.5	Bedrijfskundige modellen en conceptuele modellen	421
	Literatuur	423
	Register	431
	Over de auteurs	441
	Illustratieverantwoording	442

Inleiding

Dit boek gaat over bedrijfskundigen en bedrijfskunde en hoe jij deze kunde kunt beheersen en toepassen. Bedrijfskunde kan gedefinieerd worden als die tak van wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven. Bedrijfskunde kent een integrale – alles en veelomvattende – multi- en interdisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven. Dit boek volgt die allesomvattende, brede benadering.

De eerste drie hoofdstukken behandelen het thema *Wat is een bedrijf?* Hierin wordt uitgelegd wat bedrijfskunde is en wat bedrijven zijn. Hoofdstuk 1 *Bedrijf en bedrijfskunde* geeft een definitie van bedrijfskunde en beschrijft wat een bedrijfskundige zoal doet. In hoofdstuk 2 *De primaire processen in bedrijven* staan het functioneren en de primaire processen van bedrijven, zoals het maken van een product of het verlenen van een dienst, centraal. Hoofdstuk 3 *De ondersteunende processen in bedrijven* geeft aan hoe de ondersteuning van de primaire processen in elkaar steekt. Denk daarbij aan reclame of service voor een product of dienst of het aantrekken van geschikt personeel om de primaire activiteiten uit te voeren.

Het thema *Hoe werkt een bedrijf?* komt aan de orde in hoofdstuk 4 tot en met 8. Deze hoofdstukken zoomen in op de besturing en organisatie van bedrijven en op het gedrag van mensen binnen organisaties. In hoofdstuk 4 *Het verkennen van de bedrijfsomgeving* gaat het over de omgeving waarmee bedrijven te maken hebben. Hoofdstuk 5 *Strategisch management voor het bedrijf* laat zien hoe het bedrijf door strategisch management reageert op die omgeving. Met strategisch management beantwoordt het bedrijf de vraag wat het bedrijf voor welke markt wil betekenen en hoe het bedrijf te besturen. In een bedrijf vinden echter nog veel meer stuur- en regelprocessen plaats, zoals de financiële besturing. Daar gaat hoofdstuk 6 *Bedrijfsprocessen besturen* over. Naast besturen, is het organiseren van activiteiten van belang: wie doet wat, wie heeft welke functie en welke werknemers zijn het handigst om bij elkaar op een afdeling te plaatsen. Hoofdstuk 7 *Bedrijfsprocessen organiseren* werkt de onderwerpen uit hoofdstuk 6 verder uit. Hoe mensen zich in bedrijven gedragen en hoe dat gedrag te beïnvloeden, beschrijft hoofdstuk 8 *Gedrag in bedrijven*.

Onder het thema *Hoe werkt een bedrijfskundige?* vind je in de laatste twee hoofdstukken de bedrijfskundige beroepspraktijk. Hier duik je als student de bedrijfskundige praktijk in, met als basis de theorie uit de eerdere

hoofdstukken. In hoofdstuk 9 *De bedrijfskundige professional* is een beeld geschetst van het werk dat bedrijfskundigen doen en over welke vaardigheden bedrijfskundigen dienen te beschikken. De technieken en methoden die in de praktijk door bedrijfskundig onderzoekers worden ingezet, staan beschreven in hoofdstuk 10 *Bedrijfskundige methoden en technieken*.



Bedrijf en bedrijfskunde

Dagelijks kom je met vele bedrijven in aanraking. Je wordt bijvoorbeeld wakker in een bed van IKEA door een wekker op je Samsung, onder een dekbed van de HEMA. Het water uit je douche komt van de waterleidingmaatschappij en na het douchen smeer je je in met een olie van Weleda. Ondertussen speel je je favoriete afspeellijst af op Spotify. Tijdens het drinken van je Innocent smoothie check je de laatste posts op Instagram. Vervolgens stap je op je Gazelle en fiets je naar school. De rest van de dag kom je nog met honderden andere bedrijven die allerlei goederen of diensten aanbieden in aanraking. Van sommige maak je gebruik, andere bedrijven maken via reclame duidelijk dat je ze in je leven echt niet kunt missen. Maar wat kenmerkt een bedrijf en waarom houdt het vakgebied bedrijfskunde zich met bedrijven bezig? Welke competenties heb jij nodig om de verschillende bedrijfskundige beroepen die er zijn uit te kunnen voeren?

1

- 1.1 Het bedrijf 20
- 1.2 Wat is bedrijfskunde? 24
- 1.3 De bedrijfskundige 34

1.1 Het bedrijf

Het vak bedrijfskunde richt zich specifiek op bedrijven. Wanneer spreek je van een bedrijf en niet van een organisatie en wat is het verschil tussen een onderneming en een bedrijf? Wat voor verschillende soorten bedrijven zijn er en hoe werken die?

1.1.1 Organisatie, bedrijf en onderneming

Een gevangenis, Triodos bank, Unilever, Amnesty International, het Ministerie van Defensie, Kleinste Soep Fabriek, een zangkoor of een criminele organisatie: organisaties bestaan in alle soorten en maten. Ze dienen verschillende functies en werken allemaal op een verschillende manier. De mensen die er werken, werken er om verschillende redenen. Bij het ene bedrijf wil jij wel werken, bij het andere niet. Het is belangrijk verschillende typen van elkaar te onderscheiden, omdat dit bepaalt welke theorieën erop toe te passen zijn. Zo is er in een criminele organisatie meestal een duidelijke baas en commandostructuur, in een gezelligheidsvereniging is het leiderschap juist ondergeschikt. Dat de baas van Unilever veel verdient, valt binnen je verwachting, maar als de baas van Amnesty International veel verdient, zal je als donateur minder bereid zijn een donatie te geven voor dit goede doel.

De begrippen organisatie, bedrijf en onderneming zijn verwant, maar betekenen alle drie net iets anders.

Organisatie

Een *organisatie* is een menselijke samenwerking die doelgericht en als blijvend bedoeld is. Organisaties die goederen en/of diensten voortbrengen of handeldrijven met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen, heten bedrijven. Bedrijven heb je met en zonder winstoogmerk:

- *Bedrijven zonder winstoogmerk* (non-profitinstellingen) streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een ziekenhuis, een gemeentelijk vervoersbedrijf en een waterleidingmaatschappij zijn voorbeelden van bedrijven zonder winstoogmerk.
- *Bedrijven met winstoogmerk* streven naar winst en heten ondernemingen. Dat betekent dat zij op eigen kracht een opbrengst voor hun producten en/of diensten realiseren die hoger is dan de kosten van het maken of leveren ervan. Ondernemingen willen aan hun dienst of product verdienen. De winst wordt ter beschikking gesteld aan de bedrijfs-eigenaar als beloning voor de investering in het bedrijf en/of aan de aandeelhouders.

Sociale ondernemingen definiëren winst breder. Naast dat ze geld willen verdienen aan hun diensten of producten, gaat het sociale ondernemingen om de maatschappelijke impact die zij teweegbrengen met hun bedrijf. Winst is voor deze ondernemingen belangrijk om meer te kunnen investeren in maatschappelijke of sociale doelen. *Close the Gap Africa* is een voorbeeld van zo'n onderneming. Hier worden computers van bedrijven *gerefurbished* door mensen die anders niet zo snel aan een baan komen en vervolgens verzonden naar Afrika.

In figuur 1.1 wordt de relatie tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming grafisch weergegeven. Uit het voorafgaande blijkt dus dat niet elke organisatie een bedrijf is. Een organisatie is alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert. Ook blijkt niet elk bedrijf een onderneming te zijn. Dit laatste geldt namelijk alleen voor bedrijven die gericht zijn op het maken van winst.

Figuur 1.1
De relaties tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming



1.1.2 Bedrijven zijn organisaties

Een bedrijf is, naast het feit dat het goederen produceert, diensten levert of handeldrijft, in de kern een organisatie. Je kunt een bedrijf dan ook zien als een menselijk samenwerkingsverband dat doelgericht en blijvend is. Deze omschrijving omvat vier belangrijke kenmerken: de mens, samenwerking, doelgerichtheid en continuïteit.

1 De mens in een organisatie

Binnen organisaties en bedrijven zijn mensen actief. Mensen zijn een van de belangrijkste factoren binnen een bedrijf.

2 De samenwerking in een organisatie

Mensen binnen organisaties of bedrijven zo goed en handig mogelijk laten samenwerken, is een van de interessantste opgaven voor de bedrijfskunde. En een van de belangrijkste, want in samenwerkingsverband bereik je meer dan individueel. Dit komt omdat door samenwerken het *synergie-effect*

Synergie-effect

optreedt. Dit wil zeggen dat het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.

Een voorbeeld van het synergie-effect is te zien bij een bouwbedrijf van flatgebouwen. Honderden medewerkers van het bedrijf werken samen om een flat neer te zetten. Dat lukt nooit alleen. Als bouwvakkers echter in georganiseerd verband samenwerken, kan de productie enkele complete flats per jaar opleveren. Hetzelfde geldt voor een voetbalteam, een krantenredactie, een school of een socialemediaplatform.

3 Doelgerichtheid binnen een organisatie

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel. Het doel van Kleinste Soep Fabriek is het produceren van verantwoorde soepen en bouillons, het bedrijf OnePlus maakt smartphones met als doel het voorzien in een communicatiebehoefte. Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd een of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval is, ontbreekt het richtinggevoel en gaat iedereen eigen doelen nastreven.

4 Continuïteit in een organisatie

Een vierde belangrijk kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Onder normale condities streven de leden ernaar de organisatie te continueren door te blijven investeren. In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat zij nastreeft definitief is bereikt, zoals bijvoorbeeld de organisatie van een wereldkampioenschap voetbal nadat de finale is gespeeld.

Going-concern-gedachte

In het algemeen gaat de bedrijfskunde uit van de *going-concern-gedachte*; het nemen van managementbeslissingen om continuïteit van het bedrijf te garanderen (ongeacht de eventuele overdracht van eigendom van het bedrijf na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als je niet meer uitgaat van de continuïteit van het bedrijf, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het bedrijfseconomisch zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan.

Interne hoofd-doelstelling

Externe hoofd-doelstelling

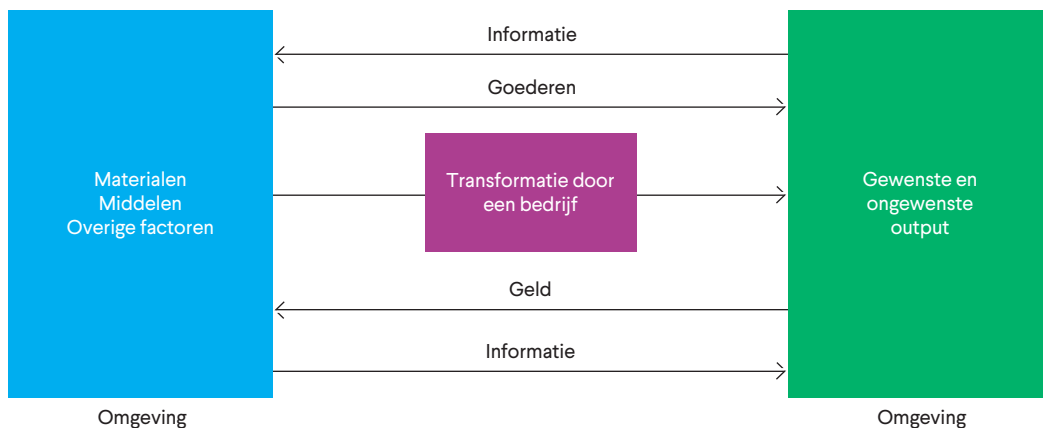
Het overgrote deel van de bedrijfskunde gaat over het organiseren van bedrijven die (voorlopig) blijven bestaan. Vandaar dat binnen de bedrijfskunde als *interne hoofddoelstelling* voor bedrijven geldt: het voortbestaan van het bedrijf. De *externe hoofddoelstelling* van bedrijven is het voorzien in een (maatschappelijke) behoefte.

1.1.3 Vereenvoudigde weergave van de werking van een bedrijf

Hoewel de theorieën in dit boek ook van toepassing zijn op organisaties, richt dit boek zich op bedrijfskunde en dus specifiek op bedrijven als winstgerichte ondernemingen. Dat geldt ook voor sociale ondernemingen. Bedrijven worden opgericht met een bepaalde doelstelling. Om die doelstelling te realiseren moet input veranderd worden in output. Zo kan het omzettingproces door een koffiezetapparaat als volgt worden omschreven: gemalen koffiebonen, water, een filterzakje en voldoende elektriciteit leiden, als alles goed gaat, tot een kan warme koffie. Een dergelijk schema is ook op een bedrijf over te brengen. Dit wordt het *transformatieproces* genoemd. In figuur 1.2 is dit proces schematisch weergegeven.

Transformatie-
proces

Figuur 1.2 Het transformatieproces in een bedrijf



VOORBEELD | Het transformatieproces in een rijkschool

Een voorbeeld van een dienstenorganisatie is een autorijschool. Bij deze autorijschool kun je de volgende elementen in de input onderscheiden:

- materialen: lesauto's, benzine, boekjes met verkeersregels, eventueel een leslokaal of een afgesloten oefenterrein;
- middelen in de vorm van menselijke arbeid: instructeurs;
- kapitaal: startkapitaal en dergelijke;
- informatie: prijzen en wensen van klanten, uitleg;
- overige factoren, zoals wetgeving (arbeidsomstandigheden), andere weggebruikers en het weer.

In de rijkschool wordt deze input getransformeerd tot:

- gewenste output: rijbewijzen voor klanten;
- ongewenste, maar vaak niet te vermijden, output: niet-toegekende rijbewijzen bij gezakte kandidaten, afval: uitstoot van de lesauto's.



Black box-
benadering

Bij vorenstaand transformatieproces is niet aangegeven hoe input tot de juiste output wordt getransformeerd. Dit heet ook wel een *black box-benadering*. Het bedrijf wordt beschouwd als een zwarte doos waarbij alleen gezien kan worden wat er ingaat en wat er uitkomt. Deze benadering is te vergelijken met de wijze waarop het eerder aangegeven koffiezetapparaat werd bekeken: je doet gemalen koffiebonen in een apparaat en hoopt dat er lekkere koffie aan de onderkant uitkomt. Hoe het apparaat precies functioneert zal alleen de fabrikant van het apparaat (en de concurrentie) interesseren. Maar natuurlijk ook een bedrijfskundige. Hoe een bedrijf van binnenuit functioneert wordt in deel 2 behandeld.

1.2 Wat is bedrijfskunde?

Bedrijfskunde heeft een aantal kenmerken die tot één allesomvattende definitie van bedrijfskunde leidt:

- Bedrijfskunde gaat over bedrijven.
- De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde.
- Bedrijfskunde is multidisciplinair.
- Bedrijfskunde is interdisciplinair.
- Bedrijfskunde is een wetenschap en een kunde.

1.2.1 Bedrijfskunde gaat over bedrijven

De bedrijfskunde is het vakgebied dat zich bezighoudt met het op de juiste wijze organiseren, in elkaar zetten en regelen van bedrijven. Het aandachtsgebied van dit vak betreft bedrijven en bedrijfsvoering.

www.ru.nl (bewerkt)

Een wereld zonder bedrijfskunde

Hoe zou de wereld er zonder bedrijfskunde uitzien?

Stel je daarvoor de wetenschap voor als een terrein met allemaal gebouwen. Elk gebouw heeft een naam, die staat voor een van de wetenschappelijke disciplines: sociologie, psychologie, economie, enzovoort. En elk gebouw bestaat uit verschillende kamers. De kamers staan voor de wirwar van specialisaties binnen die wetenschappelijke disciplines. Economie kent bijvoorbeeld de volgende specialisaties: kwantitatieve economie, algemene economie, bedrijfseconomie, marketing, bedrijfsadministratie en interne organisatie.

Stel je voor dat je de baas bent van een bedrijf en dat je een probleem hebt: je overweegt om een gesystematiseerde vorm van prestatiebeoordeling en prestatiebeloning in te voeren, maar weet niet of dat een goed idee is en zo ja, welke vorm dan het beste is en hoe je dat relatief probleemloos in kunt voeren. Je hebt dus een praktijkprobleem en gaat vervolgens bij de wetenschap op zoek naar een oplossing. Aangeland op het terrein van de wetenschap kun je niet naar het gebouw bedrijfskunde, want we leven immers in een wereld zonder bedrijfskunde. Je zult dus eerst moeten beslissen welk gebouw je zult betreden: dat van de sociologen, psychologen of economen bijvoorbeeld. Omdat je niet weet hoe je hieruit moet kiezen, besluit je maar om bij alle gebouwen binnen te gaan. In elk gebouw zul je een ander verhaal te horen krijgen. Dat ligt voor de hand, want de psycholoog kijkt naar jouw probleem vanuit een psychologisch perspectief (dat wil zeggen met behulp van psychologische begrippen en theorieën), de econoom vanuit een economisch perspectief, enzovoort. Na je ronde beschik je dus over verschillende verhalen. We laten voor het gemak nog even buiten beschouwing dat de zaak nog complexer ligt: er is strijd binnen de gebouwen. Niet alle economen zijn het met elkaar eens over de economische theorieën, hetzelfde geldt voor de andere gebouwen.

Het is niet zo dat je foute antwoorden krijgt. Praktijkproblemen hebben altijd verschillende aspecten en de monodisciplines specialiseren zich telkens in een van die aspecten. De verschillende disciplines belichten telkens andere voordelen en nadelen van de invoering van prestatiebeoordeling en prestatiebeloning. Jouw probleem is dat je van die verschillende verhalen een samenhangend verhaal dient te maken.

1.2.2 De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde

Omgeving

Met *omgeving* worden elementen buiten het bedrijf bedoeld, die van invloed zijn op de werking van het bedrijf. Denk aan klanten, de overheid met wetten en regels, vakbonden en andere stakeholders, maar ook aan de economische situatie of de klimaatcrisis. Voor de bedrijfskunde geldt: *als je het deel in het geheel niet ziet, zie je het geheel niet*. Als bedrijfskundige moet je bij een bedrijfskundig probleem daarom spreekwoordelijk 'het bos' (de context) in kaart brengen om te begrijpen wat er met 'die ene boom' aan de hand is. De invloed van de omgeving op het bedrijf is namelijk erg groot. Het bedrijf moet zich aanpassen aan de omgeving, maar probeert ook altijd de omgeving te beïnvloeden.

Als manager, leidinggevende of adviseur kun je op de omgeving reageren door de organisatie te begeleiden bij veranderingen op het gebied van structuren, processen of mensen. Een bedrijfskundige vervult een brugfunctie en maakt de verbinding tussen de organisatie, klanten en de maatschappij. Afhankelijk van waar de organisatie zich op focust, kan het bijdragen aan het innemen van een stevigere of vernieuwende positie binnen de markt en in de maatschappij, bijvoorbeeld door bij te dragen aan het verbeteren van het milieu of het divers en inclusief maken van de arbeidsmarkt. Of door innovaties die winstgevend zijn voor het bedrijf en de maatschappij.

www.rtl.nieuws.nl (bewerkt) 03 juni 2022

Bijna kwart bedrijven verwacht tot 2100 niet klimaatneutraal te zijn

Meer bedrijven denken vóór 2030 nog hun CO₂-uitsoot tot nul of bijna nul te kunnen afbouwen, maar tegelijkertijd zijn er ook heel wat bedrijven die denken daar niet vóór het jaar 2100 in te zullen slagen.

Van de Nederlandse bedrijven zegt 55 procent dat ze uiterlijk in 2030 vrijwel klimaatneutraal willen zijn. Dat is meer dan de 48 procent van vorig jaar.

22 procent

Tegelijkertijd zijn er ook heel wat bedrijven die juist somberder zijn geworden. Zo verwacht nu 22 procent (tegen 33 procent vorig jaar) dat ze tussen 2031 en 2050 klimaatneutraal zullen zijn. Het aandeel van bedrijven dat vreest dat ze zelfs nog minstens de komende 79 jaar, tot 2100, het klimaat zullen belasten stijgt van 13 procent vorig jaar tot 22 procent nu.

Zorgelijk

Dat meer dan één op de vijf bedrijven in ons land denkt in ieder geval nog deze eeuw het milieu te zullen vervuilen noemt professor Henk Volberda, onderzoeksleider en hoogleraar strategie & innovatie aan de UvA, 'een zeer zorgelijke ontwikkeling'.

Bedrijven die denken dat het ze nog deze hele eeuw niet zal lukken om klimaatneutraal te worden, zullen dat uiteindelijk toch moeten worden, verwacht Volberda, ‘anders zullen ze het loodje leggen’.



Kop in het zand

Bedrijven die wél denken vrij snel klimaatneutraal te zullen zijn, zijn meer met de toekomst bezig en steken niet hun kop in het zand, aldus Volberda. Zij hebben volgens de hoogleraar veel meer een lange termijn planningshorizon en investeren meer in R&D, ICT en hun personeel.

Toch zijn veel bedrijven wel bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), maar het gaat ze dan eerder om onder meer de ontwikkeling van het personeel en gezondheidsprogramma's voor hen.

Winst vaak het belangrijkste

Voor Nederlandse bedrijven is het maken van winst vaak het belangrijkste. 45 procent van hen geeft dat als belangrijkste drijfveer. Voor slechts 21 procent hebben ethische beweegredenen prioriteit.

Volberda concludeert dan ook dat 'de schade aan mens en natuur vaak nog niet wordt gemeten en er nog relatief weinig bedrijven zijn met een gecertificeerd milieubeheerssysteem'.

1.2.3 Bedrijfskunde is multidisciplinair

Bedrijfskunde kun je zien als een overkoepelend vakgebied dat waar nodig andere vakgebieden combineert. De bedrijfskunde brengt op zichzelf staande vakken (monodisciplines) samen omdat een op te lossen bedrijfsprobleem vaak niet toe te spitsen is op één vakgebied. Daarom spreek

Multidisciplinair karakter

je van het *multidisciplinaire karakter* van bedrijfskunde. Multi betekent 'meer'; er komen dus verschillende disciplines in de bedrijfskunde samen. Door een helicopterview te ontwikkelen, kun je vanuit verschillende disciplines een analyse maken waarmee je een integrale aanpak en oplossing ontwikkelt die het beste past bij het betreffende vraagstuk. De volgende vakgebieden spelen binnen de bedrijfskunde een rol (zie figuur 1.3):

Figuur 1.3 Pijlers van de bedrijfskunde



Deze lijst van vakgebieden is niet per definitie compleet. Afhankelijk van de praktijksituatie kunnen nog andere vakgebieden een rol spelen. De bedrijfskundige moet de invloed van de belangrijkste vakgebieden kennen en zich realiseren dat de disciplines hun eigen oplossingen voor problemen aan dragen die soms tegenstrijdig zijn. Omdat je als bedrijfskundige veel vakgebieden bij elkaar brengt, moet je van veel markten thuis zijn. Je weet van alles een beetje (en van niets veel, zeggen critici). Waar nodig schakel je als bedrijfskundige een specialist in, maar dan moet je wel minstens op hoofdlijnen met deze specialist kunnen communiceren en deze kunnen volgen. De bedrijfskundige houdt de regie over de verschillende invalshoeken en de keuze daarvan. Invalshoeken zijn onder andere:

- *Bedrijfseconomie*. Hierbinnen komt de werking van financiën binnen bedrijven aan de orde. Denk bijvoorbeeld aan de kennis over het berekenen van kostprijzen.
- *Bedrijfspsychologie*. Dit vak bestudeert het gedrag van mensen binnen een bedrijf en geeft adviezen over effectieve inzet van de menselijke factor. Hierbinnen spelen vraagstukken als: welk type personeel past het beste bij een bedrijf? Of: hoe kun je het beste met weerstand tegen verandering omgaan?
- *Technologieleer*. Een modern bedrijf bedient zich van vele soorten techniek, denk bijvoorbeeld aan de IT. De kennis daarvan ligt bij technologen.
- *Inkoopkunde*. Voordat een bedrijf iets kan verkopen heeft het eerst goederen en diensten ingekocht. Inkopen is een vak, met bijbehorende theorie.

www.ru.nl (bewerkt)

Een wereld mét bedrijfskunde

Wanneer je met een probleem naar verschillende vakspecialisten stapt, krijg je juiste, maar eenzijdige antwoorden. Er is niemand die voor jou die verschillende antwoorden op hetzelfde probleem tot een samenhangend verhaal maakt. De zaak wordt nog erger wanneer je niet één, maar verschillende problemen hebt, bijvoorbeeld zowel een personeelsprobleem als een kwaliteitsprobleem en een kennisprobleem en een marketingprobleem. Dan is er niemand die voor jou de onderlinge samenhang tussen je personeelsprobleem en je kwaliteitsprobleem in kaart brengt. De kans is groot dat je bezoek aan verschillende vakspecialisten de verwarring alleen maar groter maakt.

Het is dus handig als er 'iemand' is die voor de praktijk, aan de hand van concrete praktijkproblemen, die verschillende wetenschappelijke inzichten bij elkaar zet en daar een voor de praktijk samenhangend en bruikbaar verhaal van maakt. Dat geldt voor alle bedrijfsproblemen: strategieproblemen, marketingproblemen, personeelsproblemen, enzovoort. Al die problemen dienen interdisciplinair geanalyseerd te worden: omdat praktijkproblemen zich niet automatisch opsplitsen in de verschillende vakgebieden. En omdat praktijkproblemen niet geïsoleerd staan, dienen ze integraal, dat wil zeggen, in hun onderlinge samenhang geanalyseerd te worden. Anders loop je het risico dat je een kwaliteitsprobleem oplost met desastreuze gevolgen voor je personeelsbeleid, of dat je een personeelsprobleem oplost met desastreuze gevolgen voor je strategisch beleid.

Die 'iemand' is de bedrijfskunde, gedefinieerd als praktisch georiënteerde en dus integrale interdiscipline.

- *Marketing en Sales.* Het vakgebied marketing en sales geeft inzicht in de wijze waarop bedrijven het meest succesvol hun producten en diensten kunnen verkopen en de vraag naar hun producten kunnen verhogen.
- *Organisatiekunde.* Bedrijven zijn al snel ingewikkeld omdat er verschillende mensen in werken en er veel geld en materialen worden ingezet. De organisatiekunde concentreert zich op de effectiefste én efficiëntste wijze van organiseren van bedrijfsactiviteiten. Het gaat daarbij om zaken als de structuur van het bedrijf (welke afdelingen moet je inrichten?), maar ook met zaken als plannen en leidinggeven.
- *Communicatiekunde.* In een bedrijf kun je op verschillende manieren met elkaar communiceren: hoe pak je dat het handigst aan en wat moet je juist niet doen?
- *Management van processen.* In een bedrijf vinden verschillende processen plaats: productie, vervoer van producten of het leveren van

diensten. Bij het management van die processen vraag je je af hoe je dat het beste kunt doen, denk bijvoorbeeld aan kwaliteitsmanagement of logistiek, het vervoer van producten binnen een fabriek of daarbuiten naar de klant.

- *Rechten*. Het bedrijf heeft in de omgeving te maken met de overheid die aangeeft binnen welke wettelijk kaders het bedrijf moet opereren. Denk bijvoorbeeld aan de Arbowetgeving die bepaalt onder welke werkomstandigheden de werknemers minimaal moeten werken (bijvoorbeeld de maximaal toegestane temperatuur in een kantoor). Een internationaal opererend bedrijf heeft soms te maken met verschillende wetgevingen. De rechtsgeleerdheid geeft de bedrijfskunde input op dit terrein.
- *(Bedrijfs)sociologie*. Dit vakgebied beschrijft hoe mensen met elkaar omgaan in een bedrijf, bijvoorbeeld groepsdynamiek of diversiteit en inclusie.
- *Facility management*. Dit is het kennisgebied waarbinnen aandacht wordt besteed aan de bouw, het onderhoud en het schoonhouden van gebouwen, het inrichten van werkplekken en kantines binnen bedrijven.
- *Informatiekunde*. Dit vakgebied beschrijft hoe informatietechnologie ingezet kan worden om organisatiedoelen te bereiken.

1.2.4 Bedrijfskunde is interdisciplinair

In het voorgaande was te lezen dat binnen de bedrijfskunde veel vakgebieden bij elkaar gebracht worden (multidisciplinair). Het gaat echter nog een stap verder. De bedrijfskunde is geen kritiekloos doorgeefluik van kennis uit verschillende vakgebieden. Het brengt vakgebieden niet alleen bij elkaar, maar brengt eerst met eigen bedrijfskundige begrippen een probleem in kaart, om vervolgens de andere vakgebieden erbij te nemen om te zien welke oplossingen zij kunnen aandienen. Voor de uiteindelijke oplossing zet de bedrijfskunde de verschillende vakgebieden tegenover elkaar als er tegenstellingen zijn en maakt dan een keuze die het beste past bij het probleem in het bedrijf. De bedrijfskunde kan ook vakgebieden aan elkaar knopen als de oplossing elementen uit verschillende vakgebieden nodig heeft. Vanwege die verbinding van verschillende disciplines met elkaar, wordt bedrijfskunde een *interdiscipline* of interdisciplinair van aard genoemd.

Interdiscipline

In het interdisciplinaire van de bedrijfskundige schuilt tegelijkertijd een zwakte en een kracht. Vanuit het op één discipline gerichte vakgebied, zoals de bedrijfseconomie, zal de kritiek komen dat de bedrijfskundige minder weet van een vakgebied dan iemand die zich gespecialiseerd heeft in dat ene vakgebied, zoals de bedrijfseconoom. Bedrijfskundigen zien dat niet als een zwakte. Zij wijzen erop dat praktijkproblemen in de wereld zelden betrekking hebben op slechts één vakgebied (de echte wereld is ook niet monodisciplinair). Om *tunnelvisie* te vermijden heb je een bedrijfskundige

Tunnelvisie

nodig, die niet alleen minder weet dan bijvoorbeeld de bedrijfseconoom van bedrijfseconomie, maar ook meer weet omdat hij kennis heeft van vele andere vakgebieden. Deze brede interdisciplinaire houding is handig wanneer je als student nog niet precies weet of, en waarin, je je wilt specialiseren bij aanvang van je carrière. Maar een interdisciplinaire houding blijft bijvoorbeeld in de positie van algemeen directeur of organisatieadviseur altijd van belang. De problemen waarmee zij te maken krijgen, slaan nooit op één vakgebied.

Multi en inter

In deze paragraaf komt het multidisciplinaire en interdisciplinaire karakter van de bedrijfskunde aan de orde. Vergelijk dat eens met de woorden multicultureel en intercultureel. Het eerste geeft aan dat verschillende culturen aanwezig zijn in een samenleving die nog steeds elk op zich kunnen bestaan. Bij interculturele samenwerking worden verschillende culturen met elkaar in verband gebracht om van elkaar kennis te nemen of van elkaar dingen over te nemen. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat *diversiteit* en *inclusie* een bedrijf veel oplevert.

Diversiteit
Inclusie



1.2.5 Bedrijfskunde is een wetenschap en een kunde

Bedrijfskunde is een zelfstandige wetenschap omdat het, zoals eerder is aangegeven, geen kritiekloos doorgeefluik van de kennis uit andere vakgebieden is, maar er eigen ideeën en definities op loslaat. Ook is het zo dat bij de vorming van bedrijfskundige theorieën en bedrijfskundig onderzoek de normale *wetenschappelijke spelregels* worden toegepast.

Wetenschappelijke spelregels

Er zijn vakgebieden die gericht zijn op het bedenken van theorieën die je kennis verrijken, maar waarbij het helemaal niet zo hoeft te zijn dat nieuwe theorieën de eerstkomende decennia concrete toepassingen kennen. Bij bedrijfskunde ligt dat anders; het gaat altijd om reële problemen en praktische vraagstukken die opgelost moeten worden. Hoe wetenschappelijk verantwoord ook, bedrijfskunde is toepassingsgericht en gaat dus altijd

over de praktijk. Elke gedachte, wet of theorie binnen de bedrijfskunde is gericht op directe toepassing in een concrete bedrijfssituatie. Een bedrijfskundige is daarmee praktisch ingesteld, dat wil zeggen: iemand die nuchter met beide voeten op de grond zoekt naar werkzame oplossingen, waar een bedrijf mee verder kan. Dat wordt ook wel *pragmatisch* genoemd.

1.2.6 Het ontstaan van bedrijfskunde

Om de context van bedrijfskunde te begrijpen, is het belangrijk om even terug te gaan in de tijd. Bedrijfskunde is ruwweg ontstaan aan het einde van de negentiende en begin twintigste eeuw. Er waren verschillende redenen waarom bedrijven wetenschap inzetten om te helpen bij problemen in het bedrijf. Zo ontstond bedrijfskunde als wetenschap. Er zijn drie krachten te onderscheiden die aan de wieg stonden van de bedrijfskunde aan het einde van de negentiende eeuw: de protestants-christelijke ethiek ten aanzien van arbeid, het kapitalisme en de opdeling van arbeid en de industriële revolutie.

1 De protestants-christelijke ethiek ten aanzien van arbeid

Anders dan in de middeleeuwen, waar mensen passief betere tijden na de dood afwachtten, gingen mensen actief hun roeping op aarde waarmaken vanuit het geloof. Dit deden ze door harde arbeid en niet-egoïstische inzet. De ethiek (de normen en waarden) over hard werken, leidde tot meer bedrijvigheid en de vraag naar kennis van optimale organisatievormen.

2 Het kapitalisme en de opdeling van arbeid

In de achttiende eeuw schreef de econoom Adam Smith (1776), ook wel de eerste bedrijfskundige in de geschiedenis genoemd, het boek *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (afgekort tot *The wealth of nations*). Smith toonde onder meer aan dat de opdeling van taken in kleine onderdelen waarin de werkers zich specialiseren, leidt tot meer productie en meer winst. Opleiding van arbeid staat natuurlijk in schril contrast met de ambachtelijke manier van werken die de arbeiders voorheen kenden en waarbij iedereen een veel uitgebreider werkterrein had. Deze nieuwe aanpak had complexere bedrijven tot gevolg, waardoor de bedrijven over passende organisatievormen moesten gaan nadenken.

3 De industriële revolutie

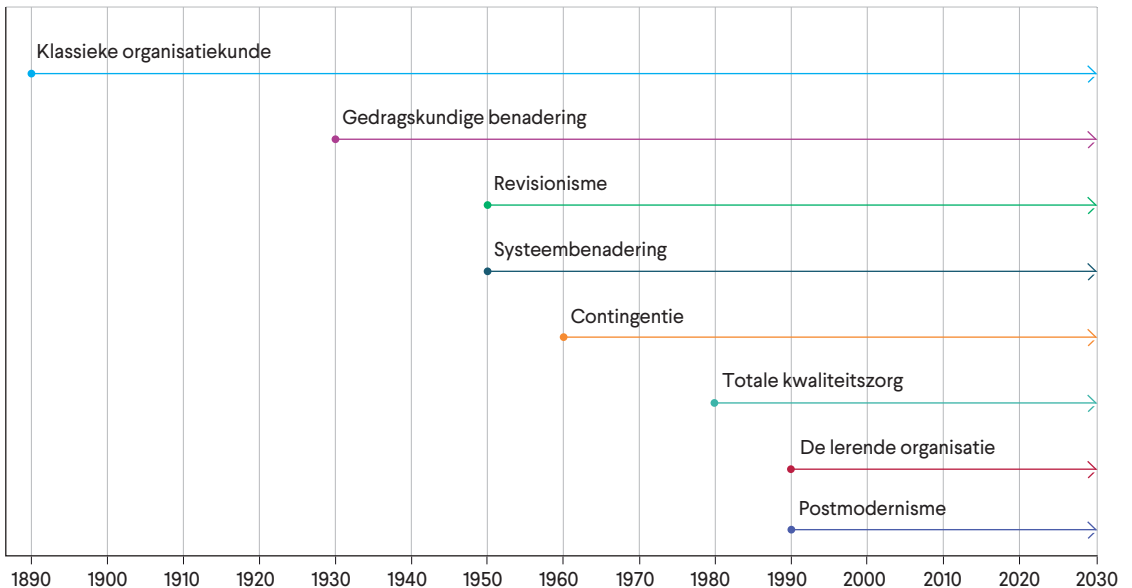
Door de uitvinding van de stoommachine door James Watt in 1765 werd *massaproductie* met behulp van stoomenergie mogelijk. Hoewel de nieuwverworven machinerieën de productiekosten verlaagden omdat ze efficiënter werkten dan mens- en dierkracht, was de aanschafprijs van de nieuwe, grote machines dermate hoog, dat een bedrijf in veel grotere verbanden moest gaan werken dan voorheen. Alleen zo waren de machines

rendabel in te zetten. Deze nieuwe, grote bedrijven riepen de hulp in van de wetenschap om te helpen bij het besturen en vormgeven van hun bedrijven. De klassieke organisatiekunde was geboren (zie figuur 1.4).



De introductie van massaproductie tijdens de industriële revolutie.

Figuur 1.4 De verschillende stromingen in de organisatiekunde sinds 1890



1.2.7 Dit is bedrijfskunde

Op basis van het voorgaande is bedrijfskunde te definiëren als: *die tak van wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven*. Bedrijfskunde kent een integrale (alles- of veelomvattende), multi- en interdisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven.

1.3 De bedrijfskundige

Professionals die de kennis en inzichten uit de bedrijfskunde toepassen, heten bedrijfskundigen. Een bedrijfskundige moet over verschillende competenties beschikken om het vak bedrijfskunde als beroep uit te kunnen oefenen.

1.3.1 Competenties van de bedrijfskundige

Bedrijfskunde is een breed vakgebied en een bedrijfskundige moet daarom over een brede blik beschikken en van veel markten thuis zijn. Ook moet je als bedrijfskundige een blik ontwikkelen om bedrijfsproblemen van meerdere invalshoeken te bezien. Competenties (bekwaamheden) die hiervoor nodig zijn, zijn:

- *Analytisch inzicht*. Je moet de werking van een bedrijf en de daarbij voorkomende fouten kunnen analyseren, zodat je verbeteringen kunt aandragen.
- *Adviseren*. Je zit vaak in een adviserende rol. Goed adviseren is een kunst; je moet rekening houden met je doelgroep, doseren en goed opletten of het advies wordt begrepen. Niet alle advies wordt opgevolgd. Daar moet je als bedrijfskundige tegen kunnen.
- *Samenwerken*. Omdat een bedrijfskundige zich bezighoudt met verschillende vakgebieden moet je met diverse afdelingen en specialisten samenwerken. Je moet dan ook beschikken over tact en inlevingsvermogen.
- *Communiceren*. Een bedrijfskundige moet zich goed kunnen uitdrukken. Je moet ideeën uitleggen en toelichten en in heldere presentaties adviezen aanreiken. Een bedrijfskundige beschikt over goede mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Minstens zo belangrijk is dat je goed kunt luisteren naar mensen, om zo verschillende delen van de problemen die in bedrijven spelen, te kunnen achterhalen.
- *Leiding kunnen geven*. Om als bedrijfskundige aan de slag te kunnen, is het belangrijk dat je kunt plannen, organiseren en delegeren. Vaak geef je leiding aan een projectteam, afdeling of bedrijf.

- *Stressbestendigheid*. Een bedrijfskundige werkt in een complex werkveld waarin mensen vanuit verschillende disciplines verschillende meningen en belangen hebben. Vaak spelen er deadlines. Daar moet je tegen kunnen.

Ethisch en
integer
handelen

Bij al deze competenties speelt *ethisch en integer handelen* een belangrijke rol.

‘De belangrijkste dingen die een manager moet leren zeggen, zijn samen te vatten in zes zinnen: Ja, ik heb een vergissing gemaakt. Ik ben trots op jullie. Wat vind jij ervan? Kan ik helpen? Dank je. Wij.’

Hans Wijers

oud-minister van Economische Zaken en topman van Akzo Nobel

1.3.2 Functies voor een bedrijfskundige

Omdat je als de bedrijfskundige breed georiënteerd bent, ben je ook op vele plekken inzetbaar. Enkele voorbeelden van functies voor een bedrijfskundige zijn:

- consultant (bedrijfsadviseur);
- zelfstandig ondernemer;
- managementtrainee;
- (algemeen) manager;
- beleidsmedewerker (bijvoorbeeld beleidsmedewerker interne organisatie);
- accountmanager, iemand die voor specifieke klanten of doelgroepen het aanspreekpunt vormt;
- lobbyist, iemand die beslissers probeert te winnen voor besluiten die goed uitpakken voor de klant;
- controller;
- recruiter, iemand die (top)personeel zoekt voor een bedrijf of klanten;
- beleggingsanalist, iemand die zich bezighoudt met de waarde van bedrijven en de effecten daarvan op de waarde van hun aandeel op de beurs;
- manager productontwikkeling of verzekeringsproducten;
- medewerker Personeel en Organisatie (P&O);
- manager kwaliteit;
- directiesecretaris;
- voorzitter projectteam (projectmanager).