



J. Heijnsdijk

BASISKENNIS MANAGEMENT



Noordhoff Uitgevers



Basiskennis Management



Basiskennis Management

J. Heijnsdijk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Dorèl en anderen
Omslagillustratie: Di>Ja

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2006 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85192-7

ISBN 978-90-01-38502-6

NUR 801

Woord vooraf

Dit boek is geschreven voor leerlingen en cursisten die kennis willen nemen van de problematiek van het management van bedrijven, bijvoorbeeld na een eerste (vaak korte) kennismaking tijdens een mbo-opleiding.

Bij de selectie van de onderwerpen en de behandeling ervan, hebben de eindtermen van het NEMAS®-examen Basiskennis Management als leidraad gediend. Daarmee is *Basiskennis Management* volledig dekkend voor dit examen. Voor een deel overlappen de onderwerpen de stof van het NEMAS®-examen Middle Management. Het verschil is gelegen in de diepgang. In dit boek gaat het in het bijzonder om kennis en enige vaardigheid bij de toepassing in praktijksituaties.

Dit boek is een combinatie van studieboek en oefenboek. Elk hoofdstuk bevat aan het einde een aantal vragen (in de multiplechoicevorm zoals ook in het examen van NEMAS®). In het laatste hoofdstuk van het boek is een drietal cases opgenomen, met elk vijftien multiplechoicevragen. Al deze vragen vormen een goede examentraining. Verder is bij elk hoofdstuk een kernbegrippenlijst opgenomen met belangrijke termen. Het zijn termen die veel voorkomen in de examens.

De NEMAS®-eindtermen bevatten de kern van elke introductie in het vak Management. Vandaar dat dit boek ook goed bruikbaar is voor andere opleidingen, waarin cursisten en leerlingen voor het eerst kennismaken met Management & Organisatie.

Ik hoop dat dit boek voor leerlingen, cursisten en docenten een prettige methode levert om het vak Management voor het voetlicht te brengen. Immers, dit vak is niet alleen interessant en waardevol, maar ook leuk om te doceren en te leren.

Voor kritische noten houd ik me, zoals altijd, van harte aanbevolen. Daarbij kun je gebruikmaken van mijn website: www.janheijnsdijk.nl. Daar vind je ook informatie over andere boeken op het terrein van management en organisatie en tips voor een vervolgstudie Management.

Altea, voorjaar 2006
Jan Heijnsdijk

Inhoud

- 1 Management 11**
 - 1.1 Bestuurlijke activiteiten 12
 - 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming 14
 - Kernbegrippen 16
 - Vragen 17

- 2 Organisatie en omgeving 19**
 - 2.1 Omgeving van een bedrijf 20
 - 2.2 Directe omgeving 20
 - 2.3 Indirecte omgeving 21
 - Kernbegrippen 23
 - Vragen 24

- 3 Wetgeving 27**
 - 3.1 Rol van de overheid 28
 - 3.2 Wet economische mededinging 28
 - 3.3 Wet op de ondernemingsraden 29
 - 3.4 Arbowet 31
 - Kernbegrippen 34
 - Vragen 35

- 4 Ondernemingsvormen 37**
 - 4.1 Eenmanszaak 38
 - 4.2 Maatschap 38
 - 4.3 Vennootschap onder firma 38
 - 4.4 Commanditaire vennootschap 39
 - 4.5 Besloten vennootschap 39
 - 4.6 Naamloze vennootschap 40
 - 4.7 Coöperatie 41
 - 4.8 Stichting 41
 - 4.9 Vereniging 42
 - Kernbegrippen 43
 - Vragen 44

- 5 Indeling van bedrijven 47**
 - 5.1 Sectoren van bedrijvigheid 48
 - 5.2 Bedrijfskolom 48
 - 5.3 Bewegingen binnen de bedrijfskolom 49
 - Kernbegrippen 53
 - Vragen 54

- 6 Bestuursproces 57**
 - 6.1 Fasen van de bestuurscyclus 58
 - 6.2 Soorten doelstellingen 59
 - 6.3 Managementniveaus 60
 - 6.4 Fasen van het besluitvormingsproces 62
 - Kernbegrippen 63
 - Vragen 64

- 7 Strategisch beleid 67**
 - 7.1 Levenscyclus van producten 68
 - 7.2 Strategieformulering 69
 - 7.3 Sterkten en zwakten – kansen en bedreigingen 71
 - Kernbegrippen 72
 - Vragen 73

- 8 Doelstellingen en beleid 75**
 - 8.1 Beleidsbepaling 76
 - 8.2 Lange-, middellange- en kortetermijndoelen 77
 - Kernbegrippen 79
 - Vragen 80

- 9 Planning en procesbeheersing 83**
 - 9.1 Betekenis van planning 84
 - 9.2 Soorten planning 84
 - 9.3 Planbord 88
 - 9.4 Netwerkplanning 89
 - 9.5 Procesbeheersing 91
 - Kernbegrippen 93
 - Vragen 95

- 10 Horizontale taakverdeling 97**
 - 10.1 Taakverdeling 98
 - 10.2 Richtlijnen voor taakontwerp 99
 - 10.3 Vormen van horizontale taakverdeling 100
 - Kernbegrippen 105
 - Vragen 106

- 11 Verticale taakverdeling 109**
 - 11.1 Hiërarchische relatie 110
 - 11.2 Delegatie 111
 - Kernbegrippen 113
 - Vragen 114

- 12 Spanwijdte en omspanningsvermogen 117**
 - 12.1 Spanwijdte 118
 - 12.2 Omspanningsvermogen 119
 - 12.3 Vergroten van het omspanningsvermogen 120
 - Kernbegrippen 122
 - Vragen 123

- 13 Organisatiestelsels 125**
 - 13.1 Lijnorganisatie 126
 - 13.2 Lijn- en staforganisatie 127
 - 13.3 Functionele relaties 128
 - 13.4 Projectorganisatie 130
 - Kernbegrippen 132
 - Vragen 133

- 14 Organisatieschema 135**
 - 14.1 Organisatiestructuur en organisatieschema 136
 - 14.2 Tekenen van een organisatieschema 136

- Kernbegrippen 138
- Vragen 139

- 15 Het communicatieproces 143**
 - 15.1 Inhoud van het communicatieproces 144
 - 15.2 Vormen van communicatie 146
 - 15.3 Communicatiemedia 147
 - Kernbegrippen 148
 - Vragen 149

- 16 Mondelinge en schriftelijke communicatie 151**
 - 16.1 Mondelinge communicatie 152
 - 16.2 Schriftelijke communicatie 155
 - Kernbegrippen 157
 - Vragen 158

- 17 Vergaderen 161**
 - 17.1 Effectief vergaderen 162
 - 17.2 Werkoverleg 164
 - Kernbegrippen 165
 - Vragen 166

- 18 Motivatie van medewerkers 167**
 - 18.1 Theorie van Maslow 168
 - 18.2 Theorie van Herzberg 169
 - 18.3 Werkstructurering 170
 - Kernbegrippen 173
 - Vragen 174

- 19 Personeelsbeleid 177**
 - 19.1 Werving en selectie van medewerkers 178
 - 19.2 Arbeidsovereenkomsten 179
 - 19.3 Beloningssystemen 181
 - Kernbegrippen 184
 - Vragen 185

- 20 Ziekteverzuim 187**
 - 20.1 Soorten ziekten en ziekteverzuim 188
 - 20.2 Oorzaken van ziekteverzuim 190
 - 20.3 Terugdringen van ziekteverzuim 190
 - Kernbegrippen 193
 - Vragen 194

- 21 Stijlen van leidinggeven 195**
 - 21.1 Leiderschapsstijl en participatie 196
 - 21.2 Leiderschapsstijlen 197
 - 21.3 Managerial grid van Blake en Mouton 198
 - Kernbegrippen 200
 - Vragen 201

- 22 Marketing en commercieel beleid 203**
 - 22.1 Historische ontwikkeling van de commerciële functie 204
 - 22.2 Product-marktcombinatie 205

- 22.3 Marketingmix 206
- 22.4 Marketingbegrippen 207
 - Kernbegrippen 211
 - Vragen 213

- 23 Markt en marktonderzoek 215**
 - 23.1 Marktmechanisme 216
 - 23.2 Concurrentievormen 216
 - 23.3 Marktonderzoek 217
 - Kernbegrippen 219
 - Vragen 220

- 24 Productiebeleid 221**
 - 24.1 Research en ontwikkeling 222
 - 24.2 Productievormen 224
 - 24.3 Routing en lay-out 225
 - Kernbegrippen 227
 - Vragen 228

- 25 Logistiek beleid 229**
 - 25.1 Logistiek management 230
 - 25.2 Voorraadbeheer 231
 - Kernbegrippen 234
 - Vragen 235

- 26 Financieel beleid 237**
 - 26.1 Kostensoorten 238
 - 26.2 Berekening van de standaardkostprijs 239
 - 26.3 Break-evenanalyse 240
 - 26.4 De balans en de resultatenrekening 241
 - 26.5 Financiële kengetallen 243
 - 26.6 Wet op de jaarrekening 244
 - Kernbegrippen 246
 - Vragen 248

- 27 Budgettering 251**
 - 27.1 Belang van budgettering 252
 - 27.2 Soorten budgetten 252
 - 27.3 Verschillenanalyse 254
 - Kernbegrippen 257
 - Vragen 258

- 28 Cases 261**
 - 28.1 Frisdrankenfabrikant Limo 262
 - 28.2 Tennisvereniging Heksenwiel 265
 - 28.3 Sloothaak Surf BV 269

Antwoorden op de vragen per hoofdstuk 273

Trefwoordenregister 276

Management

1

- 1.1 Bestuurlijke activiteiten
- 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming

We leven in een maatschappij van organisaties. Voor je boodschappen, je opleiding, je ontspanning en je gezondheidszorg maak je gebruik van de diensten of producten van organisaties. Zelf werk je ook in een organisatie of je gaat er werken na een opleiding. Net als een gezin worden organisaties ook bestuurd. Als klant, omwonende of als werknemer heb je te maken met beslissingen die bestuurders (managers) van organisaties nemen. In dit hoofdstuk maak je kennis met enkele kernbegrippen die van belang zijn bij het besturen van een bedrijf. We gaan in paragraaf 1.1 in op bestuurlijke activiteiten. In paragraaf 1.2 definiëren we de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming'.

Als je dit hoofdstuk hebt bestudeerd, kun je

- aangeven wat management van een bedrijf inhoudt.
- het verschil benoemen tussen het primaire proces en bestuurlijk proces in een bedrijf.
- de relatie beschrijven tussen het bestuurs- en primaire proces.
- aangeven uit welke onderdelen het bestuursproces bestaat.
- de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming definiëren.

1.1 Bestuurlijke activiteiten

In deze paragraaf beschrijven we hoe door middel van bestuurlijke activiteiten de primaire en bestuursprocessen in een bedrijf vorm krijgen en beheerst verlopen. Daarnaast besteden we aandacht aan het management.

Primaire proces

Bedrijven ontlenen hun bestaansrecht aan het leveren van goederen of diensten. Daarvoor moet het bedrijf productiemiddelen inkopen en vinden er bewerkingen (productie) plaats. Dat is het *primaire proces* van een bedrijf.

Primaire proces

|| Het primaire proces van een bedrijf bestaat uit input (van productiemiddelen), transformatie en output (van producten of diensten).

Het primaire proces heeft betrekking op:

- input, zoals grondstoffen, opleiding van medewerkers en capaciteit van machines;
- het transformatieproces: productie, opslag;
- output: kwaliteit van producten en diensten, positionering in de markt en contacten met afnemers.

Bestuursproces

Primaire processen lopen niet vanzelf. Ze moeten bestuurd worden. Dat houdt onder meer in: plannen, organiseren, coördineren, leidinggeven en controle. Al die activiteiten samen maken deel uit van het bestuursproces.

In figuur 1.1 is de relatie tussen het primaire proces en het bestuursproces in beeld gebracht.

Voorbeelden van bestuurlijke activiteiten zijn het maken van een productieplan, afstemming van taken en functies, leidinggeven aan medewerkers enzovoort. Bestuurlijke activiteiten zijn nodig omdat er binnen bedrijven sprake is van een bepaalde taakverdeling en niet elke medewerker uit zichzelf kan weten wat hij moet doen en hoe hij het moet doen.

Bestuursproces

|| Het bestuursproces omvat alle activiteiten die het primaire proces beïnvloeden, zodat dit gericht wordt op het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf.

Management en managers

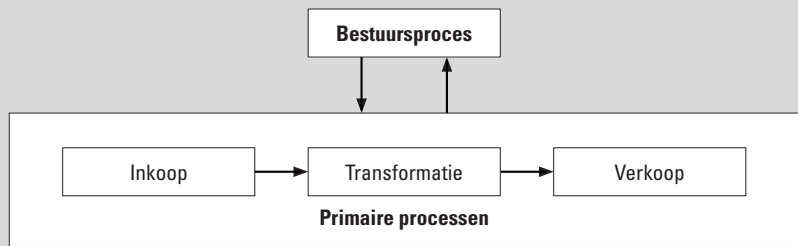
In het moderne taalgebruik spreken we nauwelijks nog van bestuurlijke activiteiten, maar van managementactiviteiten.

Management

|| Management van een bedrijf omvat alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van dat bedrijf.

Medewerkers in een bedrijf die belast zijn met managementtaken noemen we managers.

Figuur 1.1 **Bestuursproces en primaire processen**



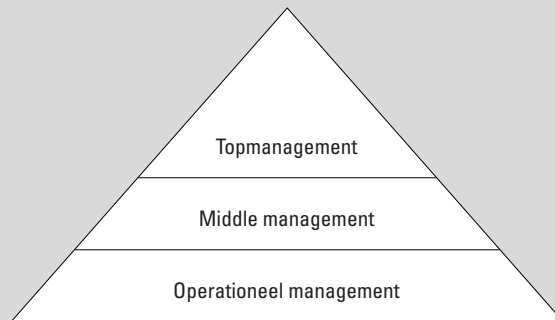
Manager

|| Een manager is een medewerker van een bedrijf die leiding geeft aan andere medewerkers van dat bedrijf.

Onder manager vallen zowel de directeur als de afdelingschef. Een belangrijk onderdeel van hun werk is het beïnvloeden en motiveren van medewerkers. Dat moet gebeuren op een manier dat de doelstellingen van het bedrijf worden gerealiseerd.

In figuur 1.2 onderscheiden we drie niveau van management.

Figuur 1.2 **Management ingedeeld naar hiërarchie**



1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming

In de praktijk gebruikt men de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming'. Dit zijn geen synoniemen. Daarom zullen we deze begrippen hier nader definiëren.

Organisatie

Organisatie is het meest ruime begrip van de drie begrippen die we hier behandelen. Zodra er sprake is van een verband tussen mensen en middelen die samenwerken om iets te bereiken, spreken we van een organisatie.

Organisatie

|| Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

We noemen dit wel het institutionele begrip 'organisatie'. Een organisatie is opgericht om een bepaald doel te bereiken, waarvoor medewerkers zich inzetten. Een willekeurige groep mensen die aanwezig is op een bepaalde plaats, is dus geen organisatie. De passagiers in een vliegtuig zijn geen organisatie, maar de bemanning van het vliegtuig is dat wel.

Naast het institutionele begrip komt de term organisatie nog in twee betekenissen voor.

- het *functionele* begrip 'organisatie', bijvoorbeeld de organisatie van een feest of van een open tennistoernooi; hier duidt 'organisatie' op een bepaalde activiteit;
- het *instrumentele* begrip 'organisatie', zoals de organisatie van Unilever of van de welzijnsstichting; zij hebben een organisatie(structuur); hier betekent 'organisatie' een bepaalde ordening.

Bedrijf

Een bedrijf heeft als doel een product of dienst te leveren aan de maatschappij.

Bedrijf

|| Een bedrijf is een organisatie die met producten of diensten voorziet in een behoefte van de maatschappij.

Een *bedrijf* heeft afnemers en is niet alleen gericht op de bevrediging van de behoeften van de eigen leden. De bestaansreden van een bedrijf is het voorzien in de behoefte van afnemers aan producten of diensten. Bedrijven zijn daarom *producenten*. De afnemers van de goederen of diensten noemen we *consumenten*. Zou de behoefte van consumenten wegvallen, dan komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.

Onderneming

In een onderneming zien we in de eerste plaats de kenmerken van organisaties terug. Er werken mensen samen met bepaalde middelen om een doel te bereiken. Daarnaast zijn ook de kenmerken van bedrijven herkenbaar: er worden producten of diensten geleverd aan consumenten. Ten slotte is het specifieke kenmerk van een onderneming dat er sprake is van het streven naar winst.

Onderneming

|| Een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.

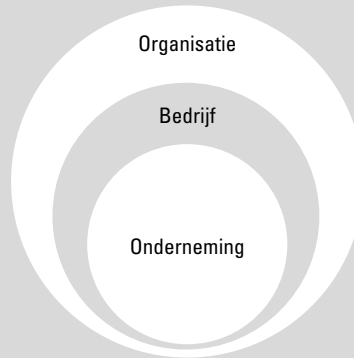
Ondernemingen voorzien niet in een maatschappelijke behoefte uit sociale of ethische motieven, maar omdat het management een mogelijkheid ziet om winst te maken. Het management heeft dus een commercieel doel met een onderneming. Daarom is een universiteit of een mbo-school geen onderneming, maar wel een bedrijf. Commerciële opleidingsinstituten als LOI, ISBW en NTI zijn wel ondernemingen.

Organisatie is het ruimste begrip. Elk bedrijf of onderneming is ook een organisatie. Het omgekeerde is niet juist omdat niet elke organisatie een bedrijf of onderneming is.

Bedrijf is al een minder ruim begrip. Elk bedrijf is een organisatie, maar niet elk bedrijf is een onderneming.

Onderneming ten slotte is het minst ruime begrip. Elke onderneming is ook een organisatie en ook een bedrijf. Dit geldt natuurlijk niet omgekeerd. Schematisch is de relatie tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' weergegeven in figuur 1.3.

Figuur 1.3 **Organisatie, bedrijf en onderneming**





Kernbegrippen

Bedrijf	Een organisatie die met producten of diensten voorziet in een behoefte van de maatschappij.
Bestuursproces	Alle activiteiten die het primaire proces beïnvloeden, zodat dit gericht wordt op het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf.
Management	Alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van dat bedrijf.
Manager	Een medewerker van een bedrijf die leiding geeft aan andere medewerkers van dat bedrijf.
Onderneming	Een bedrijf dat naar winst streeft.
Organisatie	Een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.
Primaire proces	Het primaire proces van een bedrijf bestaat uit input (van productiemiddelen), transformatie en output (van producten of diensten).

Vragen

- 1.1 Geef aan wat niet behoort tot het primaire proces van een bedrijf.
- a Doelbepaling.
 - b Transformatie.
 - c Output.
 - d Input.
- 1.2 Geef aan wat *niet* behoort tot het bestuursproces van een bedrijf.
- a Formulering van beleid.
 - b Procesbeheersing.
 - c Planning.
 - d Transformatie.
- 1.3 Welke van de volgende taken behoren *niet* tot het tactisch management?
- a Het formuleren van het verkoopbeleid.
 - b Het opstellen van een productieplan.
 - c Het opstellen van een beoordelingssysteem.
 - d Het maken van een lay-out voor het productieproces.
- 1.4 Geef van de volgende stellingen aan of ze juist of onjuist zijn.
- Stelling I: Leidinggeven aan medewerkers komt uitsluitend voor op het lagere managementniveau.
- Stelling II: Leidinggeven aan medewerkers is onderdeel van het operationeel management.
- a Stelling I en stelling II zijn juist.
 - b Stelling I is juist en stelling II is onjuist.
 - c Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - d Stelling I en stelling II zijn onjuist.
- 1.5 Planning en organiseren zijn voornamelijk taken van
- a het topmanagement.
 - b het tactisch management.
 - c het operationeel management.
 - d alle managementniveaus.
- 1.6 Geef aan wat *niet* behoort tot de taken van het operationeel management.
- a Het opstellen van een organisatieschema van een afdeling.
 - b Het geven van leiding aan medewerkers.
 - c Het geven van werkopdrachten aan medewerkers.
 - d Het maken van een werkplan voor medewerkers.
- 1.7 Geef van de volgende stellingen aan of ze juist of onjuist zijn.
- Stelling I: Bij tactisch management zijn er minder onzekerheden dan bij strategisch management.
- Stelling II: Operationeel management vindt uitsluitend plaats in het primaire proces van een bedrijf.
- a Stelling I en stelling II zijn juist.
 - b Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

- c Stelling I is onjuist en stelling II is juist.
 - d Stelling I en stelling II zijn onjuist.
- 1.8 Het verschil tussen de politie en een particulier bewakingsbedrijf is dat
- a de politie een organisatie is en het bewakingsbedrijf niet.
 - b het bewakingsbedrijf een onderneming is en de politie niet.
 - c de politie een bedrijf is en het bewakingsbedrijf niet.
 - d de politie een onderneming is en het bewakingsbedrijf niet.