

Handboek Mbo Bedrijfskunde

THEORIE



Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.

0522-235235

info@edu-actief.nl

www.edu-actief.nl

Auteurs: Coen Bakker, Lily Benjamin Merens, Linda de Boer, Anouk Driessen, Frans de Esch, Hanneke Jansen, Lydia Janssen, Freda Kamphuis, Lex Kroes, Eric Lockfeer, Rick van Midde, Hanneke Molenaar, Adrienne Moolenaar, Charlotte Oude Reimer, Mascha Pouw, Richard Prins, Tineke Ras-Marees, Esther Rooijackers-Janssen, Angelique Schouten, Gretha Tolsma, Gerda Verhey, Eti de Vries, Jetty de Vries, Alex van Winkel, Renée van Zijl

Samensteller: Cornelia de Ruiter

Redactie: Karel Wijne

Ontwikkeling curriculum Mbo bedrijfskunde: Louise van der Leeuw en Jan Versteeg

Titel: Handboek Mbo Bedrijfskunde Theorie

ISBN: 978 90 3724 840 7

Eerste druk/eerste oplage

© Edu'Actief b.v. 2018

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl). De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden. Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

Inhoudsopgave

	Voorwoord	5
0.1	Video's en weblinks	6
1.	Basiskennis Organisatiekunde, management & kwaliteitszorg	8
1.1	Inleiding Organisatiekunde, management & kwaliteitszorg	8
1.2	Organisatiekunde	8
1.3	Management	21
1.4	Organisatiecultuur	28
1.5	Arbo en kwaliteitszorg	35
1.6	Begrippen	43
2.	Basiskennis Hrm	50
2.1	Inleiding Hrm	50
2.2	Personeelsbeleid	51
2.3	Arbeidsovereenkomsten	59
2.4	Functioneren en begeleiden	66
2.5	Personeels- en salarisadministratie	70
2.6	Begrippen	77
3.	Basiskennis Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie	82
3.1	Inleiding Bedrijfsadministratie en bedrijfseconomie	82
3.2	Bedrijfseconomische begrippen	82
3.3	Bedrijfsadministratie en de boekhoudcyclus	93
3.4	Begrippen	110
4.	Basiskennis Facilitaire dienstverlening en logistiek	116
4.1	Inleiding Facilitaire dienstverlening en logistiek	116
4.2	Logistiek management	116
4.3	Facilitaire dienstverlening	129
4.4	Begrippen	150
5.	Basiskennis Verkoop	154
5.1	Inleiding Verkoop	154
5.2	Product en assortiment	154
5.3	Concurrenten en samenwerkingsvormen	162
5.4	Accountmanagement en klachtenafhandeling	171
5.5	De verkoopcyclus	186
5.6	Begrippen	194

6.	Basiskennis Recht	202
6.1	Inleiding Recht	202
6.2	Het Nederlands recht	203
6.3	(Koop)overeenkomsten en algemene voorwaarden	208
6.4	Begrippen	220
7.	Basiskennis Marketing en communicatie	224
7.1	Inleiding Marketing en communicatie	224
7.2	Marketing en marktomgeving	225
7.3	Marketingorganisatie en marketingstrategieën	229
7.4	De markt, marketingmix en consumentengedrag	240
7.5	Bedrijfscommunicatie	246
7.6	Begrippen	260
	Index	267

Voorwoord

Wat er allemaal gebeurt in een bedrijf, is niet in een paar woorden uit te leggen. Er zijn verschillende soorten bedrijven. Grote en kleine. Bedrijven die producten verkopen (zoals supermarkten) en bedrijven die diensten verlenen (zoals banken). Je hebt bedrijven die erop gericht zijn om zo veel mogelijk winst te maken, maar ook bedrijven die graag maatschappelijk verantwoord willen ondernemen.

Wat voor soort bedrijf het ook is, veel dingen lijken op elkaar. In ieder bedrijf is een organisatiestructuur. Ieder bedrijf krijgt te maken met juridische zaken. Ieder bedrijf doet iets met marketing en sales. Mensen die er werken hebben een arbeidscontract en salarissen moeten worden betaald. Het is goed dat je weet hoe een bedrijf in elkaar zit, of je ambitie nu ligt in het commerciële, financiële, juridische, facilitaire of logistieke vakgebied. In dit handboek kun je alle basiskennis lezen.

BEDRIJFSKUNDE: HOE IS EEN BEDRIJF GEORGANISEERD?

Hoe behalen mensen resultaten? Werk je in een organisatie met een directeur waar iedereen naar luistert? Of werken mensen op een andere manier samen? Kies je voor een bedrijf waar je niet aansprakelijk bent voor je schulden of kies je een andere rechtsvorm die minder rompslomp met zich meebrengt?

RECHT: HOE IS HET JURIDISCH GEZIEN GEREGLD IN NEDERLAND?

Alles wat met recht te maken heeft, wordt juridisch genoemd. Welke soorten recht zijn er en wat moet je daarvan weten? Handig als je in een bedrijf werkt en handig om voor jezelf te weten: hoe zit het rechtssysteem in elkaar?

MARKETING EN SALES: HOE PROMOOT EN VERKOOP JE EEN PRODUCT?

Het is de levensader van een bedrijf. Zo veel mogelijk mensen moeten weten van het bestaan van het bedrijf en de producten die worden aangeboden. Dat bereik je met goede marketing. Zo kan er geld binnenkomen, zodat iedereen salaris kan ontvangen. Voor een profitorganisatie is het belangrijk dat er ook nog winst gemaakt wordt.

BEDRIJFSADMINISTRATIE: ZORG DAT JE ZICHT HEBT OP HET GELD

Er gaat veel geld om in bedrijven en grote organisaties. Het is belangrijk dat je begrijpt hoe een administratie in grote lijnen werkt en wat daarbinnen jouw verantwoordelijkheid is.

LOGISTIEK: HOE KOMT EEN PRODUCT NU BIJ DE KLANT?

We vinden het normaal dat winkels en magazijnen vol liggen met producten en dat onze internetbestelling de volgende dag geleverd wordt. Maar dat gaat niet vanzelf. Hoe dat allemaal gebeurt, lees je in het hoofdstuk over logistiek.

FACILITAIRE ZAKEN: EEN SCHONE WERKPLEK, EEN GOEDE LUNCH EN EEN PRETTIGE WERKOMGEVING

Of je nu op school zit of in een bedrijf werkt, facilitaire zaken zorgt ervoor dat alles tot in de puntjes geregeld is. Schoonmaken, lunchen, veiligheid voor iedereen, dat hoort allemaal bij deze afdeling.

HRM: ZORG VOOR HET PERSONEEL

Het belangrijkste in een organisatie zijn de mensen die er werken. De afdeling personeelszaken, die ook vaak hrm wordt genoemd, regelt alles. Goed om te weten wat hrm voor jou kan doen.

VIDEO'S EN WEBLINKS

In dit handboek wordt verwezen naar bronnen zoals video's en weblinks. Via www.edu-actief.nl/mbobedrijfskunde kun je de films en internetpagina's per hoofdstuk terugvinden. Let op dat je op deze site bij het juiste boek kijkt: THEORIE of VAARDIGHEDEN.



Bekijk de video op de methodesite.



Activeer de weblink op of download het document van de methodesite.



HOOFDSTUK 1
Basiskennis
Organisatiekunde,
management &
kwaliteitszorg

Je gaat beginnen aan het basisjaar bedrijfskunde. Bij bedrijfskunde kijk je door verschillende brillen naar organisaties. Je ziet hoe onderdelen van een organisatie met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dit kan gaan over betere werkafspraken, het verwerken van de financiën, het onderhouden van klantcontacten, het aannemen van de juiste mensen, het leveren van de goederen of over de juiste marketingstrategieën enzovoort. Bij bedrijfskunde gaat het dus om alle aspecten die bijdragen aan het reilen en zeilen van een goedlopende onderneming.



Bedrijfskunde, wat is dat precies?

LEERDOELEN

In dit hoofdstuk doe je basiskennis op over organisatiekunde, management en kwaliteitszorg. De resultaten van dit hoofdstuk zijn:

- Je hebt kennis van de manier waarop een bedrijf is georganiseerd.
- Je hebt kennis van verschillende managementstijlen.
- Je hebt kennis van de invloed van bedrijfscultuur op organisaties.
- Je hebt kennis van arbo en kwaliteitszorg.

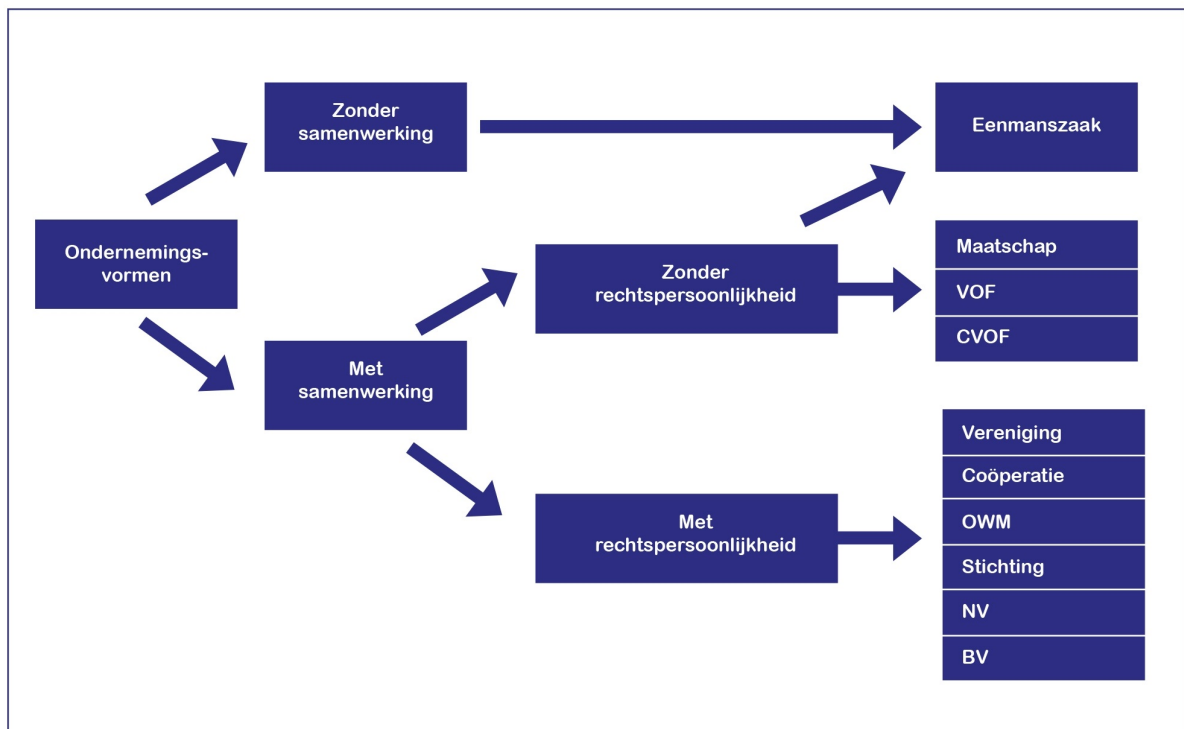
ONDERNEMINGSVORMEN

Als je een eigen zaak wilt beginnen, denk je na over een heleboel zaken. Een daarvan is de vraag: voor welke ondernemingsvorm kies ik? Een **ondernemingsvorm** is de juridische rechtsvorm van de onderneming. De **rechtsvorm** heeft consequenties voor jouw aansprakelijkheid en belastingverplichtingen. Als je niets regelt, ben je zelf volledig aansprakelijk voor de schulden van de onderneming. Daarom kun je ervoor kiezen om,

eventueel samen met anderen, een **rechtspersoon** in het leven te roepen. De rechtspersoon is dan de eigenaar van de onderneming. Als je bedrijf een rechtspersoon is, wil dit zeggen dat het bedrijf zelf rechten en plichten heeft. De rechtspersoon kan bijna hetzelfde doen als een mens, zoals een stoel kopen of een arbeidsovereenkomst aangaan. De wet stelt een onderneming met rechtspersoonlijkheid gelijk aan een natuurlijk persoon. Met een natuurlijk persoon bedoel je in het recht een mens van vlees en bloed.

Bij jouw keuze voor een ondernemingsvorm geef je antwoord op de volgende vragen:

- Werk ik alleen of ga ik samenwerken met anderen?
- Hoeveel risico wil ik lopen met mijn privévermogen?
- Wat zijn de fiscale consequenties van de diverse ondernemingsvormen?



Ondernemingsvormen.

Er zijn dus verschillende ondernemingsvormen:

- zonder rechtspersoonlijkheid (natuurlijk persoon)

Dit zijn de **eenmanszaak**, de vennootschap onder firma, de maatschap en de commanditaire vennootschap. De eigenaren zijn persoonlijk aansprakelijk voor de onderneming.

- met rechtspersoonlijkheid (rechtspersoon)

Dit zijn onder andere de besloten vennootschap en de naamloze vennootschap. De onderneming is aansprakelijk. Er is alleen persoonlijk risico voor de eigenaar bij onbehoorlijk bestuur, maar daarover later meer. Een bijzondere vorm van een organisatie met rechtspersoonlijkheid is de coöperatie.



Let op!

Er zijn ook rechtsvormen die niet zo geschikt zijn als ondernemingsvorm. Denk aan de vereniging en de stichting.

Eenmanszaak

Veel startende ondernemers kiezen voor een **eenmanszaak**. Bij een eenmanszaak ben je de enige eigenaar. Je kunt bij deze ondernemingsvorm dus wel personeel in dienst nemen. De eenmanszaak is geen rechtspersoon. Je bent **persoonlijk aansprakelijk** voor alle schulden van jouw bedrijf.

Persoonlijke aansprakelijkheid wil zeggen dat schuldeisers jou als eigenaar op je hele vermogen (ook op je privévermogen) kunnen aanspreken. De eenmanszaak biedt in veel gevallen meer belastingvoordeel dan bijvoorbeeld een besloten vennootschap. De Belastingdienst moet jou dan wel als ondernemer zien. Daarvoor bestaat een aantal criteria:

- Je streeft naar winst.
- Je mag zelf beslissingen nemen over het product dat je aanbiedt.
- Je beschikt over voldoende geld om een onderneming te starten en enige tijd draaiende te houden.
- Je steekt voldoende tijd in je onderneming om deze rendabel te maken.

Voor- en nadelen

Voordelen:

- Je kunt zelfstandig beslissingen nemen, waardoor snelle besluitvorming mogelijk is.
- Je hebt geen meningsverschillen met andere eigenaren.
- Je hoeft de winst niet met anderen te delen.

Nadelen:

- Je bent persoonlijk aansprakelijk.
- Je moet als ondernemer van alle markten thuis zijn.
- Het voortbestaan van de onderneming is afhankelijk van één persoon.
- Het kan lastig zijn om geld te lenen.

Zzp

Ruim 1 miljoen mensen, 12% van de beroepsbevolking van Nederland, is **zzp'er** (zelfstandige zonder personeel). Een zzp'er heeft, zoals de naam al zegt, geen personeel in dienst. Het zijn vaak specialisten die voorheen in loondienst werkten. Je komt zzp'ers tegen in de dienstverlening, in de zorg, in de bouw, in de kinderopvang, onder taxichauffeurs en ga zo maar door.



Let op!

Als je je inschrijft bij de Kamer van Koophandel (KvK) doe je dat met een rechtsvorm. Denk aan een bv of eenmanszaak. De term zzp is geen rechtsvorm. De meeste zzp'ers hebben een eenmanszaak.

Vennootschap onder firma (vof)

Als je samen met anderen een bedrijf wilt starten, kun je kiezen voor een **vennootschap onder firma (vof)**. De vof is een onderneming die twee of meer eigenaren heeft die onder een gemeenschappelijke naam een bedrijf uitoefenen. Deze eigenaren noem je firmanten of vennoten. Alle vennoten brengen iets in de vof in. Denk aan geld, goederen of arbeid. De vof is geen rechtspersoon, iedere vennoot is dus persoonlijk aansprakelijk.



Let op!

Heel vaak zijn de vennoten natuurlijke personen, maar dat hoeft niet. Een vof kan ook bestaan uit bv's die samenwerken.

Voor- en nadelen

Voordelen:

- Je kunt de taken tussen de vennoten onderling verdelen.
- Het voortbestaan van de onderneming is niet afhankelijk van één persoon.
- Het verkrijgen van een lening is eenvoudiger dan bij een eenmanszaak, omdat er meer zekerheid is voor de kredietverschaffers. Het risico wordt door meerdere mensen gedragen.

Nadelen:

- Je bent hoofdelijk aansprakelijk voor 100%.
- Je moet met meerdere mensen overleggen, waardoor er eerder kans is op meningsverschillen.
- Je kunt minder snel beslissingen nemen.
- Het faillissement van de vennootschap betekent ook het faillissement van de vennoten.
- Bij het overlijden van een vennoot kunnen er financiële problemen komen als familieleden hun aandeel in de vennootschap opeisen. Je kunt dit voorkomen door een compagnonverzekering af te sluiten. Deze verzekering keert bij het overlijden van een van de firmanten het verzekerde bedrag uit aan de andere firmanten.

Commanditaire vennootschap (cv)

Een **commanditaire vennootschap (cv)** is een samenwerkingsvorm tussen een of meer beherende vennoten en een of meer geldschieters, de commanditaire vennoten. Deze laatsten worden ook wel stille vennoten genoemd. In feite lijkt de cv erg veel op de vof. Het verschil zit hem in het feit dat je bij de cv twee soorten vennoten hebt: de beherende vennoot en de commanditaire of stille vennoot. Als **beherende vennoot** heb je de dagelijkse leiding over de cv. Als **commanditaire vennoot** of **stille vennoot** ben je alleen financieel betrokken bij de cv. Je stopt alleen geld in de vennootschap. Je mag als stille vennoot geen daden van beheer verrichten, zoals goederen inkopen, verkopen of de administratie doen.

Voorbeeld

Luca en Mika zijn eigenaar van een groothandel in sneakers. Een jaar geleden hebben ze de eerste eigen winkel geopend in Leiden. De klant kan zijn sneakers in de winkel een persoonlijke touch geven. De formule is een doorslaand succes en Luca en Mika willen een tweede vestiging openen. Helaas hebben ze onvoldoende geld. Gelukkig wil de moeder van Mika € 50.000,- in de zaak steken. Daarom wordt er een commanditaire vennootschap opgericht met Luca en Mika als beherende vennoten en de moeder als commanditaire vennoot. Moeder bemoeit zich niet met de dagelijkse gang van zaken. Luca en Mika lossen een bankkrediet van € 25.000,- niet in. Wie kan de bank aanspreken? De bank kan alleen aanspraak maken op het vermogen van de zaak en op het privévermogen van Luca en Mika. De bank kan geen aanspraak maken op het vermogen van de moeder. Ze loopt uiteraard wel het risico dat ze het kwijt is. Had de moeder zich wel met de dagelijkse gang van zaken bemoeid, dan was zij ook volledig privé aansprakelijk, doordat ze zich heeft gedragen als een beherende vennoot.

Voor- en nadelen

De voordelen en nadelen van de cv lijken erg veel op die van de vof. De cv heeft naast de voordelen van de vof nog de volgende voordelen:

- Je kunt makkelijker eigen vermogen aantrekken zonder dat het aantal beherende vennoten wordt vergroot. Het eigen vermogen wordt ingebracht door de commanditaire vennoot. Een commanditaire vennoot mag

geen daden van beheer verrichten. Je trekt dus wel meer eigen vermogen aan, maar geen extra mensen die zich bemoeien met de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf.

- Het is relatief makkelijk om eigen vermogen aan te trekken door de beperkte aansprakelijkheid van de commanditaire vennoot. De commanditaire vennoot is alleen aansprakelijk voor het bedrag dat hij inbrengt en is niet persoonlijk aansprakelijk. Hierdoor loopt hij dus weinig risico.

Besloten vennootschap (bv)

Je kunt bij de oprichting van je bedrijf ook kiezen voor de **besloten vennootschap (bv)** als ondernemingsvorm. Het voordeel van een bv is dat deze een rechtspersoon is. In de meeste gevallen is de bv aansprakelijk voor de schulden. Het vermogen van een bv is verdeeld in aandelen. Met een of meer aandelen ben je mede-eigenaar van het bedrijf. Een aandeel geeft jou stemrecht binnen de bv. De aandelen zijn aandelen op naam. Ze zijn niet vrij overdraagbaar. Dit betekent dat je je aandelen eerst aan je medeaandeelhouders moet aanbieden als je ze wilt verkopen. Daarnaast kan de overdracht alleen bij notariële akte plaatsvinden.

Een bv kun je alleen of samen met anderen oprichten. Je hebt daarvoor een minimumkapitaal van 1 cent nodig. Om een bv op te richten, moet je naar de notaris. Deze maakt een oprichtingsakte: een wettelijk verplicht document waarin het vermogen, het aantal aandelen, het doel en de belangrijkste regels van de bv staan. Omdat de bv een rechtspersoon is, wordt die net als een natuurlijk persoon gezien als drager van rechten en plichten. De bv is dan ook de ondernemer en als directeur ben je in dienst van de bv. Officieel ligt de leiding van een bv in handen van het bestuur, de directie van de onderneming. Het eigendom van de bv is in handen van de aandeelhouders. In de praktijk zie je vaak dat de eigenaar/eigenaren ook directeur is/zijn.

Voor- en nadelen

Voordelen:

- De aandeelhouders zijn aansprakelijk tot het bedrag van deelname. De directeur is alleen privé aansprakelijk bij onbehoorlijk bestuur.
- Het voortbestaan van de bv is gewaarborgd, ook als de directeur overlijdt. De bv is zelf een rechtspersoon.
- In sommige gevallen zijn er fiscale voordelen.
- Als directeur val je meestal onder de werknemersverzekeringen.

Nadelen:

- Je moet naar de notaris.
- Er is publicatieplicht van de jaarstukken (beperkt of uitgebreid).

Naamloze vennootschap (nv)

Een **naamloze vennootschap (nv)** is ook een rechtspersoon met in aandelen verdeeld kapitaal. Deze lijkt op de bv. Toch is er een groot verschil. De aandelen bij een nv zijn in principe vrij overdraagbaar en mag je op de beurs verhandelen. Bij een nv kunnen twee soorten aandelen worden uitgegeven: aandelen op naam en aandelen aan toonder. Aandelen aan toonder hebben geen naam van de aandeelhouder op het aandeel staan. Binnen de nv is de algemene vergadering van aandeelhouders het hoogste orgaan. Zij komen minimaal één keer per jaar bij elkaar. De dagelijkse leiding van de nv is in handen van de raad van bestuur, die in dienst is van de nv. De algemene vergadering van aandeelhouders benoemt (en ontslaat) de leden van de raad van bestuur. De oprichters van een nv zijn persoonlijk aansprakelijk totdat aan alle oprichtingsvereisten is voldaan. De bestuurders van de nv kunnen bij onbehoorlijk bestuur wel persoonlijk aansprakelijk zijn voor een faillissement. Het onbehoorlijk bestuur moet dan wel een belangrijke oorzaak zijn van het faillissement.

Voor- en nadelen

Voordelen:

- De aandeelhouders zijn aansprakelijk tot het bedrag van deelname. De directeur is alleen privé aansprakelijk bij onbehoorlijk bestuur.
- Het voortbestaan van de nv is gewaarborgd, ook als de directeur overlijdt. De nv is zelf een rechtspersoon.
- In sommige gevallen zijn er fiscale voordelen.
- Je kunt met het bedrijf naar de beurs.

Nadelen:

- Om een nv op te richten, moet je aan nogal wat eisen voldoen.
- Er is publicatieplicht van de jaarstukken, afhankelijk van de grootte van het bedrijf.

Vereniging

Een **vereniging** is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen waarbij niet winst, maar een ander doel de reden voor oprichting is geweest. Niet elke vereniging is een rechtspersoon. Daarvoor moet je eerst naar een notaris om een authentieke akte te laten opstellen. Binnen de vereniging heeft de algemene ledenvergadering de meeste macht, zij benoemt het bestuur. Het bestuur regelt de dagelijkse gang van zaken binnen de vereniging. Veel sportclubs zijn bijvoorbeeld een vereniging.

Stichting

Een **stichting** is een rechtspersoon die geen leden kent, maar met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel wil verwezenlijken. Meestal gaat het dan om een ideëel of sociaal doel, maar dat hoeft niet. Artikel 2:285 lid 3 BW zegt daarover: het doel van de stichting mag niet inhouden het doen van uitkeringen aan oprichters of aan hen die deel uitmaken van haar organen noch ook aan anderen, tenzij wat deze laatsten betreft de uitkeringen een ideële of sociale strekking hebben.

Het doel van een stichting staat in de statuten. Als een stichting winst maakt, mag ze die uitkeren aan derden. Dit moet echter wel passen bij het doel van de stichting. Een stichting heeft geen leden, maar moet je wel inschrijven in het Handelsregister. Er kunnen wel mensen werkzaam zijn bij de stichting, zoals een directeur. Zij zijn dan gewoon personeelsleden die hun salaris uitbetaald krijgen door de stichting.

Bekende stichtingen zijn CliniClowns, KiKa, AAP, Stichting Hulphond Nederland, Maag Lever Darm Stichting en Kinderpostzegels.

ORGANISATIESTRUCTUREN

Een organisatiestructuur is de verdeling tussen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen personen en afdelingen. Dit is een hele mond vol, maar zo'n organisatiestructuur helpt je wel begrijpen hoe de organisatie waar je werkt in elkaar steekt. Iedere organisatie heeft een structuur. Deze structuur geeft de kaders aan waarbinnen de activiteiten van de organisatie plaatsvinden. De structuur van een organisatie geef je weer in een organisatieschema of organigram. Uit een **organigram** lees je af op welke manier de taken zijn gesplitst en de functies zijn ingedeeld. Het biedt inzicht in de hiërarchische verdeling (dan zit er een rangorde in) van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een organisatiestructuur moet een logische samenhang laten zien van de onderlinge relaties die elkaar beïnvloeden.

Organigram

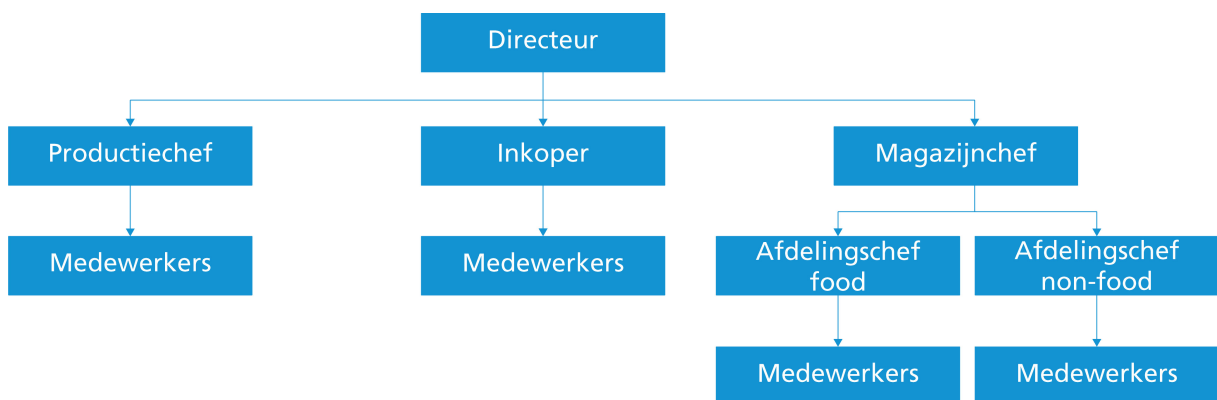
De organisatiestructuur wordt weergegeven in een soort plattegrond van de organisatie. Dit noemen we een organigram of organogram. Het is een schema waarin staat welke afdelingen er zijn en hoe deze zich onderling verhouden. Met andere woorden: hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld en hoe de communicatie verloopt. Ieder bedrijf beschikt over zo'n organigram, want die geeft in één oogopslag heel veel informatie over de dagelijkse gang van zaken binnen een bedrijf.

Bij bedrijven kom je vier varianten van organisatiestructuren tegen:

- lijnorganisatie
- lijn-staforganisatie
- projectorganisatie
- matrixorganisatie.

Lijnorganisatie

Een **lijnorganisatie** kom je vaak tegen bij betrekkelijk kleine bedrijven, waar de werkzaamheden eenvoudig te organiseren zijn. Met deze structuur geef je op verschillende hiërarchische niveaus de management- en uitvoerende functies weer. Als leidinggevende kun je daarbij verschillende medewerkers onder je hebben werken. Elke medewerker kent echter slechts één chef. De vestigingsmanager heeft hierbij een uitvoerende en rapporterende taak richting de directie en een leidinggevende taak naar de andere medewerkers. Vanuit de directie wordt hij ondersteund in zijn managementtaken en de medewerkers assisteren de manager bij de uitvoerende taken.



Lijnorganisatie.

Voordelen

De voordelen van een lijnorganisatie zijn: duidelijkheid, eenvoud en eenduidigheid. Iedereen weet precies wat zijn plek binnen de organisatie is en waar hij aan toe is. Elke medewerker weet precies van wie hij wel of geen opdrachten moet uitvoeren. Bij de uitvoering van zijn taken kan elke medewerker rekening houden met de specifieke wensen van zijn direct leidinggevende. Ook zaken als instructies, procedures, toezicht, controle en correcties vinden voor de medewerker vanuit één leidinggevende positie plaats. Leidinggevendenden kunnen onderling de werkzaamheden overleggen en op elkaar afstemmen, waarbij het strategisch management het overzicht behoudt.

Nadelen

Consequentie van deze organisatievorm is dat de bedrijfsleiding voor alle personele, financiële, materiële en technische facetten van het bedrijf verantwoordelijk is. Zeker in grote bedrijven met meerdere vestigingen kan dit een nadeel zijn. Het zal ook niet eenvoudig zijn om de verschillende leidinggevendenden in de lijn op hetzelfde kwaliteitsniveau te krijgen: de een is hier goed in en de ander daarin. Toch wordt van de leidinggevende verwacht dat hij zelfstandig leiding kan geven aan de afdeling en de medewerkers waarvoor hij verantwoordelijk is. Om

dit nadeel te ondervangen, kun je op horizontale niveaus overlegstructuren inbouwen, waarbij leidinggevend en op hetzelfde hiërarchische niveau van de expertise van een collega gebruikmaken. Dit heeft echter weer als nadeel dat er (te) veel overleg kan plaatsvinden.

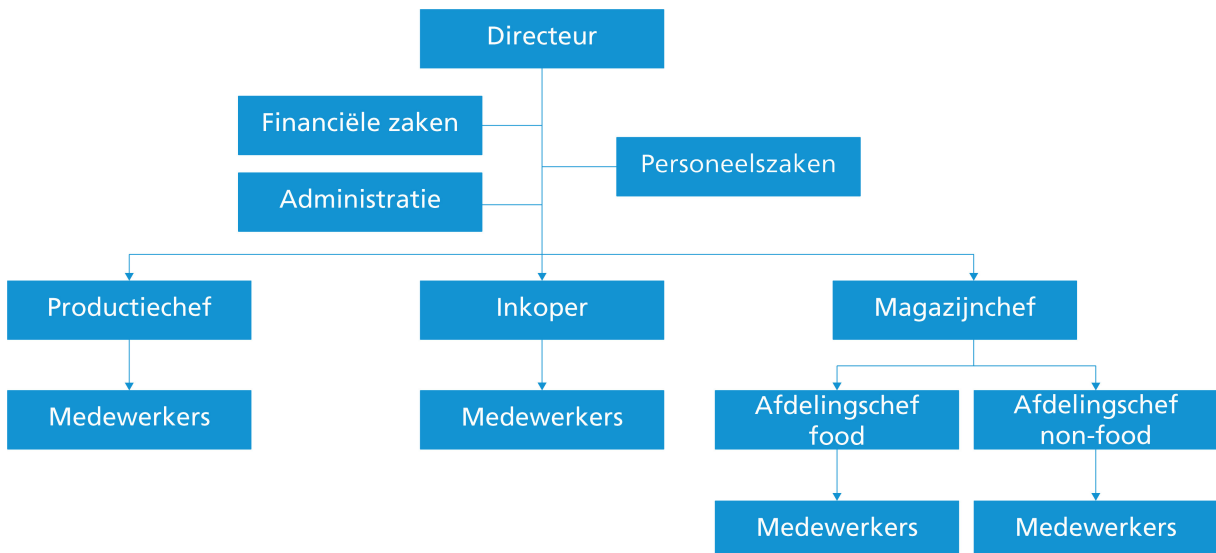
Voordelen	Nadelen
Duidelijkheid in taken	Trage overlegstructuur
Overzicht in verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Lange communicatielijnen
Eenvoudige en duidelijke gezagshiërarchie	Onvoldoende expertise
Eenduidige leiding	Geen specialistenondersteuning
Eenvoudige controlebaarheid	Kans op overbelasting van de leiding

Lijn-staforganisatie

Je kunt een lijnorganisatie versterken met staffuncties. Naast de 'lijn' maak je hierbij gebruik van stafmedewerkers die, gevraagd of ongevraagd, advies uitbrengen. Denk aan personeelszaken of de marketingafdeling. Zo'n structuur noem je een **lijn-staforganisatie**.

Stafafdelingen veranderen normaal gesproken niets aan de gezagsverhoudingen binnen de onderneming. Ze vormen een instrument waarop jij als leidinggevende een beroep kunt doen als je informatie of advies nodig hebt. Jij hoeft nu niet meer overal zelf verstand van te hebben. Je kunt je richten op je leidinggevende taken.

Wanneer een stafafdeling bevoegd is zaken dwingend aan lijnfunctionarissen voor te schrijven, zonder tussenkomst van de directie, dan heeft die stafafdeling een functionele bevoegdheid. Je spreekt van **functionele relatie**.



Lijn-staforganisatie.

Voordelen

De voordelen van een lijnorganisatie gelden ook in een lijn-staforganisatie. Het grote voordeel van stafdiensten is dat er nu specialisten zijn die vanuit hun specifieke vakkennis het management kunnen adviseren. Staffunctionarissen houden zich bezig met informatieverzameling, beleidsvorming en probleemanalyses. Hierdoor is het management in staat betere beslissingen te nemen.

Leidinggevend en hoeven niet steeds zelf het wiel uit te vinden en kunnen daardoor hun tijd efficiënter indelen. Stafafdelingen veranderen dus niets aan de gezagsverhoudingen binnen de onderneming. Ze zijn een instrument waarop de lijnfunctionarissen, met name de leidinggevend en, een beroep kunnen doen.

Nadelen

Een organisatie die van stafdiensten gebruik maakt, heeft ook nadelen. Ook al heeft een staffunctionaris een adviserende rol, hij vindt het vervelend als je zijn plannen niet uitvoert. Hij is immers degene die ervoor heeft gestudeerd. Staffunctionarissen krijgen daardoor weleens de neiging om zich in de lijn te begeven. Dat is prima, zolang ze dat maar vanuit hun adviserende rol doen. Als ze zich nooit in de lijn laten zien, is het ook niet goed. Dan wordt een stafdienst een afdeling van mensen die geen voeling hebben met de werkvloer. En die moeten hun adviezen uitvoeren. Adviezen van staffunctionarissen moeten ook leiden tot verbeterde resultaten. Die specialisten kosten veel geld, dus hun adviezen moeten wel wat opbrengen.

Voordelen	Nadelen
Expertise op verschillende terreinen	Hogere kosten
Onderbouwde besluitvorming	Bemoeienis met verkeerde zaken
Tijdbesparend	Theorie niet altijd praktisch uitvoerbaar
Meer tijd voor leidinggevend e taken	Staf heeft geen resultaatgerichte verantwoordelijkheid
Betere resultaten	Staf staat ver van de werkvloer

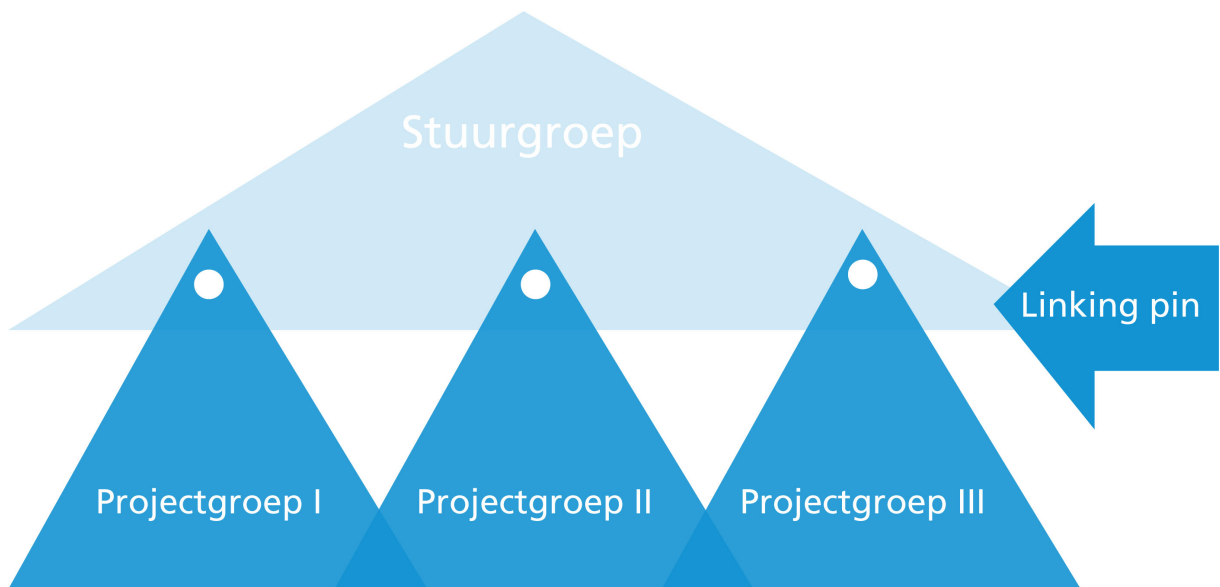
Projectorganisatie

Binnen je organisatie kunnen zich van tijd tot tijd situaties voordoen die een speciale benadering vragen: een aanpak waarvoor de organisatiestructuur niet is ingericht. In dat geval kun je, speciaal voor deze gelegenheid, een tijdelijke projectgroep oprichten. In zo'n geval is er tijdelijk sprake van een **projectorganisatie**.

Met het samenstellen van een projectgroep ben je niet gebonden aan de formele organisatiestructuur. Er kunnen, afhankelijk van de behoefte, mensen uit verschillende geledingen, zowel lijn als staf, binnen de organisatie aan deelnemen. De keuze bepaal je op grond van kennis, vaardigheden, motivatie en betrokkenheid bij het project. Deze medewerkers worden tijdelijk (en gedeeltelijk) van hun normale werkzaamheden vrijgesteld en formeel uitgeleend aan het project. Onder leiding van een projectmanager houden ze zich bezig met de activiteiten die de tijdelijke situatie vraagt.

In de commerciële sector kom je onder andere projectgroepen tegen in verband met:

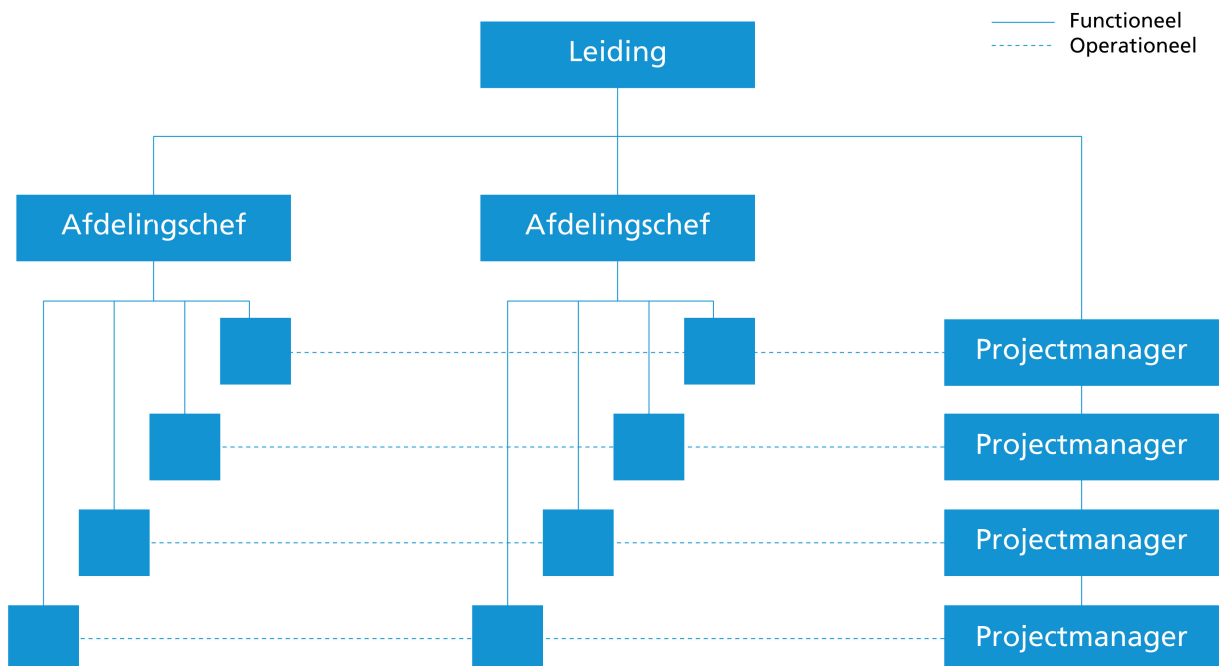
- automatisering
- interne verhuizing
- inventarisatie
- opzet opleidingsstructuur
- promotionele activiteiten
- reorganisatie
- verandering organisatiestructuur
- verbouwing.



Projectorganisatie.

Matrixorganisatie

Een projectorganisatie heeft als kenmerk dat het om een tijdelijke samenstelling van medewerkers gaat. Zodra het project is afgerond, wordt de groep ontbonden en gaat iedereen weer verder met de taken waarvoor hij oorspronkelijk binnen de organisatie is aangesteld. Een **matrixorganisatie** gaat een stapje verder. Deze organisatievorm kom je bijvoorbeeld tegen bij bedrijven die verschillende activiteiten op projectbasis aannemen of waarbij de vraagstukken niet binnen één bepaalde afdeling zijn op te lossen. Bij deze structuur is de organisatie opgebouwd uit permanente projectgroepen. Een voorbeeld is de ontwikkeling van nieuwe producten. Dan is er al snel coördinatie nodig tussen de afdelingen Research & Development, Marketing en Productie. In een matrixorganisatie kunnen verschillende projecten tegelijkertijd worden uitgevoerd. Een medewerker kan bij diverse projecten zijn ingedeeld.

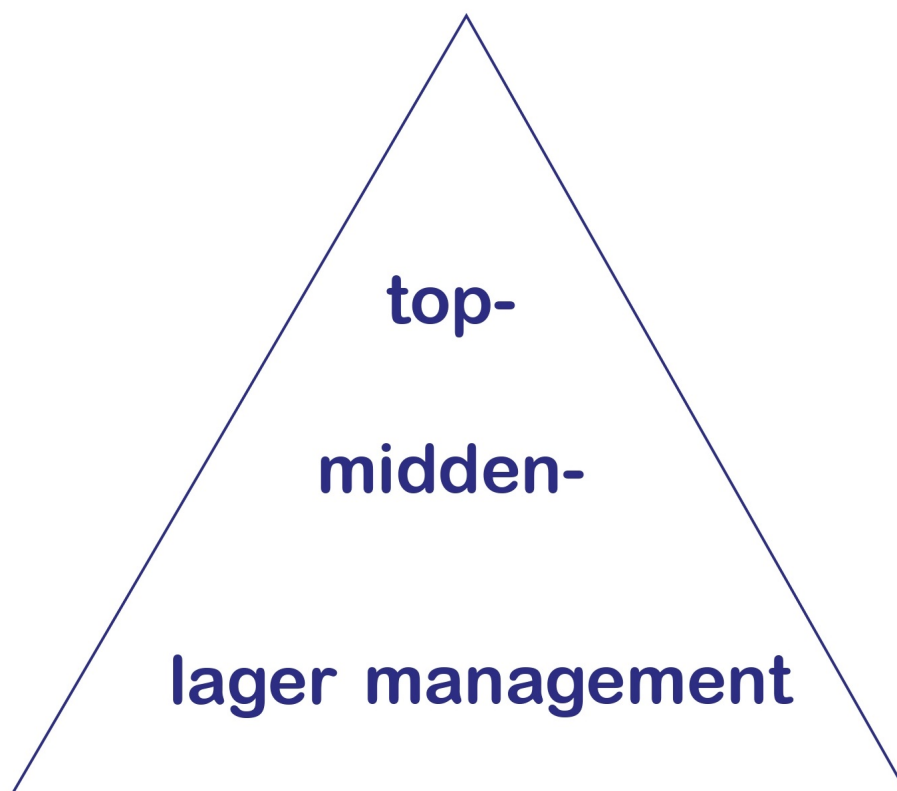


Matrixorganisatie.

BESLUITVORMING

Wanneer je een bedrijf, een afdeling of team moet managen, dan gaat dit samen met het nemen van beslissingen. In iedere organisatie worden van hoog tot laag verschillende soorten besluiten genomen. Managen is het gestructureerd en planmatig realiseren van doelen. De manager is de persoon die sturing geeft aan de mensen, de middelen en de processen om deze doelen te realiseren.

Managers zijn er in allerlei soorten en maten. Organisaties met enige omvang zijn zo georganiseerd dat er verschillende managementlagen zijn.



Managementlagen.

In grote organisaties kom je deze drie managementlagen tegen. Vaak zijn organisaties echter zo klein dat het onzinnig is om drie lagen management te onderscheiden. In iedere managementlaag houdt de manager zich bezig met de doelen van de organisatie. De periode waarbinnen de doelen gerealiseerd moeten worden, is verschillend. Er zijn doelen voor de korte, de middellange en de lange termijn.

Managementlaag	Niveau	Doelen	Periode
Topmanagement	Strategisch	Lange termijn	Meerdere jaren
Middenmanagement	Tactisch	Middellange termijn	Eén jaar
Lager management	Operationeel	Korte termijn	Weken/maanden

Beslissingsniveaus

Er zijn drie beslissingsniveaus te onderscheiden: het strategische, tactische en operationele niveau. Zo worden er ook op drie niveaus beslissingen genomen.