

Bouwstenen van management en organisatie

INKIJKEXEMPLAAR

Voor Cootje
Sanne
Yvonne

INKIJKEXEMPLAAR

Bouwstenen van management en organisatie

prof. dr. D.J. Eppink

dr. G.P. Melker

ir. drs. P.J. Tack

Vierde druk

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk 2011
Tweede, herziene druk 2013
Derde, herziene druk 2016
Vierde, herziene druk 2019

Vormgeving: Manipal publishing services
Redactie: Lia Hesemans

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande 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 verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 978 90 5516313 7

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Overzicht van de inleidende cases per hoofdstuk	15
Over de auteurs	17
1 Inleiding	
Opbouw van het boek	21
Opzet van elk hoofdstuk	26
Oefencase 'Entrance & Security Systems'	27
2 Management, organisatie en besluitvorming	
Kernstof	31
2.1 Wat is management?	33
2.2 Wat is organisatie?	34
2.3 Kenmerken van theorie over management en organisatie	35
2.4 Wat is besluitvorming?	37
2.5 Vragen en opdrachten	47
2.6 Extra: Variëteit in het werk van managers	49
2.7 Antwoorden	51
Literatuur	53
Deel I Strategisch management: van omgeving naar strategie	57
3 Omgeving van organisaties	
Kernstof	63
3.1 Meso-omgeving: Porters vijfkrachtenmodel	65
3.2 Macro-omgeving	70
3.3 Interactie tussen de macro- en de meso-omgeving	77
3.4 Veranderlijkheid van de omgeving	78
3.5 Voorspellingstechnieken	81
3.6 Bronnen van informatie	83
3.7 Vragen en opdrachten	85
3.8 Oefencase: analyseer de omgeving	86
3.9 Extra: Tien trends om in de gaten te houden	91
3.10 Antwoorden	93
3.11 Uitwerking oefencase	94
Literatuur	97

4 Strategieformulering

Kernstof	103
4.1 Model van strategieformulering	105
4.2 Huidig strategisch profiel	106
4.3 Sterkten en zwakten	107
4.4 Kansen en bedreigingen	110
4.5 Raming bij ongewijzigd beleid (ROB)	111
4.6 Strategische alternatieven	112
4.7 Keuze	117
4.8 Aanpak van strategische planning	120
4.9 Vragen en opdrachten	121
4.10 Oefencase: start het proces van strategieformulering	122
4.11 Extra: RTL Nederland heeft nieuwe strategie en schrapt banen	125
4.12 Antwoorden	129
4.13 Uitwerking oefencase	131
Literatuur	135

5 Spreidingsstrategie: waar concurreren?

Kernstof	141
5.1 Productspreiding	143
5.2 Geografische spreiding	160
5.3 Verticale spreiding	165
5.4 Vragen en opdrachten	173
5.5 Oefencase: verken mogelijke spreidingsvarianten	174
5.6 Extra: Franse slag in de zorg	177
5.7 Antwoorden	179
5.8 Uitwerking oefencase	181
Literatuur	185

6 Positioneringsstrategie: hoe concurreren?

Kernstof	193
6.1 Positionering	195
6.2 Laagstekostenstrategie	198
6.3 Differentiatiestrategie	202
6.4 Kim en Mauborgne: vier-actiesraamwerk	207
6.5 Vragen en opdrachten	209
6.6 Oefencase: kies een concurrentiepositie	209
6.7 Extra: Concurrentievoordeel, houdbaar of niet?	211
6.8 Antwoorden	213
6.9 Uitwerking oefencase	214
Literatuur	217

7 Samenwerkingsstrategie: alleen of samen concurreren?

Kernstof	223
7.1 Noodzaak voor strategische samenwerking	225
7.2 Doelen van samenwerking	227
7.3 Alternatieven bij samenwerking	229
7.4 Stappen tot samenwerking	231
7.5 Vragen en opdrachten	235
7.6 Oefencase: onderzoek nut en noodzaak van samenwerking	236
7.7 Extra: Studenten dupe van conflict tussen samenwerkende mbo's	237
7.8 Antwoorden	241
7.9 Uitwerking oefencase	242
Literatuur	247

Deel II Operationeel management: van strategie naar operaties 249

8 Mensen: leidinggeven en ontwikkelen

Kernstof	255
8.1 Wat is leidinggeven?	257
8.2 Theorieën over leiderschap	259
8.3 Het geven van opdrachten	266
8.4 Humanresourcesmanagement	268
8.5 Management development	271
8.6 Vragen en opdrachten	273
8.7 Oefencase: zorg voor de juiste manier van leidinggeven	274
8.8 Extra: Leidinggeven aan professionals?	277
8.9 Antwoorden	279
8.10 Uitwerking oefencase	281
Literatuur	283

9 Mensen: motiveren en belonen

Kernstof	291
9.1 Motivatie van mensen	293
9.2 Belonen van mensen	298
9.3 Vragen en opdrachten	307
9.4 Oefencase: motiveer en beloon op gepaste wijze	308
9.5 Extra: Voorkeur voor en beleving van beloningsstelsel verschillen per land en functie	309
9.6 Antwoorden	311
9.7 Uitwerking oefencase	312
Literatuur	313

10 Middelen: financiële middelen en sturing

Kernstof	319
10.1 Belang van financiële middelen	321
10.2 Budgettering	322
10.3 Financiële aansturing van afdelingen	325
10.4 Interne leveringen	327
10.5 Balanced scorecard	328
10.6 Vragen en opdrachten	333
10.7 Oefencase: maak een uitgebalanceerd 'dashboard'	334
10.8 Extra: Balanced scorecard, bezint eer u begint!	337
10.9 Antwoorden	339
10.10 Uitwerking oefencase	341
Literatuur	345

11 Middelen: duurzame productiemiddelen

Kernstof	351
11.1 Het belang van duurzame productiemiddelen	353
11.2 Gebouwen	354
11.3 Machines en installaties	356
11.4 ICT-infrastructuur	359
11.5 Vervoermiddelen	360
11.6 Algemene aandachtspunten	361
11.7 Vragen en opdrachten	367
11.8 Oefencase: zoek het juiste gereedschap	368
11.9 Extra: Onroerend goed op de balans	371
11.10 Antwoorden	373
11.11 Uitwerking oefencase	375
Literatuur	377

12 Methoden: besturen van bedrijfsprocessen

Kernstof	381
12.1 Planning: van productieplanning naar Business Process Management Suites	383
12.2 Projecten en netwerkplanning	389
12.3 Vragen en opdrachten	397
12.4 Oefencase: pak de zaken projectmatig aan	398
12.5 Extra: Procesgericht organiseren	401
12.6 Antwoorden	403
12.7 Uitwerking oefencase	404
Literatuur	407

13 Methoden: beheersen van kwaliteit

Kernstof	413
13.1 Wat is kwaliteit?	415
13.2 Belang van kwaliteit	416
13.3 Korte historie van kwaliteitsmanagement	416
13.4 Meten is weten	417
13.5 Processen om kwaliteit te verbeteren	423
13.6 INK-managementmodel	424
13.7 Certificering	428
13.8 Kwaliteit van diensten	432
13.9 Afhandeling van klachten	435
13.10 Vragen en opdrachten	437
13.11 Oefencase: verbeter de kwaliteit	439
13.12 Extra: Protocollen overboord, personeel blij	441
13.13 Antwoorden	445
13.14 Uitwerking oefencase	447
Literatuur	449

Deel III Organisatieontwerp: van strategie en operaties naar organisatiestructuur

451

14 Arbeidsverdeling

Kernstof	457
14.1 Wat is een organisatiestructuur?	459
14.2 Arbeidsverdeling: verticaal en horizontaal	460
14.3 Functionaliseren verder uitgewerkt	465
14.4 Arbeidsverdeling: een kwestie van afwegen en combineren	469
14.5 Organieke en personele structuur	472
14.6 Vragen en opdrachten	475
14.7 Oefencase: licht de structuur door	476
14.8 Extra: Een nieuwe organisatiestructuur?	479
14.9 Antwoorden	481
14.10 Uitwerking oefencase	483
Literatuur	487

15 Relaties en bevoegdheden

Kernstof	491
15.1 Welke soorten relaties bestaan er in organisaties?	493
15.2 Mate van centralisatie en decentralisatie van beslissingsbevoegdheden	498
15.3 Vragen en opdrachten	503
15.4 Oefencase: onderzoek de ondersteuning	503
15.5 Extra: Eckart Wintzens notities – celdeling	505
15.6 Antwoorden	509
15.7 Uitwerking oefencase	510
Literatuur	513

16 Coördinatie

Kernstof	515
16.1 Waaronder coördinatie nodig is	519
16.2 Verschillende soorten samenhang	520
16.3 Verschillende coördinatievoorzieningen	523
16.4 Verband tussen soorten samenhang en daarbij passende coördinatievoorzieningen	526
16.5 Taak- en functiebeschrijvingen	527
16.6 Vragen en opdrachten	529
16.7 Oefencase: toets de afstemming	529
16.8 Extra: Rollen van teamleden volgens Belbin	531
16.9 Antwoorden	533
16.10 Uitwerking oefencase	534
Literatuur	535

17 Van strategie via operaties naar organisatiestructuur

Kernstof	539
17.1 Strategieën en passende organisatiestructuren	541
17.2 Combinaties van strategieën en gevaren ervan	548
17.3 Snelheid omgevingsveranderingen en organisatieontwerp	550
17.4 Negen tests voor een goede organisatiestructuur	551
17.5 Vragen en opdrachten	553
17.6 Oefencase: reorganiseer het geheel: strategie, structuur, operaties	555
17.7 Extra: Buurtzorg: 'Wij doen niet aan strategische flauwekul'	559
17.8 Antwoorden	563
17.9 Uitwerking oefencase	565
Literatuur	585
Capita Selecta	589
Capita Selecta 1: Evolutie van het managementdenken	589
Capita Selecta 2: Cultuur in organisaties	601
Capita Selecta 3: Groei en ontwikkeling van organisaties	611
Capita Selecta 4: Configuratiebenaderingen	617
Capita Selecta 5: Van strategie naar operaties: een voorbeeld op hoofdlijnen	631
Capita Selecta 6: Managementgereedschappen	637
Index	641

Voorwoord

Concept uitgeefgroep is ontstaan om te voorzien in de behoefte aan studieboeken die meer dan andere zijn toegesneden op het onderwijs voor werkenden en volwassenen met praktijkervaring. Voor deze doelgroep is een op de praktijk gerichte aanpak een vereiste. Ook voor het voltijds hoger onderwijs lijkt die praktijkgerichte aanpak van belang. Het presenteren van theorie met een duidelijk verband met de vragen waar een manager tegenaan loopt, spreekt ook daar aan.

De drie delen waaruit dit boek bestaat, gaan over de drie belangrijkste vragen waar managers zich voor gesteld zien. Dat zijn de strategische en operationele vragen en de vraag naar het best passende organisatieontwerp. Om een organisatie succesvol te maken, moeten die drie vragen goed en in samenhang worden beantwoord. De theorieën die in de drie delen behandeld worden, kunnen de manager in de praktijk helpen die vragen beter te beantwoorden dan met alleen gezond verstand en intuïtie. Elke oplossing die door een manager of door een groep managers samen met hun medewerkers wordt ontwikkeld, is uniek, omdat elke situatie uniek is. Daarbij kunnen theoretische inzichten de manager helpen. De theorie geeft structuur aan het oplossen van het probleem en de manager brengt zijn kennis, ervaring en creativiteit in.

Snelle en eenvoudige oplossingen van managementvraagstukken leiden zelden tot succes, ook al zijn de boeken die deze vraagstukken beschrijven vaak wel bestsellers.

Theorie is te zien als het geheel van instrumenten of gereedschappen dat een manager ten dienste staat. Het is de taak van de manager het bij een vraagstuk passende instrumentarium te zoeken. De vergelijking met een timmerman dringt zich op. Als hij van één plank er twee wil maken, krijgt hij het beste resultaat door een zaag te gebruiken. De plank in twee stukken krijgen met een beitel en een hamer kan ook, maar is een heel gedoe en geeft een veel minder fraai resultaat. Als de timmerman met een hamer op zijn duim in plaats van op een spijker slaat, is dat de schuld van de timmerman en niet van de hamer. Als een manager de verkeerde theoretische benadering toepast op een vraagstuk, is dat de schuld van de manager en niet van de theorie. Dit boek wil managers en zij die dat willen worden een overzicht geven van de belangrijkste theorieën op het gebied van management en organisatie. Dit kan helpen bij het vinden van de best bij een vraagstuk passende theoretische aanpak.

Bouwstenen van management en organisatie is niet alleen te gebruiken als een boek dat van het eerste tot het laatste hoofdstuk, in die volgorde, wordt bestudeerd. Dat is wel de structuur die eraan ten grondslag ligt. De afzonderlijke delen van het boek zijn echter ook goed te gebruiken voor modulaire cursussen met als onderwerp strategisch management, operationeel management of organisatieontwerp. Als een lezer of docent bijvoorbeeld wil beginnen met het onderwerp organisatiestructuur, dan kan hij de strategie en de daaruit voortvloeiende operaties (deel I en deel II) als gegeven aannemen. In deel III komen dan de elementen voor een succesvol organisatieontwerp aan de orde. De eerste twee paragrafen van hoofdstuk 17 zijn aan het begin van een cursus goed te gebruiken om te illustreren dat een succesvolle organisatie een unieke samenhang heeft tussen strategie, operaties en organisatieontwerp. Er bestaan geen universele recepten voor succes.

Onze oproep aan docenten en lezers in de derde druk om suggesties voor aanvullingen en verbetering te doen, heeft geleid tot aanpassingen in deze vierde druk. Voor de suggesties zijn wij hen zeer erkentelijk.

Door het hele boek heen zijn literatuur, voorbeelden en cases geactualiseerd en zijn onduidelijkheden en onvolkomenheden verbeterd. Ook komen nieuwe onderwerpen aan bod en zijn kaderteksten en Extra's vervangen. De belangrijkste daarvan zijn:

De voorbeeldcases aan het begin van elk deel zijn komen te vervallen. In plaats daarvan beginnen de hoofdstukken 2 tot en met 17 met een korte case die een situatie schetst waarin een of meer theoretische onderwerpen uit dat hoofdstuk te herkennen zijn. Deze situaties geven fictieve of geanonimiseerde levensechte situaties weer. Een overzicht van deze cases is direct na dit voorwoord te vinden, met daarin weergegeven de sector en de relatie met het hoofdstuk.

In hoofdstuk 2 komt in 2.1.2 de studie naar tijdsbesteding van topmanagers van Porter en Nohria (2018) aan de orde. In 2.4.1 wordt kort aandacht besteed aan de aanbevelingen van Gregersen over brainstorming (2018). Het thema Ethiek en besluitvorming komt in 2.4.2 aan de orde. Aan dat onderwerp is ook een kadertekst gewijd. Extra 2.6 geeft op basis van Mintzberg (2013) inzicht in de variëteit van het werk van managers.

In hoofdstuk 3 is aan het eind van 3.1 een kadertekst opgenomen met aanwijzingen hoe het model van Porter te gebruiken. In 3.4 komt in een kadertekst het begrip disruptie aan de orde. In 3.5 staat een kadertekst waarin duidelijk wordt dat eind jaren zeventig van de vorige eeuw al gewerkt werd aan de technieken die nu het internet der dingen mogelijk maakt. In 3.6 is een kadertekst over de informatiebronnen van een succesvol ondernemer geplaatst.

In hoofdstuk 4 is Extra over Tom Tom vervangen door een Extra over RTL Nederland.

In de hoofdstukken 5, 6 en 7 zijn de paragrafen over strategie en winstgevendheid komen te vervallen, evenals 5.3.3 over juridische vormen van verticale spreiding. Uit reacties van gebruikers bleken deze minder relevant voor de doelgroep.

In hoofdstuk 5 zijn veel voorbeelden geactualiseerd en nieuwe toegevoegd. Extra over Buurtzorg is vervangen door Franse slag in de zorg.

In 6.2 is een kadertekst opgenomen over laagstekostenstrategie bij gemeenten.

Extra 7.8 over de voorgenomen fusie tussen AVRO en TROS is vervangen door Studenten dupe van conflict tussen samenwerkende mbo's.

In hoofdstuk 8 wordt het verschil tussen managers en leiders geïllustreerd met het voorbeeld van de Van den Tweel Groep. Op verschillende plaatsen in dit hoofdstuk komen tekorten aan arbeidskrachten aan de orde en hoe daarop in te spelen.

In 9.2.3 is de tekst over het beloningsbeleid van de Raad van bestuur van KPN geüpdatet.

In 11.3 staat nu een kadertekst over de toenemende invloed van additive manufacturing (3-D printing). Ook is er aandacht voor de flexibiliteit van gebouwen en viaducten.

12.1.5 besteedt aandacht aan Lean manufacturing. De nieuwe kadertekst in 12.2.1 gaat in op het project van Mortonhall Golf Club in Edinburgh om nieuwe doelgroepen aan zich te kunnen binden.

13.7.2 (HKZ-keurmerk) en 13.7.3 (PREZO) zijn geactualiseerd. Extra 13.12 is vervangen door Protocollen overboord, personeel blij.

De kadertekst in 14.1 is aangepast aan de nieuwe situatie in de genoemde steden.

In 15.2.1 is een nieuwe kadertekst opgenomen over het besluit van Canon om de besluitvorming rond Océ meer te centraliseren.

In 16.3.3 is een kadertekst opgenomen waarin staat dat teams als coördinatiemiddel al bestonden en dat zelfsturende teams een gevolg zijn van decentralisatie van besluitvorming naar die teams.

De nieuwe tekst van 17.3 gaat in op de vraag hoe snellere omgevingsveranderingen van invloed zijn op de kenmerken van mensen die er goed mee kunnen omgaan en hoe het organisatieontwerp erdoor moet veranderen. Agility komt kort aan de orde.

In Capita Selecta 1 is op veler verzoek aandacht besteed aan de Evolutie van het managementdenken. Het onderdeel over Corporate Governance uit de derde druk is komen te vervallen. Gebruikers gaven aan dat dit niet of nauwelijks in hun lessen aan de orde kwam. In Capita Selecta 4: Configuratiebenaderingen is nu ook aandacht voor het 7-s model van McKinsey. Capita Selecta 5 Van strategie naar operaties geeft een gestileerd voorbeeld van de vertaling van een laagstekostenstrategie van een automobielfabrikant naar een aantal afdelingen uitgewerkt naar Mensen, Middelen en Methoden. Capita Selecta 6 geeft een overzicht van de management tools die in de verschillende hoofdstukken en capita Selecta aan de orde komen.

Wij nodigen docenten en gebruikers bij deze vierde druk weer uit om hun ervaringen met dit boek en de bijbehorende website met ons te delen. Ook staan wij open voor suggesties voor verbeteringen.

Voor docenten die het boek gebruiken, zijn op de www.conceptuitgeefgroep.nl beschikbaar:

- PowerPoint-presentaties per hoofdstuk;
- een stappenplan voor caseanalyse.

Het was een voorrecht en een genoegen de volgende personen voor dit boek te interviewen: Bernadette Giefer van Mortonhall Golf Club in Edinburgh, Jorrit Heinen DGA van Heinen Delfts Blauw, Diederick en Wyboud Kloppenburg van Modesta, Paul Polman, toenmalig CEO van Unilever, Gerard van den Tweel, DGA Van den Tweel Groep. Op meerdere plaatsen is gebruikgemaakt van informatie uit ons werk als adviseur, toezichthouder, of bestuurslid, op voorwaarde van anonimiteit. Wij zijn eenieder erkentelijk voor de directe of indirecte medewerking aan dit boek.

Graag willen wij onze uitgever, Lotte van den Berg, bedanken voor haar stimulerende opdrachtgeverschap enerzijds en haar collegiale opstelling anderzijds. Verder bedanken we ook onze redacteur Lia Hesemans voor haar uitstekende werk. Eventuele onvolkomenheden zijn voor de verantwoordelijkheid van de auteurs.

Het boek is opgedragen aan onze echtgenotes, Cootje, Sanne en Yvonne, die het tot stand komen van dit boek van nabij hebben meegemaakt. Zij hebben, niet voor het eerst, begrepen dat je een 'broedende kip' beter niet kunt storen. Dank voor jullie begrip en geduld!

Putten,
's-Hertogenbosch,
Hoorn,

Jan Eppink
Gert-Jan Melker
Peter Tack

juni 2019

INKIJKEXEMPLAAR

Overzicht van de inleidende cases per hoofdstuk

Deze cases dienen ter illustratie van het onderwerp en de thematiek van dat hoofdstuk aan de hand van voorbeelden van heel verschillende organisaties uit heel uiteenlopende sectoren.

NB. De cases en daarin optredende ‘spelers’ zijn fictief. Gelijkenis met bestaande organisaties en personen is niet beoogd.

		Onderwerp	Thematiek	Soort organisatie (en sector)
	H1	n.v.t.	-	-
	H2	Besluitvorming	Afwegingen tussen economische belangen en ethische vragen	Keten van kledingwinkels (retail textiel)
Deel I	H3	Omgeving	Invloed van factoren in de macro-omgeving en van concurrentiekrachten in de meso-omgeving	Zakelijk dienstverlener (ict)
	H4	Strategieontwikkeling	Inspelen op kansen en bedreigingen, rekening houdend met sterke en zwakke kanten (SWOT)	Toeleverancier (industrie)
	H5	Waar concurreren	Drie manieren van strategische spreiding	Kunstmuseum (cultuur)
	H6	Hoe concurreren	Twee manieren van strategisch positioneren	Snackbar vs. restaurant (horeca)
	H7	Met wie samenwerken en hoever	Afweging van vormen van strategische samenwerking	Milieuorganisaties (belangenbehartiging)
Deel II	H8	Leidinggeven en ontwikkelen	Situationeel leiderschap en de wijze van invoering daarvan	Gemeente (overheid)

>>

>>

		Onderwerp	Thematiek	Soort organisatie (en sector)
	H9	Motiveren en belonen	Motiveren en belonen en de uitwerking daarvan in de organisatiecultuur	Callcenters (functionele ondersteuning)
	H10	Balanced scorecard	Hoe te komen tot meer overzicht en beter onderbouwde beslissingen	Garagebedrijf (automotive)
	H11	Duurzame productiemiddelen	Veranderingen in huisvesting en in ict-voorzieningen	Makelaarskantoor (onroerend goed)
	H12	Projectmatig werken	Opzet en uitvoering van een groot evenement	Service Club (goede doelen / vrijwilligers)
	H13	Kwaliteitszorg	Kwaliteitszorg als collectieve actie	Brancheorganisatie (vertegenwoordiging)
Deel III	H14	Arbeidsverdeling	Groei van een onderneming in omvang en complexiteit	Kopieershops / Uitgeverij (media)
	H15	Bevoegdheden	Centralisatie en decentralisatie als op-en neergaand fenomeen	Bankbedrijf (bancair)
	H16	Coördinatievoorzieningen	Noodzaak tot afstemming op diverse terreinen binnen een complexe organisatie	Scholengemeenschap (onderwijs)
	H17	Samenhang tussen strategie, operaties en organisatieontwerp	Hoe organisaties binnen één sector onderling kunnen verschillen	Woonzorgorganisatie (huisvesting en zorg)

Over de auteurs

Jan Eppink

Prof. dr. D.J. (Jan) Eppink is als hoogleraar Management en Organisatie jarenlang verbonden geweest aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarvoor was hij zes jaar werkzaam in het bedrijfsleven. Hij heeft als freelance adviseur voor onder andere de adviesbureaus Berenschot, Felix & Co. en Boer & Croon gewerkt. Eppink is een autoriteit op het gebied van strategie en organisatiemanagement en is lid geweest van toezichhoudende organen van ondernemingen en zorginstellingen, van Nederlandse en internationale verenigingsbesturen, van de redactieraad van Strategic Management Journal en van Journal of Long Range Planning. Ook was hij lid van verschillende adviesorganen.

Gert-Jan Melker

Dr. G.P. (Gert-Jan) Melker is als universitair docent verbonden aan de School of Business and Economics (SBE) van de Vrije Universiteit Amsterdam en aan het Center Accounting, Auditing & Control van Nyenrode Business University. Melker is tevens (kern)docent Organisatie en Management bij IBO Business School.

Peter Tack

Ir. drs. P.J. (Peter) Tack is civiel ingenieur en bedrijfskundige. Bij diverse ministeries vervulde hij uiteenlopende functies. Hij was medeoprichter en managing partner van een adviesbureau. Sinds 1991 is hij verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft zich gespecialiseerd in strategie en bestuur van branche- en beroepsorganisaties. Op basis daarvan was hij medeoprichter en gedurende tien jaar programmaleider van de Academie voor Verenigingsmanagement.

1

Inleiding

1 Inleiding

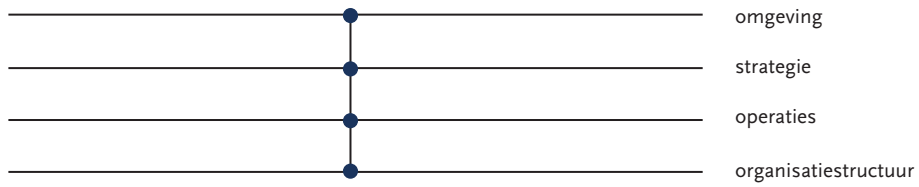
Goed werkende en succesvolle organisaties komen niet toevallig tot stand. Om goed te functioneren en te slagen, moeten veel dingen tegelijk goed gaan. Een vergelijking met topsporters of mooi ontworpen gebouwen ligt voor de hand. Een tennisser van wereldklasse moet alle slagen perfect beheersen, een goede looptechniek hebben en over een ijzersterke conditie beschikken. Scoort hij niet op alle punten bovengemiddeld, dan is succes op topniveau niet bereikbaar. Een ijzersterke service of forehand alleen leidt niet tot succes. Hij kan een verdienstelijk tennisser zijn zonder de echte top te halen. Bij een mooi ontworpen gebouw zijn alle onderdelen met elkaar in evenwicht. De afmetingen kloppen, de verhoudingen zijn goed, de materiaalkeuze is uitstekend; het gebouw als geheel heeft een aangename uitstraling. Beide voorbeelden geven aan dat succes niet bepaald wordt door één enkele zaak, maar dat alle elementen op elkaar afgestemd moeten zijn. De afzonderlijke bouwstenen en de manier waarop die tot één geheel zijn gemaakt, bepalen of een gebouw mooi of niet mooi is.

Voor organisaties geldt hetzelfde. Een organisatie die alleen maar op één punt goed is, zal zelden of nooit op de lange duur succesvol zijn. Een succesvolle organisatie is opgebouwd uit afzonderlijke bouwstenen die een juiste samenhang vertonen.

Om succesvol te zijn moet een organisatie ervoor zorgen dat zij producten of diensten levert die klanten willen kopen. Worden de producten of diensten niet gekocht, dan is er geen geld om de organisatie voort te zetten. Er moet personeel worden ontslagen en leveranciers en andere schuldeisers krijgen hun vorderingen niet betaald. Om de kosten te kunnen dekken, moeten de producten en diensten niet alleen verkocht worden, maar moet de kostprijs ook lager zijn dan de verkoopprijs. Het hele voortbrengingsproces moet dus kloppen en aansluiten bij de producten en diensten die de organisatie verkoopt. Naarmate meer mensen bij de organisatie betrokken zijn, is een goede werkverdeling over het personeel nodig en ook goed samenspel. Denk aan een voetbalelftal, waar de keeper en de verdedigers ervoor zorgen dat de tegenpartij geen doelpunten maakt en dat de eigen aanvallers kunnen scoren.

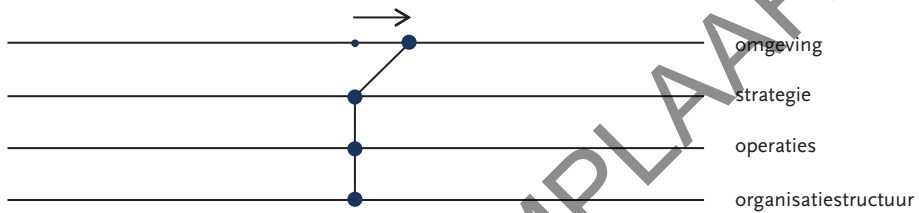
Een succesvolle organisatie is opgebouwd uit drie bouwstenen. De eerste is de strategie, waarin de geleverde producten en diensten aansluiten bij de wensen uit de samenleving. Die strategie moet goed worden uitgevoerd. Daar moeten de twee andere bouwstenen, het operationele deel van de organisatie en de organisatiestructuur, voor zorgen. Bij de bouwsteen organisatiestructuur gaat het om de verdeling van het werk over de mensen en de manier waarop zij met elkaar samenwerken. De drie bouwstenen moeten op elkaar aansluiten: de strategie zorgt ervoor dat de producten en diensten aansluiten bij de wensen uit de omgeving van de organisatie. Dit is in figuur 1.1 weergegeven. De strategie geeft aan hoe de organisatie wil voldoen aan de wensen uit de omgeving. De strategie is de koppeling tussen de buitenwereld (de externe omgeving) en de binnenwereld van de eigen organisatie.

Figuur 1.1 Drie bouwstenen in lijn met de omgeving



Als op een bepaald moment de eisen uit de externe omgeving (gaan) veranderen, moet de organisatie daarop inspelen. Doet zij dat niet, dan gaan buitenwereld en binnenwereld uit de pas lopen en komt het voortbestaan in gevaar. Dit is weergegeven in figuur 1.2.

Figuur 1.2 Drie bouwstenen uit de pas met de omgeving



Er zijn talrijke voorbeelden waarbij een eerder succesvolle organisatie later minder succes heeft, of soms zelfs failliet gaat, omdat ze de veranderingen niet zag aankomen en/of er niet tijdig op reageerde. Zo was IBM in de jaren tachtig van de vorige eeuw de eerste onderneming die pc's maakte waar het grote publiek vertrouwen in had. Door gebrek aan succes verkocht IBM deze divisie in 2004 aan de Chinese onderneming Lenovo. Veel Europese autofabrikanten zijn de laatste dertig jaar door gebrek aan succes van het toneel verdwenen. Denk aan Duitse fabrikanten als Borgward en Glas en Franse automakers als Simca en Panhard. De Engelse merken Austin, Riley en Triumph bestaan ook niet meer.

Het grootste Duitse autoconcern Volkswagen AG (VAG) heeft in het verleden aan de rand van de afgrond gestaan. Eind jaren zestig van de vorige eeuw had Volkswagen geen antwoord op de opkomst van concurrenten die compacte auto's met voorwielaandrijving leverden. Denk bijvoorbeeld aan de Mini en auto's van Franse fabrikanten. De al tientallen jaren bestaande VW Kever verloor steeds meer marktaandeel. Pas toen in 1974 de eerste versie van de Golf (met voorwielaandrijving) op de markt kwam, keerden de kansen. Dit was de redding van het concern: strategie, operaties en organisatieontwerp werden aangepast aan de nieuwe eisen van de omgeving. Dit is weergegeven in figuur 1.3.

Figuur 1.3 Drie bouwstenen weer in lijn met de omgeving

