

*Tactisch Management en
Organisatiekunde*

TACTISCH MANAGEMENT EN ORGANISATIEKUNDE

HET MANAGEMENTBOEK VOOR LEIDINGGEVENDEN

JENS DEVILLÉ

Schrijver: Jens Devillé
Coverontwerp: Jens Devillé
ISBN: 9789464057812
© Jens Devillé

VOORWOORD

Management is een vak. Volgens sommigen is het een vak dat je niet kunt leren, maar dat je als manager geboren wordt. Management is echter een vak dat wel degelijk kan geleerd worden. Soms kan dit enkel in de praktijk, maar vaker in combinatie met een theoretische opleiding. Zeker tegenwoordig is het van belang om meer van de theorie van het vak te weten. Globalisatie en een toenemende complexiteit in de zakenwereld maken theorie steeds belangrijker. Deze theorieën geven managers mogelijks nieuwe inzichten in hun functiebeleid.

Dit boek is opgesteld in twee stukken om de lezer een zo compleet mogelijk overzicht te geven over de organisatiekunde en de verschillende managements beleidsdomeinen. Hoofdstuk 1 t.e.m. 8 omvatten inleidende principes en concepten van de organisatiekenden. In hoofdstukken 9 t.e.m. 16 kijken we verder naar de functionele beleidsdomeinen van management.

Zoals de naam suggereert hoopt dit boek de lezer klaar te stomen om op tactisch niveau te kunnen meedenken. Als lezer wordt je ongedompeld in de uitdagende en veelzijdige wereld van management en organisaties.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Organisaties	1
Management.....	1
Plannen	1
Organiseren	1
Leiding geven aan medewerkers.....	2
Controleren.....	2
Managementniveaus en besluitvorming.....	2
Strategisch niveau.....	2
Tactisch niveau.....	2
Operationeel niveau	3
Constituerende en dirigerende beslissingen.....	3
Vakgebied management en organisatie	3
Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde	5
Hoofdstuk 2: Organisaties en hun Omgeving	8
Micro – Meso Omgeving.....	8
Omgeving Nader Gedefinieerd	8
Belanghebbenden bij een organisatie	10
De ondernemingsraad	11
Meso – Macro Omgeving	13
Soorten Ondernemingen	13
Samenwerking tussen bedrijven	14
Sectoren economie.....	17
Bedrijfskolom en bedrijfstak.....	18
Kenmerken van een omgeving	20
Macro-omgeving	21
Hoofdstuk 3. Denkscholen in de Organisatiekunde	25
Klassieke School.....	25
Scientific Management (Frederick Taylor)	25
General Management (Henry Fayol).....	26
Bureaucratie (Max Weber).....	27
Kenmerken klassieke school	27

Human Relations-benadering (Elton Mayo)	28
Revisionisme	28
Systeembenadering	29
Contingentiebenadering.....	30
Gedachtegoed Henry Mintzberg	31
Theorie McKinsey.....	34
Moderne denkscholen	34
Porter.....	34
Core competences	35
Business Process Re-engineering (BPR)	35
Hoofdstuk 4. Strategie & Besluitvorming	36
Strategie.....	36
Inleiding op Strategie van een Organisatie	36
Proces van strategieformulering	38
Instrumenten bij situatieanalyse.....	40
SWOT-analyse.....	44
Moderne opvattingen over strategie.....	45
Besluitvorming.....	46
Soorten Beslissingen.....	46
Fasen rationeel besluitvormingsproces	47
Besluitvormingsmodellen.....	50
Instrumenten bij genereren alternatieven.....	52
Besluitvorming in organisaties.....	52
Doelstelling en Beleid	54
Doelen van een organisatie	54
INK model	58
Beleidsbepaling	58
Businessplan.....	60
Hoofdstuk 5. Planning en Procesbeheersing.....	64
Planning in een Organisatie	64
Planning als Onderdeel van het Managementproces.....	64
Plannen naar termijn	65
Planningstechnieken.....	67

PRINCE II.....	73
Procesbeheersing en Controle.....	73
Type Planningen	73
Planning en controlcyclus.....	75
Regelkring.....	76
Procesbeheersing in de organisatie	80
Instrumenten voor procesbeheersing.....	81
Hoofdstuk 6. Taakverdeling.....	83
Taakverdeling en taakontwerp	83
Activiteiten Organiseren	83
Functie en functiewaardering.....	84
Motieven voor ontwerpen functies	87
Arbeidsverdeling	88
Werkstructurering.....	90
Organisatieontwerp.....	91
Horizontale Taakverdeling.....	93
Organisatiestructuur.....	93
Horizontale arbeidsverdeling, een inleiding	95
Interne differentiatie	95
Interne specialisatie	96
Centralisatie versus decentralisatie	98
Verticale Taakverdeling.....	100
Hiërarchie.....	101
Omspanningsvermogen	102
Vergroten omspanningsvermogen.....	105
Delegeren	107
Linking pin.....	108
Moderne vormen van organiseren.....	109
Hoofdstuk 7. Organisatiestelsels & -Ontwikkeling	112
Organisatiestelsels	112
Vormen van Organisatiestelsels	112
Configuraties volgens Mintzberg	118
Organisatiedelen als eigenschap.....	119

Organisatieontwikkeling	124
Relaties en Interdependenties	125
Organisatieontwikkeling	128
Organisatiecultuur	131
Organisatieverandering	134
Hoofdstuk 8. Leidinggeven en Medewerkers	139
Leidinggeven.....	139
Management en Leidinggeven	139
Basisstijlen leidinggeven	140
X-Y theorie van McGregor	141
Leiderschapsdiagram van Blake en Mouton	142
Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard	143
Driedimensionaal leiderschapsmodel van Reddin.....	145
'Management by' technieken	146
Faciliterend leiderschap	148
Medewerkers in de Organisatie	148
Motivatie.....	149
Psyche van de mens	151
Persoonlijke effectiviteit.....	153
Groepen.....	154
Beloning.....	155
Conflicten	157
HNW	158
Hoofdstuk 9. Communicatiemanagement.....	160
Externe Communicatie	160
Communicatiebeleid.....	160
Externe communicatie.....	160
Communicatiemiddelen	162
Interne Communicatie	166
Communicatiemodel	167
Communicatiestoringen.....	169
Stimulus-responsmodel	171
Informatie versus gegevens	171

Organisatiestructuur en communicatie	173
Leidinggeven en communicatie.....	175
Organisatiecultuur en haar communicatiestructuur	176
Communicatievormen	177
Communicatie naar verschijningsvorm	177
Mondelinge communicatie	178
Schriftelijke communicatie.....	185
Voor- en nadelen.....	186
Gesprekstechnieken	186
Vormen van besluitvorming tijdens vergadering.....	187
Hoofdstuk 10. Conflict Management.....	188
Indeling Conflicten	188
Oorzaken conflicten.....	189
Communicatie	189
Organisatie.....	189
Persoonlijkheid.....	190
Functies conflict	190
Positieve functies conflict	190
Gedrag partijen in conflict	192
Conflicthanteringsstijlen	192
Gedragingen	193
Fasen in conflict.....	194
Fase 1: Verharding	194
Fase 2: Debat en polemieken.....	194
Fase 3: Geen woorden maar daden.....	194
Fase 4: Imago's en coalities	195
Fase 5: Gezichtsverlies	195
Fase 6: Dreigstrategieën	195
Fase 7: Beperkte vernietigingsacties.....	195
Fase 8: Vernietiging van de vijand.....	195
Fase 9: Samen de afgrond in	195
Analyse conflict.....	195
Inhoud conflict	196

Relationele kant conflict	196
Conflictoplossing.....	197
Fase 1 t/m 3	197
Fase 4 t/m 6	197
Fase 7 en verder	197
Cultuurverschillen.....	198
Cultuurdimensies.....	198
Communicatiestijl.....	199
Hoofdstuk 11. Human Resource Management	200
Personeelsmanagement.....	200
Personeelsmanagement.....	200
Human Resources Management.....	201
Ontwikkelingen in het denken over personeelsmanagement.....	201
Motivatie en werkstructurering.....	203
Personeelsplanning en -voorziening.....	205
Bepalen Personeelsbehoefte.....	205
Werving.....	206
Selectieproces.....	207
Aanstelling	208
Socialisatieproces	211
Uitstroom	211
Motiveren en Belonen.....	213
Motiveren en belonen	214
Beloningsbeleid	214
Ontwikkelen van medewerkers.....	217
Arbeidsomstandigheden	220
Hoofdstuk 12. Financieel Management.....	221
Financieel Beleid en Externe Verslaggeving.....	221
Het financiële beleidsgebied	221
Functie jaarrekening en onderdelen	222
Onderdelen van de resultatenrekening	226
Kasstroomoverzicht.....	227
Financiële balansanalyse.....	227

Budgettering, Kosten en Prijzen.....	229
Budgettering	230
Kosten	231
Informatie als productiefactor	232
Break-evenanalyse	235
Verschillenanalyse	236
Masterplan	237
Mission statement en doelstellingen.....	237
Internationale Ontwikkelingen.....	240
Hoofdstuk 13. Marketing Management.....	242
Marketing Strategie	242
Geschiedenis marketing.....	242
Het marketing beleidsgebied.....	243
Marketing en externe omgeving.....	247
Marketing en organisatiestructuur	254
Marketing Instrumenten	255
Marketingmix	255
Marktonderzoek.....	261
Toepassingsgebieden marketing	262
Hoofdstuk 14. Kwaliteitsmanagement.....	268
Kwaliteitszorg	268
Ontwikkelingsfasen kwaliteitszorg.....	268
Integrale kwaliteitszorg (IKZ).....	269
De regelkring en procesbeheersing	270
Kwaliteitskringen	271
INK/EFQM-managementmodel.....	272
Deming	274
Methoden van Integrale Kwaliteitszorg	275
Six Sigma.....	275
Balanced scorecard	276
Benchmarking	278
Kwaliteitstechnieken.....	279
Kwaliteitszorg en kostenbeheersing.....	281

Hoofdstuk 15. Productie en Logistiek Management	283
Productieproces	283
Value chain	283
Creatiefunctie	283
Maakfunctie	285
Routing en lay-out	288
Onderhoud aan productiemiddelen	291
Logistiek Management	292
Inkoopmanagement.....	292
Logistieke concept.....	295
Logistieke grondvormen	296
Logistieke besturing.....	298
Voorraadbeheer	299
Voorraadkosten	301
Bestelmethode.....	301
Hoofdstuk 16. Informatiemanagement.....	303
Vakgebied informatiemanagement.....	303
Informatiefunctie	304
Soorten informatiesystemen	304
Eisen aan informatiesystemen.....	305
Informatieverzorging.....	306
Automatisering	307
Over de Auteur.....	311
Andere Werken van dezelfde Auteur.....	312

HOOFDSTUK 1. ORGANISATIES

Jan Hendriks, hoofd verkoop van een snoepfabrikant, heeft van de directie het verzoek gekregen om de introductie van een nieuw snoepproduct voor te bereiden. Hij moet over een week in plannen bij de directie indienen. Hij vraagt zich een aantal zaken af. Wordt het product straks ook in Nederland geproduceerd? Heb ik wel de juiste en voldoende mensen op mijn afdeling om het product succesvol te introduceren? Waarover mag ik zelf beslissen en wanneer gaat de introductie plaatsvinden? Dit hoofdstuk behandelt het eerste gedeelte van de materie. Eerst zal eerst worden toegelicht wat management nu precies inhoudt. In de daaropvolgende paragraaf zal duidelijk worden dat er verschillende niveaus in management te onderscheiden zijn en tot welk niveau Jan uit bovenstaand voorbeeld hoort. Nadien zal duidelijk worden uit welke verschillende wetenschappen kennis en inzichten over het management vak komen. Vervolgens wordt uitgelegd waaruit de processen van een organisatie bestaan: primair waaronder de productie van en de verkoop van onder andere producten (zoals snoep), secundair en het management of bestuurlijk proces van een organisatie.

MANAGEMENT

In de vorige paragraaf werd Jan geïntroduceerd als hoofd verkoop. Jan is een manager die managementactiviteiten uitvoert. Management, ook wel bestuur genoemd, bestaat uit alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van een organisatie. Daarmee is een manager een medewerker van een organisatie die leidinggeeft aan medewerkers van diezelfde organisatie. In de dagelijkse praktijk kom je naast hoofd en manager ook andere benamingen voor deze functie tegen, zoals chef, directeur en teamleider. Een manager voert management of bestuurlijke activiteiten uit. De hoofdactiviteiten van een manager bestaan uit:

- Plannen;
- Organiseren;
- Leidinggeven aan medewerkers;
- Processen beheersen.

PLANNEN

Plannen behoort tot de basisfuncties van een manager. Elke organisatie heeft doelstellingen en om deze te bereiken moet er iemand zijn die het doel en de middelen om dat doel te bereiken bepaalt. Plannen maken is het bepalen van de actiemogelijkheden om een doel te bereiken. Het gaat om de inzet van mensen en middelen, rekening houdend met tijd. Dat is de taak van een manager. Dit blijkt ook uit de openingscasus waar Jan is gevraagd om een plan te maken voor de introductie van een nieuw snoepproduct. Eén van de vragen die hij zich daarbij stelt is 'wanneer moet het product op de markt zijn'. Het antwoord hierop en de acties die hij gaat ondernemen om dit te bereiken zijn onderdeel van zijn te maken plan.

ORGANISEREN

Bij het organiseren van de activiteit gaat het om het ontwerpen van een organisatiestructuur van een organisatie. Het gaat om activiteiten zoals:

- Het groeperen van activiteiten in taken;
- Het onderbrengen van taken in functies;
- Het verdelen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over medewerkers;
- Het opstellen van regels en procedures;
- Het indelen van het bedrijf in afdelingen.

LEIDING GEVEN AAN MEDEWERKERS

Elke organisatie bestaat uit medewerkers die niet uit zichzelf weten welke activiteiten ze moeten uitvoeren en hoe zij dit moeten doen. Het is de taak van de manager om die medewerkers aan te sturen, de activiteiten te coördineren, het meest effectieve communicatiekanaal (mondeling of schriftelijk) te kiezen om informatie aan medewerkers door te geven en medewerkers te coachen, zodat de doelstellingen van de organisatie bereikt worden.

CONTROLLEREN

Tijdens de uitvoering van diverse activiteiten in een organisatie kunnen er zaken misgaan. Producten worden te laat uitgeleverd of de leverancier bezorgt de verkeerde materialen. Het is de taak van de manager om de uitvoering nauwlettend te volgen en de werkelijke prestaties te vergelijken met de eerder opgestelde doelen. Als de werkelijkheid afwijkt van de gestelde doelen is het de taak van de manager om bij te sturen of te corrigeren. Wanneer de oorzaak van de te late uitlevering van producten gelegen is in onoplettendheid van medewerkers zal de manager de medewerkers hierop moeten aanspreken. Het nauwlettend volgen, vergelijken en corrigeren wordt ook wel procesbeheersing genoemd.

MANAGEMENTNIVEAUS EN BESLUITVORMING

Managers kom je op verschillende niveaus in een organisatie tegen. Jan is een voorbeeld van een middle manager of een manager op tactisch niveau en moet een constituerende beslissing nemen. Binnen een organisatie zijn er op drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) managers te onderscheiden. Deze niveaus worden hieronder nader toegelicht. Vervolgens zal worden ingegaan op de bij deze niveaus horende beslissingen: constituerend en dirigerend.

STRATEGISCH NIVEAU

Het topmanagement (directeur, CEO (=Chief Executive Officer, directeur van grote, veelal internationale, organisaties) van een organisatie. Op dit niveau worden de doelstellingen en het algemeen beleid van de organisatie bepaald. Deze doelstellingen worden mede bepaald door wat er in de omgeving van de organisatie gebeurt, zoals een recessie, acties van concurrenten of politieke maatregelen. De omgeving is voor de organisatie maar in beperkte mate te beïnvloeden. Hierdoor zal bij het bepalen van de doelstellingen rekening gehouden moeten worden met een bepaalde mate van onzekerheid. De beslissingen die op dit niveau worden genomen hebben gevolgen voor de lange termijn (3 tot 5 jaar). En het strategisch niveau betreft vooral het richten van de organisatie.

TACTISCH NIVEAU

Een manager op dit niveau houdt zich bezig met het vertalen van de beleidslijnen zoals die door de directie op strategisch niveau zijn vastgesteld naar afdelingsniveau, oftewel: in concrete plannen. Voorbeelden van activiteiten op dit niveau zijn: het ontwerpen van een organisatiestructuur voor een afdeling, het daadwerkelijk introduceren van een nieuw product op de markt, het invoeren van een nieuw ICT-systeem, het aanpassen van een beoordelingssysteem. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de middle manager die meer intern gericht is dan de manager op strategisch niveau. Het gaat om het inrichten van de organisatie. Bij grotere organisaties kan het tactisch niveau uit meer dan één laag bestaan. Beslissingen die op dit niveau genomen worden hebben gevolgen voor de middellange termijn (1 tot 3 jaar). De middle manager neemt een bijzondere, maar soms ook lastige positie in. Aan de ene kant moet hij/zij de doelstellingen, besluiten van het top- of hoger management vertalen in beleid, procedures voor de eigen afdeling. Aan de andere kant zal de middle manager rekening moeten houden met de wensen, behoeften, verwachtingen en capaciteiten van de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven. De middle manager vervult daarmee een spilfunctie binnen een organisatie.

OPERATIONEEL NIVEAU

Hier gaat het om leidinggevendenden die tussen de uitvoerende medewerkers en de middle manager in staan. Een voorbeeld van een operationeel leidinggevende is een teamleider. Op dit niveau houdt een manager zich bezig met het plannen van activiteiten van medewerkers, het controleren of deze activiteiten worden uitgevoerd en daar waar nodig bijsturen van activiteiten van medewerkers. Beslissingen hebben gevolgen voor de korte termijn (tussen nu en 12 maanden), de leidinggevende op dit niveau is intern gericht en het betreft het verrichten van werkzaamheden.

CONSTITUERENDE EN DIRIGERENDE BESLISSINGEN

Zoals uit bovenstaande blijkt, worden op elk van de drie bovengenoemde niveaus beslissingen genomen. De beslissingen die op strategisch en tactisch niveau worden genomen, worden ook wel constituerende beslissingen genoemd. Deze beslissingen scheppen een kader waarbinnen managers in een organisatie operationele of uitvoerende beslissingen mogen nemen. De beslissingen die op operationeel niveau worden genomen, noemt men ook wel dirigerende beslissingen. Dit zijn beslissingen gericht op het delegeren van activiteiten naar medewerkers en het controleren en motiveren van medewerkers. Voorbeelden van dirigerende beslissingen zijn: het voeren van werkoverleg, het controleren van een zieke medewerker, het plaatsen van een advertentie in een krant of op internet.

VAKGEBIED MANAGEMENT EN ORGANISATIE

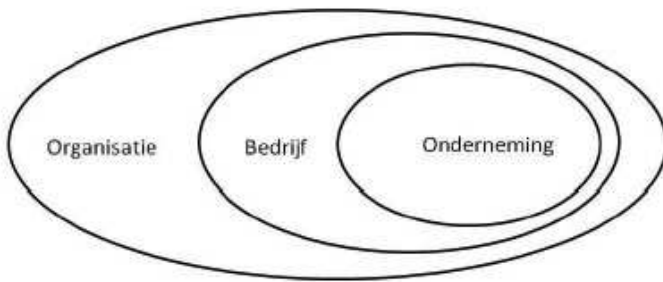
Nu bekend is wat een manager is en op welke niveaus in een organisatie een manager kan voorkomen, wordt in deze paragraaf het vakgebied van de manager nader gedefinieerd. Ook wordt er ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen organisatie, bedrijf en onderneming en wordt het verschil tussen profit en non-profit uitgelegd.

Het managementvakgebied is beter bekend als management & organisatie of organisatiekunde. De organisatiekunde is een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het gedrag van organisaties, factoren die het gedrag van organisaties bepalen en de wijze waarop organisaties het

meest doeltreffend bestuurd kunnen worden. Dit vakgebied staat in alle volgende stukken centraal, of het nu om de algemene managementkennis of om de functionele beleidsgebieden gaat. Immers, hoe zou een snelgroeiende organisatie om moeten gaan met tekorten die er op de arbeidsmarkt heersen en die de groei van de organisatie kunnen belemmeren. Hoe zal de organisatie als geheel hiermee om moeten gaan, en heeft de middle manager daar een rol in en zo ja welke rol. Uit bovenstaande definitie en voorgaand voorbeeld blijkt dat het vakgebied uit twee aspecten bestaat: een descriptieve en een prescriptieve. Bij het descriptieve aspect gaat het om het beschrijven van gedrag; een snelgroeiende organisatie en er zijn tekorten op de arbeidsmarkt. Bij het prescriptieve aspect gaat het om het advies dat een manager geeft (prescriptief = voorschrijven).

In de definitie van management & organisatie komt het woord 'interdisciplinair' voor. Dat wil zeggen dat het vakgebied z'n kennis uit diverse wetenschappen haalt. Voorbeelden van wetenschappen waar de organisatiekunde z'n kennis vandaan haalt, zijn: economie (groei van de economie die voor tekorten kunnen zorgen), psychologie en sociologie (gedrag van individuen en groepen van mensen die invloed in of op de organisatie hebben), juridische wetenschappen (wetten waar de organisatie zich aan moet houden, rechtsvormen) en techniek (ICT, internet). Elk van deze wetenschappen kijkt naar één aspect van de werkelijkheid of empirie, daarom wordt economie of juridische wetenschappen wel een monodiscipline genoemd. Management & organisatie kijkt naar meerdere aspecten van de werkelijkheid en is daarmee een multidisciplinaire wetenschap. Multidisciplinair is het toepassen van kennis van meerdere wetenschappen die als het ware bij elkaar worden opgeteld. Interdisciplinair gaat een stap verder het gaat om het integreren van kennis van diverse wetenschappen. Integreren komt van integraal, dat 'in z'n geheel' betekent. In dit verband wil dat zeggen: de bijdragen van de verschillende wetenschappen worden naar hun belang afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering.

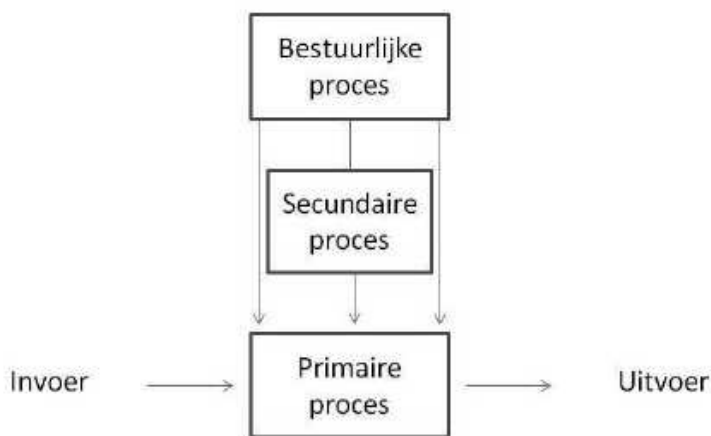
Tot nu toe is er telkens gesproken over organisatie. Als we het over organisaties hebben, is er in het dagelijks spraakgebruik ook vaak sprake van een bedrijf of onderneming. Zijn deze begrippen synoniemen voor elkaar? Neen. En het onderscheid is belangrijk; in diverse boeken, tijdschriften, maar ook in interviews worden deze begrippen regelmatig door elkaar gehaald. Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken. Voorbeelden van organisaties zijn de plaatselijke amateurvoetbalclub, de collega's die samen deelnemen aan een bedrijventoernooi. Een omschrijving van een bedrijf is een organisatie die een bepaald product of dienst voortbrengt om daarmee in een maatschappelijke behoefte te voorzien. Kenmerk van een bedrijf is dat er mensen in dienst zijn op basis van een arbeidsovereenkomst. Amnesty International, het Rode Kruis, Warchild, maar ook ministeries, waterschappen en gemeenten zijn voorbeelden van bedrijven. Een onderneming is een bedrijf dat in z'n doelstellingen 'het nastreven van winst' heeft staan. Ondernemingen kunnen klein, zoals de plaatselijke middenstand, of groot zijn. Voorbeelden van grote ondernemingen zijn: Philips, Shell, ING, Google. In de verschillende omschrijvingen van de begrippen wordt duidelijk dat er meer organisaties dan ondernemingen zijn. Het verband tussen de drie begrippen wordt toegelicht in onderstaande figuur. In deze en komende hoofdstukken wordt doelbewust het woord organisatie gebruikt, waarbij het veelal bedrijven en/of ondernemingen betreft.



Tot slot van dit onderdeel nog twee andere veelvoorkomende begrippen: profit en non-profitorganisaties. Een profit organisatie is een bedrijf dat winst nastreeft en is een synoniem voor een onderneming. Een profit organisatie is voor z'n voortbestaan afhankelijk van de inkomsten die ze genereert met het verkopen van producten en/of diensten. Een non-profitorganisatie streeft naar het bereiken van een maatschappelijke behoefte en het maken van winst is geen doel. Dat wil niet zeggen dat een non-profitorganisatie geen winst maakt of kan maken. Een non-profit organisatie is voor in voortbestaan niet afhankelijk van de verkoop van producten en/of diensten, maar ontvangt subsidies of inkomsten van donoren. Voorbeelden van non-profitorganisaties zijn zorgorganisaties, politie, ziekenhuizen, openbaar ministerie.

BEDRIJFSPROCESSEN EN TOEGEVOEGDE WAARDE

Bij het op de markt brengen van een snoepproduct komen diverse stappen, ook wel processen genoemd, kijken. Van grondstoffen via productie naar dozen met zakken snoep die bij de klant worden afgeleverd. In dit voorbeeld vormt elke stap een proces en die processen samen worden de bedrijfsprocessen genoemd. De bedrijfsprocessen van een organisatie bestaan op hoofdlijnen uit het primair proces, het bestuurlijke proces en de secundaire processen. Deze processen en hun relaties zijn weergegeven in onderstaande figuur.



Primaire proces

Het primaire proces van een organisatie bestaat uit alle activiteiten die direct een bijdrage leveren aan de voortbrenging van goederen en/of diensten. Activiteiten die hiertoe behoren zijn onder andere inkoop, productie, marketing en verkoop, expeditie en transport, leveren van goederen en/of diensten. Deze activiteiten worden primair genoemd omdat ze een directe bijdrage leveren aan het doel van de organisatie (maatschappelijk of winst).

Het primaire proces, zie ook onderstaand figuur, bestaat uit:

- Invoer/input: het verwerven van productiefactoren;
- Transformatie/throughput: het verwerken van productiefactoren in eindproducten;
- Uitvoer/output: het eindproduct/dienst of het halffabricaat.



De invoer betreft alle mensen en middelen die een bedrijf nodig heeft voor het transformatieproces en de besturing daarvan. De invoer van een proces bestaat uit de productiefactoren natuur, arbeid, kapitaal en informatie.

- Natuur: grondstoffen, hulpstoffen, energie, halffabricaten;
- Arbeid: mensen;
- Kapitaal: geld, productiemiddelen;
- Informatie: over concurrenten, voorraadposities.

In bovenstaande opsomming komt het woord productiemiddelen voor. De productiemiddelen worden onderverdeeld in duurzame en vlottende productiemiddelen. Duurzame productiemiddelen gaan meerdere productiegangen mee, zoals een fabrieksgebouw, machines, maar ook de behandeltafel van bijvoorbeeld een fysiotherapeut. Vlottende productiemiddelen worden ook wel verbruiksmiddelen genoemd en zijn slechts één keer te gebruiken of worden opgenomen in het eindproduct of het halffabricaat. Voorbeelden zijn: grondstoffen, energie, verpakkingsmaterialen.

Het transformatieproces bestaat uit het omzetten van de invoer (mensen, middelen) in goederen en/of diensten (uitvoer). Soms wordt dit proces ook wel de black box van een organisatie genoemd, omdat de wijze waarop organisaties tot hun producten/diensten komen voor de buitenwereld geheim gehouden wordt. Bij een productiebedrijf bestaat het transformatieproces uit de productie van producten die of aan andere bedrijven geleverd worden of aan consumenten. Voorbeelden zijn lams, een producent van honden- en kattenvoer; maar ook ASML die voor andere bedrijven machines produceert. Bij dienstverlenende bedrijven bestaat het transformatieproces uit het leveren van een dienst, waarbij de klant veelal aanwezig is. Een voorbeeld hiervan is de fysiotherapeut die iemand begeleidt bij de revalidatie na een operatie, maar ook de verkoop van verzekeringen, hypotheek of vakanties. Een bijzondere groep bedrijven zijn de handelsbedrijven. Bij hen bestaat het transformatieproces uit de opslag of het opsplitsen van met name grondstoffen in kleinere hoeveelheden.

De uitvoer of output bestaat uit het product of de dienst die wordt geleverd en waarvoor de organisatie een vergoeding ontvangt in de vorm van omzet of een budget (subsidie). Dit wordt ook wel

de primaire output van een organisatie genoemd. Echter, het transformatieproces levert vaak onbedoelde output op, ook wel secundaire output genoemd. Deze secundaire output kan positieve effecten hebben, zoals meer omzet, toename werkgelegenheid of verlaging productiekosten door het optreden van leereffecten. Maar er kunnen ook negatieve effecten zijn, zoals milieuvervuiling, machines die meer onderhoud nodig hebben of eerder slijten waardoor de productiekosten toenemen.

Secundaire processen

Deze processen worden ook wel ondersteunende processen genoemd. Secundaire processen zijn processen die erop gericht zijn om de primaire processen ongestoord en goed te laten functioneren. Een aantal voorbeelden van secundaire processen zijn: financieel beheer, personeelsbeheer en het beheer van informatiesystemen.

Bestuurlijk proces

De afstemming tussen en binnen de primaire en secundaire processen gaat niet vanzelf. Hiervoor zijn management of bestuurlijke activiteiten nodig. Bestuurlijke processen bestaan uit alle activiteiten die richting geven aan de primaire en secundaire processen, zodanig dat dit gericht wordt op het bereiken van de doelstellingen (maatschappelijk, winst) van de organisatie. Activiteiten die tot de bestuurlijke processen van een organisatie behoren zijn: naast de eerder genoemde managementactiviteiten ook strategie en structurering. Tot de activiteit strategie hoort onder andere het bepalen van de doelstellingen van de organisatie en het formuleren van het beleid. Bij structurering kan gedacht worden aan het (her)ontwerpen van een organisatiestructuur en het daarbinnen verdelen van taken over functies en van functies over afdelingen (oftewel organiseren). In het vorige onderdeel is een van de managementactiviteiten 'planning' al aan bod gekomen. Nu de bedrijfsprocessen aan bod zijn geweest, kan planning ook gezien worden als het afstemmen van de primaire en secundaire processen zodat de gestelde doelen (maatschappelijk of winst) worden gehaald.

In bovenstaande beschrijving is ook de waardeketen of valuechain van Porter te herkennen. Bij de waardeketen gaat het om het in kaart brengen van de activiteiten van een organisatie die waarde toevoegen voor de organisatie. Porter deelt de activiteiten op in primaire en secundaire activiteiten. De waardeketen gaat uit van de primaire activiteiten (hierboven primair proces genoemd) die nodig zijn om een product of dienst op de markt te brengen. De primaire activiteiten zijn:

- Ingaande logistiek (bijvoorbeeld ontvangst grondstoffen);
- Operatie (hierboven transformatieproces genoemd);
- Uitgaande logistiek (bijvoorbeeld de opslag van de eindproducten);
- Marketing en verkoop;
- Service.

De secundaire activiteiten bestaan uit:

- Infrastructuur (planning, financieel management, algemeen management, juridische zaken);
- Managen menselijk kapitaal (personeelsmanagement);
- Technologieontwikkeling (Research & Development);
- Verwerving (inkoop).

HOOFDSTUK 2: ORGANISATIES EN HUN OMGEVING

MICRO – MESO OMGEVING

Hanneke, leidinggevende bij een callcenter, leest in de krant een tweetal berichten: een grote concurrent gaat een vestiging openen en de politiek wil het bel-me-niet-register meer juridische status geven. Hanneke vraagt zich af wat de invloed van beide ontwikkelingen is op het bedrijf waar zij werkt en of haar werkgever invloed op deze zaken kan uitoefenen en zo ja op welke manier. De organisatie en haar omgeving staan in dit en het volgende onderdeel centraal. Dit hoofdstuk start met wat is nu eigenlijk de omgeving van een organisatie. Van daaruit wordt begonnen met het in kaart brengen van in eerste instantie de micro- en meso omgeving. Te beginnen met de belanghebbenden bij en in een organisatie. Erna wordt dieper ingegaan op één van die belanghebbenden, de ondernemingsraad.

OMGEVING NADER GEDEFINIEERD

Een organisatie kan niet los van haar omgeving functioneren. De organisatie oefent invloed uit op haar omgeving door de producten en diensten die ze voortbrengt. Tien jaar geleden hadden we nog nooit gehoord van een smartphone en tegenwoordig kunnen we een leven zonder bijna niet meer voorstellen. Apple was de eerste fabrikant met een tablet; tegenwoordig zijn er meer fabrikanten die tablets produceren. Vieze luchten die fabrieken uitstoten en daarmee gepaard gaande milieuvervuiling hoorden in het verleden bij het dicht bij een fabriek wonen en werken. Door veranderende opvattingen van het publiek heeft de politiek nieuwe wetten in het leven geroepen of bestaande wetten aangepast. Gevolg hiervan is dat bedrijven hun productieproces schoner moeten maken en moeten investeren in minder milieubelastende machines. Kortom: een organisatie oefent invloed uit op haar omgeving uit, maar de omgeving oefent ook invloed uit op de organisatie. De organisatie is hiermee een open systeem.

Onderdeel van de omgeving van de organisatie is de markt voor een product of dienst. Onder markt wordt verstaan: de plaats waar vraag en aanbod voor dat product bij elkaar komen en een prijs tot stand komt. Er zijn twee soorten markten:

- Concrete markt.
- Abstracte markt.

Concrete markt

Een concrete markt is een markt die gebonden is aan een bepaalde plaats waar vragers en aanbieders elkaar treffen om op vaste tijden handel met elkaar te drijven of zich op de markt te oriënteren. Bij een concrete markt komen vragers en aanbieders daadwerkelijk bij elkaar. Voorbeelden van concrete markten zijn: de plaatselijke weekmarkt, automarkt, veemarkt, diverse soorten veilingen (kunst, huizen en dergelijke) en effectenbeurzen.

Abstracte markt

Bij een abstracte markt komen vragers en aanbieders niet bij elkaar. De prijzen op een abstracte markt komen tot stand door beslissingen die vragers en aanbieders nemen, zonder dat er een concrete plaats is waar zij elkaar ontmoeten. Beslissingen kunnen zelfs wereldwijd genomen worden. Wanneer

Saoedi-Arabië besluit om meer olie te gaan produceren, heeft dat invloed op de olieprijs; deze zal waarschijnlijk dalen en daarmee worden diverse grondstoffen die managers inkopen goedkoper. Managers staan dan voor de keuze om deze prijsverlagingen van grondstoffen wel of niet door te berekenen aan hun klanten. Kortom managers hebben veel met deze markt te maken. Voorbeelden van abstracte markt zijn: arbeidsmarkt, valutamarkt (bijvoorbeeld wereldwijde handel in euro's en dollars), grondstoffenmarkt (olie, ijzererts).

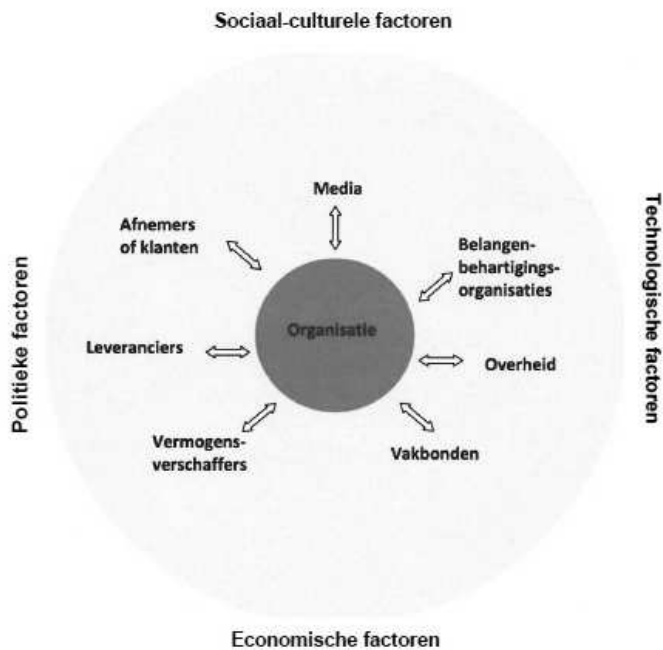
Een ander belangrijk economisch begrip in dit kader is welvaart. Welvaart kan omschreven worden als de verhouding tussen de behoeften die mensen hebben en de financiële middelen die zij ter beschikking hebben om die behoeften te bevredigen. In de westerse wereld werken mensen niet meer alleen om in hun primaire behoeften (zoals eten, drinken, een dak boven het hoofd) te kunnen voorzien. Mensen werken ook om in andere behoeften kunnen voorzien, zoals het kopen van een auto, het op vakantie te kunnen gaan of zich verder te kunnen ontwikkelen (ontplooiing).

In bovenstaande is het woord omgeving van een organisatie al vaker gevallen. Onder omgeving verstaan we alle zaken van buiten de organisatie die invloed (kunnen) uitoefenen op het functioneren en het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, maar die de organisatie ook probeert te beïnvloeden. Er zijn twee soorten omgeving:

- Directe omgeving (ook wel meso omgeving genoemd).
- Indirecte omgeving (ook wel macro-omgeving genoemd).

De directe omgeving van een organisatie wordt gevormd door alle partijen die een bepaald belang hebben bij het voortbestaan van de organisatie en die door de managers van die organisatie te beïnvloeden zijn. Dit laatste is een belangrijk verschil met de indirecte omgeving. Bij de directe omgeving is er een wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving. Die wisselwerking komt tot stand door partijen die belangen hebben bij die organisatie. Die belanghebbende partijen worden ook wel stakeholders genoemd. Voorbeelden van stakeholders zijn: werknemers, vakbonden, concurrenten, afnemers, banken. De directe omgeving wordt ook wel de meso omgeving genoemd.

De indirecte omgeving bestaat uit factoren/ontwikkelingen die invloed op de organisatie uitoefenen, maar die door het bestuur van de organisatie niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Bij de indirecte omgeving gaat het om zaken waar de manager rekening mee moet houden, zoals wetgeving, consumenten- en producentenvertrouwen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Een van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is dat jongeren steeds minder vaak voor een technische opleiding kiezen, waardoor er tekort aan technische vakmensen is ontstaan. Probeer maar eens een Nederlandse timmerman, loodgieter of metselaar te vinden. De indirecte omgeving wordt ook wel de macro-omgeving genoemd.



De rol die verschillende stakeholders in de directe omgeving hebben is mede afhankelijk van de wijze waarop het toezicht op ondernemingen is geregeld. Daarbij zijn er twee opties:

- Rijnlandse model: er is een strikte scheiding aanwezig tussen de besturing (door de directie) van een organisatie en het toezicht (door de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht) erop. Wordt ook wel 'two-tier' systeem genoemd.
- Angelsaksische model: in dit model is er geen strikte scheiding tussen het bestuur van een onderneming en het toezicht erop. Ook wel 'one-tier'systeem genoemd.

BELANGHEBBENDEN BIJ EEN ORGANISATIE

Belanghebbenden zijn zowel intern in de organisatie als in de directe omgeving van de organisatie te vinden. Een belanghebbende of stakeholder kan omschreven worden als een partij die belang heeft bij de activiteiten van een organisatie en die probeert om de beslissingen van het management van die organisatie in een voor haar gunstige zin te beïnvloeden. Belanghebbenden in de organisatie zijn bijvoorbeeld managers, medewerkers en de ondernemingsraad. Medewerkers hebben als belang onder andere baanbehoud, maar ook goede werkomstandigheden (veiligheid, prettige sfeer) en loopbaanmogelijkheden. Stakeholders in de directe omgeving van een organisatie zijn:

- Afnemers of klanten: willen een kwalitatief goed product of dienst voor een redelijke prijs.
- Leverancier: willen regelmatig producten (grondstoffen, hulpstoffen, halfproducten of eindproducten) aan een organisatie leveren en volledig en op tijd betaald worden.
- Vermogensverschaffers: willen een beloning voor het door hen geïnvesteerde vermogen. Hiertoe behoren aandeelhouders (eigen vermogen) en banken (vreemd vermogen). Aandeelhouders willen graag dividend uitgekeerd hebben en banken willen hun rentebetalingen of aflossingen op leningen ontvangen.

- Vakbonden: willen voor de werknemers goede arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden. Op dit moment is baanbehoud een belangrijk punt. Hun invloed is minder aan het worden.
- Overheid: zij wil gezonde bedrijven die belastingen betalen, maar ook zorgen voor werkgelegenheid. In Nederland is het MKB verantwoordelijk voor 80% van de werkgelegenheid en bij herstel van de economie zijn zij de eerste organisaties die gaan investeren, dan wel mensen aannemen.
- Belangenbehartigingsorganisaties: behartigen de belangen van een groep afnemers, veelal consumenten, die individueel minder invloed hebben dan als groep. Succesvolle organisaties zijn de Consumentenbond en de Vereniging Eigen Huis.
- Media: een stakeholder die steeds meer invloed krijgt, mede door ontwikkelingen als internet en social media (Twitter, Facebook). Willen dat bedrijven goed bestuurd worden, rekening houdend met de eerdergenoemde stakeholders. Tevens willen zij rapporteren over gebeurtenissen die in hun ogen nieuwswaarde hebben.

Bovenstaande belanghebbenden hebben ieder hun eigen belangen of doelen die ze willen bereiken. Vaak zijn de doelstellingen van de verschillende belanghebbenden strijdig met elkaar. Het management van een organisatie zal in haar besluitvorming rekening moeten houden met deze verschillen en de verschillende belangen tegen elkaar moeten afwegen. Gaan we als organisatie de productie naar China verplaatsen en betekent dit het ontslag voor alle medewerkers in de fabriek, of investeren we in een andere manier van produceren waardoor er én goedkoper geproduceerd kan worden én er werkgelegenheid in Nederland behouden blijft. Stakeholders realiseren zich dat zij hun doelstellingen niet altijd maximaal kunnen bereiken en dat ook zij rekening moeten houden met de belangen van andere stakeholders van diezelfde organisatie. Je zou kunnen zeggen: de stakeholders kunnen niet met elkaar, maar ze kunnen ook niet zonder elkaar. Een organisatie kan dus gezien worden als een coalitie van belanghebbenden.

DE ONDERNEMINGSRAAD

Een interne stakeholder is de ondernemingsraad (OR), die zich bezighoudt met medezeggenschap van medewerkers in de organisatie. De ondernemingsraad is een bestuursorgaan dat door de werknemers is gekozen. Volgens de wet wordt een bestuursorgaan gedefinieerd als een orgaan van een rechtspersoon die krachtens publiekrecht is ingesteld; of een ander persoon of college, met enig openbaar gezag bekleed. Onder medezeggenschap wordt verstaan: de invloed die een werknemer kan uitoefenen op de besluitvorming en het beleid van een organisatie. Het doel van een ondernemingsraad is om medewerkers in de gelegenheid te stellen om invloed uit te oefenen op de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Medezeggenschap via de ondernemingsraad is vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De WOR geldt voor organisaties met ten minste 50 werknemers. Organisaties die minder dan 50 werknemers hebben, zijn niet verplicht om een ondernemingsraad in te stellen, maar hebben wel een personeelsvergadering. De WOR is niet alleen van toepassing op profit organisaties, ook de overheid valt onder de werking van de wet.

De eerste WOR dateert van 1950 en is in de loop van de jaren een aantal keren aangepast. Het regelen van medezeggenschap voor werknemers past tevens in een tijdsbeeld waarin mensen mondiger worden, opleidingsniveaus van medewerkers toenemen en mensen meer kennis en ervaring hebben, waarvan organisaties graag gebruik maken. Tevens werkt het hebben van inspraak motivatie

verhogend. Bij medezeggenschap wordt er een onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte medezeggenschap. Directe medezeggenschap is de invloed die medewerkers kunnen uitoefenen op hun eigen werksituatie en planning. De mate waarin medewerkers hierop invloed kunnen uitoefenen is heel erg afhankelijk van de stijl van leidinggeven van de manager, het functioneren van bijvoorbeeld werkoverleg en de cultuur binnen de organisatie. Onder indirecte medezeggenschap wordt verstaan de medezeggenschap die wordt uitgeoefend door gekozen vertegenwoordigers die optreden namens een afdeling of een organisatie.

In de WOR zijn de ondernemingsraad een aantal bevoegdheden en rechten toegekend. Tot de bevoegdheden van de ondernemingsraad horen het verlenen van instemming en het geven van advies. De ondernemingsraad heeft een viertal rechten: informatierecht, initiatiefrecht, beroepsrecht, overlegrecht. Hieronder worden de bevoegdheden en rechten uitgelegd.

Bevoegdheden ondernemingsraad

De eerste bevoegdheid van de ondernemingsraad is het instemmingsrecht. De bestuurder van een organisatie heeft de instemming van de ondernemingsraad nodig voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een regeling op het gebied van onder andere: pensioenverzekering, winstdeling, vakantie, belonings- of een functiewaarderingsstelsel, arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim opleidingen en werkoverleg. De tweede bevoegdheid is het adviesrecht. De bestuurder van een organisatie moet de ondernemingsraad in de gelegenheid stellen om advies uit te brengen over een door hem voorgenomen besluit tot onder andere: overname/fusie, beëindiging van de werkzaamheden van de organisatie of van een belangrijk onderdeel daarvan; belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de organisatie, benoeming en ontslag bestuurders en het inhuren van adviseurs.

Rechten ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft een viertal rechten die allen zijn opgenomen in de WOR. Het eerste recht van de ondernemingsraad is het informatierecht. De ondernemingsraad mag alle benodigde informatie opvragen over beleidszaken binnen de organisatie die zij redelijkerwijs nodig heeft voor de uitvoering van haar taken. De bestuurder is verplicht deze informatie aan de ondernemingsraad te verstrekken. De bestuurder is volgens de wet verplicht om informatie te verschaffen over onder andere; de rechtsvorm en statuten van de organisatie, de naam en woonplaats van de bestuursleden en commissarissen van de organisatie, verslag uit te brengen over de werkzaamheden en resultaten (voorbeelden zijn jaarrekening, sociaal jaarverslag en het te voeren sociaal beleid) en de vooruitzichten van werkzaamheden en resultaten. Daarnaast heeft de ondernemingsraad initiatiefrecht. Daarbij kan de ondernemingsraad op eigen initiatief voorstellen indienen over alle aspecten van het beleid van de organisatie. De directie moet het ingebrachte voorstel minimaal één keer in de overlegvergadering met de ondernemingsraadleden bespreken. Het derde recht betreft het beroepsrecht. De ondernemingsraad kan beroep aantekenen bij de Ondernemingskamer wanneer een bestuurder een besluit neemt dat afwijkt van het advies van de ondernemingsraad, een advies plichtig besluit neemt zonder dat de ondernemingsraad om advies is gevraagd, of wanneer er feiten en gegevens bekend worden die tot een negatief advies zouden hebben geleid (misleiding). Wanneer een bestuurder een besluit wil doorvoeren waar de ondernemingsraad geen instemming voor heeft verleend, kan de ondernemingsraad in beroep gaan door een gang naar de kantonrechter.

Ten slotte is er het overlegrecht waarbij de ondernemingsraad het recht heeft om met de bestuurder van de organisatie overleg te voeren over 'alle aangelegenheden betreffende de onderneming'. Minimaal twee keer per jaar heeft de bestuurder overleg met de ondernemingsraad over de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Tijdens deze vergadering geeft de bestuurder ook aan welke belangrijke besluiten hij heeft die gaan over de twee bevoegdheden (instemming en advies) van de ondernemingsraad en op welke wijze de ondernemingsraad bij de besluitvorming wordt betrokken.

Organisaties met minder dan 50 personeelsleden

Bij organisaties met minimaal 10 personeelsleden maar met minder dan 50 medewerkers is de bestuurder verplicht om de medewerkers in de gelegenheid te stellen om minimaal twee keer per jaar bijeen te komen. Wanneer minimaal 25% van de medewerkers vraagt om een overlegvergadering is de bestuurder verplicht hier gehoor aan te geven. De bestuurder verstrekt tijdens de vergadering onder andere algemene gegevens omtrent de werkzaamheden en de resultaten van de organisatie in het afgelopen jaar en ook over de verwachtingen over deze punten voor het komende jaar. De jaarrekening en het jaarverslag worden voor iedere medewerker ter inzage gelegd, indien de ondernemer verplicht is deze op te stellen. Ook verstrekt de bestuurder gegevens over het gevoerde en te voeren sociaal beleid. Medewerkers die langer dan zes maanden in dienst zijn, zijn tijdens de vergadering bevoegd om advies uit te brengen over een voorgenomen besluit dat kan leiden tot verlies van een arbeidsplaats of tot een belangrijke verandering van de arbeid, de arbeidsvoorwaarden of de arbeidsomstandigheden van ten minste 25% van de in de organisatie werkzame personen. Dit adviesrecht is niet van toepassing indien hierover al iets geregeld is in de CAO. Tegen het niet opvolgen van een advies kunnen leden van de organisatie geen beroep aantekenen.

MESO – MACRO OMGEVING

In de inleiding van het vorige onderdeel vroeg de manager van een callcenter, Hanneke, zich af wat de invloed van een mogelijke aanpassing van de juridische status van het bel-me-niet-register is op de organisatie. Kunnen haar medewerkers nog wel in opdracht van klanten consumenten bellen om op die manier krantenabonnementen te verkopen. Als dat nog wel kan, welke gevolgen heeft dat voor de interne organisatie. Moeten er processen worden aangepast of is het business as usual. En als er geen consumenten meer gebeld mogen worden, wat is daarvan de invloed op de continuïteit van de organisatie.

In dit stuk bespreken we de verschillende samenwerkingsvormen, types organisaties en sectoren en het verschil tussen bedrijfstak en kolom.

SOORTEN ONDERNEMINGEN

In het eerste hoofdstuk is gesproken over het onderscheid tussen een organisatie, bedrijf en onderneming. In deze paragraaf worden ondernemingen verder onderverdeeld. Ondernemingen zijn onder te verdelen in: productiebedrijf, handelsbedrijf en dienstverlenende organisaties.

Productiebedrijf

Een productiebedrijf is een organisatie waarin een tastbaar product wordt gemaakt. Een productiebedrijf voegt waarde toe aan een grondstof door het om te vormen naar een halffabricaat of

een eindproduct. Een productiebedrijf vormt vaak een schakel in de bedrijfskolom. Het maken van het tastbare product vormt het primaire proces van de organisatie. Productiebedrijven komen in vele vormen en hoedanigheden voor. Grote bedrijven als Unilever, ASML en Philips zijn groot geworden door de producten die ze bedenken te produceren en te verkopen. Ook kleine lokale en regionale bedrijfjes kunnen nog steeds productiebedrijven zijn. Denk daarbij aan bouwbedrijven en drukkerijen.

Handelsbedrijf

Een handelsbedrijf is een organisatie die vraag en aanbod bij elkaar brengt. Het primaire proces van een dergelijk type bedrijf is de inkoop en verkoop van goederen.

Een handelsbedrijf heeft een drietal functies:

- Het opslaan of bewaren van goederen zodat de afnemers er het hele jaar gebruik van kunnen maken.
- De transportfunctie waarbij de goederen dicht bij de afnemers komen te liggen.
- De verzamel functie waarbij een handelaar vaak meerdere soorten van hetzelfde product in z'n assortiment opneemt. Denk bijvoorbeeld aan een supermarkt waar niet alleen bintjes, maar ook rode aardappels en/of zoete aardappels te koop zijn.

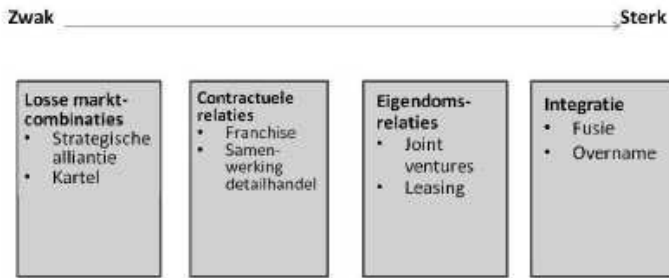
Kenmerkend voor een handelsbedrijf is dat de goederen niet van vorm veranderen. Bekende voorbeelden van handelsbedrijven zijn de groothandel en de detailhandel.

Dienstverlenende organisatie

Een product of goed kunnen we in onze 'hand' houden; we kunnen het aanraken, vasthouden. Dat is bij een dienst anders. Een dienstverlenende organisatie is een organisatie die diensten verleent. Een dienst wordt beschreven aan de hand van een viertal kenmerken: ontastbaar, vergankelijk, interactief, heterogeen. Ontastbaar wil zeggen dat je een dienst wel kunt ervaren, maar na de ervaring is het voorbij; een product kun je aanraken, een dienst niet. De vrije val in een achtbaan bijvoorbeeld. Met vergankelijk wordt bedoeld dat een dienst niet op voorraad te produceren is of dat een dienst bewaard kan worden. Bij interactief moet men denken dat over het algemeen de producent (de verlener van de dienst) en de gebruiker (de afnemer, consument of bedrijf) bij het verlenen van de dienst aanwezig moeten zijn. Bij de behandeling van een blessure is niet alleen de geblesseerde, maar ook een fysiotherapeut aanwezig. Aanwezig moet tegenwoordig ruim opgevat worden; bij het afsluiten van een verzekering via internet is er ook sprake van interactie. Het laatste kenmerk, heterogeen, heeft te maken met interactief. Naarmate een dienst meer door mensenwerk tot stand komt, wordt het lastiger om de dienst te standaardiseren (een verzekering is makkelijker te standaardiseren dan het werk van een fysiotherapeut) en hoe moeilijker de kwaliteit te meten en te beheersen is.

SAMENWERKING TUSSEN BEDRIJVEN

Organisaties werken om diverse redenen met elkaar samen. Dat kan zijn om de concurrentie tussen ondernemingen te verminderen, om risico's te spreiden, om specifieke barrières weg te nemen of juist op te werpen. Ook het wel of niet hebben van specifieke kennis kan een reden voor samenwerking zijn. Er zijn verschillende vormen van samenwerking tussen organisaties. De verschillen zitten vooral in de intensiteit van de samenwerking, zoals ook uit onderstaand figuur blijkt. Deze vormen van samenwerking zullen hierna besproken worden en lopen van zwak naar sterk.



Strategische allianties

Hiervan is sprake wanneer twee of meer bedrijven op basis van een overeenkomst samenwerken aan een strategisch doel, zonder dat er een nieuwe juridische eenheid wordt opgericht. Sommigen noemen deze vorm van samenwerking ook wel de samenwerking zonder samengaan. Het is een populaire vorm van samenwerking en komt veel voor. Organisaties gaan op deelgebieden met elkaar samenwerken waarbij onder andere kennis en capaciteiten met elkaar gedeeld worden. Het is de bedoeling dat het samenwerkingsverband nieuwe kennis, nieuwe producten en/of productiefaciliteiten gaat opleveren. Een voorbeeld is de samenwerking tussen een universiteit en de industrie om te werken aan nieuwe behandeltechnieken, nieuwe medicijnen en/of nieuwe mogelijkheden voor zonne-energie.

Kartel

Een, veelal verboden, vorm van samenwerking is kartelvorming, waarbij bedrijven onderling afspraken maken over de prijzen van eindproducten, de te produceren hoeveelheden of de leveringsvoorwaarden. Een bekend internationaal kartel is de OPEC die niet alleen onderling afspraken heeft gemaakt over de hoeveelheid te produceren ruwe olie, maar ook over de basisprijs van de ruwe olie. Een kartel kan gevaar opleveren voor de afnemers in de zin van kunstmatig hoge prijzen en ongunstige leveringsvoorwaarden, daarom is een kartel bij wet verboden.

Franchise

Bij een franchise biedt de franchisegever een verkoop- of dienstverleningssysteem aan, aan een zelfstandige ondernemer (= franchisenemer). De franchisenemer betaalt de franchisegever een bepaalde vergoeding voor het gebruik van het verkoop- of dienstverleningssysteem. Deze vorm van samenwerking komt vooral voor in de detailhandel. Bij de systemen moet gedacht worden aan een winkelformule, gezamenlijke inkoop, verkoopbevordering en administratie. Bekende franchiseformules zijn McDonald's, Bakker Bart en Subway. Voor een franchisegever zijn er diverse voordelen: de organisatie versneld laten groeien zonder dat daar veel eigen investeringen voor nodig zijn. Het rendement op de eigen investeringen is relatief hoog en een deel van het ondernemersrisico ligt bij de franchisenemer, die juist extra gemotiveerd is omdat het z'n eigen zaak is. Ook voor de franchisenemer zijn er diverse voordelen verbonden aan deelname aan een franchiseconcept. Zo maakt de franchisenemer gebruik van een reeds bestaand en bewezen concept waardoor hij/zij minder risico loopt. Ook maakt hij gebruik van een aantal diensten van de franchisegever zoals reclame, assortiment en soms inkoop.

Samenwerking in detailhandel

Andere vormen van samenwerking die vooral in de detailhandel voorkomen zijn de inkoopcombinatie, het vrijwillig filiaalbedrijf en de winkeliersvereniging. Bij een inkoopcombinatie sluiten een aantal

ondernemingen uit dezelfde branche zich aan bij een organisatie om hun goederen gezamenlijk in te kopen om op die manier een sterkere onderhandelingspositie tegenover de leveranciers te creëren. Bij Superunie zijn dertien onafhankelijke Retail organisaties aangesloten, waaronder Hoogvliet, Plus, Vomar en Deka. Deze Retail organisaties hebben samen ruim 1800 winkels en een marktaandeel van 30%. Een vrijwillig filiaalbedrijf is een samenwerkingsvorm tussen een groothandel en een vrijwillige keten van zelfstandige detaillisten onder een gemeenschappelijke naam. De samenwerking vindt plaats op diverse terreinen, waaronder marketingbeleid, inkoopbeleid, verkoopbeleid, reclamebeleid. De detaillisten kunnen daardoor beter concurreren met de grote winkelketens. Bekende voorbeelden zijn de Sligro en de Spar. Van een winkeliersvereniging is sprake wanneer detaillisten in een bepaalde wijk, stad of regio een samenwerkingsverband hebben. Vaak zijn dit de winkeliersverenigingen van lokale winkelcentra die onder andere gezamenlijk de beveiliging van het winkelcentrum regelen; met de gemeente onderhandelen over openingstijden en met de eigenaar over schoonmaak van de gemeenschappelijke ruimten.

Joint venture

Van een joint venture is sprake wanneer er een samenwerking is tussen twee of meer ondernemingen in een dochteronderneming met het doel gezamenlijk een product op de markt te brengen of gezamenlijk een project tot stand te brengen. De dochteronderneming is een aparte juridische entiteit met eigen kapitaal, mensen en middelen. De ondernemingen besluiten onder andere wie welke middelen inbrengt, hoe de besluiten in de joint venture genomen worden, en hoe de winst en verliezen gedeeld zullen worden. Het voordeel is dat organisaties toegang hebben tot elkaars kennis, de te investeren middelen voor de betrokken ondernemingen minder zijn en het risico gedeeld wordt. Deze vorm van samenwerking komt veel voor in de bouwsector. Een van de meest succesvolle joint ventures van de laatste jaren in Nederland was de samenwerking tussen Philips (Senseo, het apparaat) en Douwe Egberts (de coffeepads).

Leasing

Leasing is de langdurige huur of verhuur van duurzame goederen (kapitaalgoederen) voor een periode die meestal overeenkomt met de economische levensduur. Aan het eind van de huurtermijn is al of niet een optie tot aankoop van de goederen mogelijk. Er zijn twee vormen van leasing: operationele lease en financial lease. Bij operationele lease blijft het productiemiddel eigendom van de verhuurder. Dit in tegenstelling tot financial lease, waarbij het eigendom overgaat op de huurder.

Fusie

Een fusie is een volledige samenvoeging van twee of meer organisaties op basis van gelijkwaardigheid. Bedrijven worden in juridische en economische zin een eenheid, die veelal onder een gemeenschappelijke naam verder gaat. Deze eenheid blijkt ook uit het feit dat er voor de nieuwe organisatie één gezamenlijke balans en winst- en verliesrekening wordt opgesteld en deze nieuwe organisatie één overkoepelend bestuur heeft. Belangrijke voordelen van een fusie zijn het bereiken van een groter marktaandeel en synergie-effecten, zoals kostenbesparingen en schaalvoordelen die bij de productie van goederen kunnen optreden. Synergie is het fenomeen waarbij het samenvoegen van activiteiten meer oplevert dan de som der losse onderdelen zou opleveren. Dit wordt ook wel het 1 + 1 = 3 effect genoemd. Nadelen van fusies zijn het optreden van botsende organisatiesculturen. Dit laatste is ook een van de belangrijkste redenen waarom fusies mislukken.

Overname

Bij een overname neemt het ene bedrijf het andere bedrijf over. De eigenaren van het overgenomen bedrijf ontvangen een financiële vergoeding voor hun aandelen, activa, goodwill en dergelijke, en het bedrijf wordt geïntegreerd in het overnemende bedrijf. Het overgenomen bedrijf verliest haar identiteit, haar 'vrijheid' en veelal ook haar naam. Het overnemende bedrijf kan een holding oprichten en daar zowel de eigen organisatie als de overgenomen organisatie in onderbrengen. Dit is over het algemeen de eerste stap. Vervolgens worden activiteiten gebundeld die kostenbesparingen kunnen opleveren, zoals gezamenlijke inkoop van grondstoffen, het combineren van productie. Dit laatste is veel gebeurd in de auto-industrie (Seat en Skoda hebben onder andere motoren van Volkswagen onder de motorkap zitten). De onder fusie genoemde voor- en nadelen gelden ook voor een overname.

SECTOREN ECONOMIE

De producten en/of diensten die een organisatie op de markt brengt wordt ook wel de product-marktcombinatie genoemd. De product-marktcombinatie bepaalt de sector waarin de organisatie opereert. De eigenaren die de organisatie oprichten zijn bepalend voor de product-marktcombinatie. Door groei van de organisatie, beslissingen die management neemt op het gebied van de aan te bieden producten en diensten, kan er niet alleen een verschuiving in de product-marktcombinatie optreden, maar ook een verschuiving in de sector van de economie waarin de organisatie optreedt. Een organisatie kan in een of meer van de volgende sectoren werkzaam zijn: primair, secundair, tertiair en quartair. In de loop der jaren is er een verschuiving van de primaire en secundaire sector naar de tertiaire sector opgetreden.

Primaire sector

De primaire sector is de sector waar de productiefactor natuur relatief belangrijk is, zoals landbouw, veeteelt, mijnbouw en visserij. De primaire sector is onder te verdelen in een tweetal type organisaties. Het eerste type wordt gevormd door de bedrijven die producten telen of verbouwen met behulp van de natuur, zoals de akkerbouw en veeteelt. Het tweede type zijn de extractieve bedrijven die hun producten onttrekken aan de natuur, zoals de visserij en de mijnbouw (ijzererts, tin, mineralen).

Secundaire sector

Bij de secundaire sector gaat het om de verwerking van producten die aan de natuur (primaire sector) onttrokken zijn. Tot deze sector hoort de industrie, maar ook de ambachten, bouwnijverheid en overige niet geïndustrialiseerde maakindustrie.

Tertiaire sector

Deze sector bestaat uit de commerciële dienstverlening en de handel. Voorbeelden van commerciële dienstverlening zijn banken en verzekeraars, advocaten en accountants. Handelsbedrijven zijn bijvoorbeeld importeurs, exporteurs, groothandel (zoals de Makro) en detailhandel (zoals Albert Hein en Colruyt).

Quartaire sector

Tot deze sector hoort alle niet-commerciële dienstverlening door non-profit organisaties. Ziekenhuizen, politie, musea, ministeries, hogescholen en universiteiten (niet commerciële) zijn organisaties die tot deze sector behoren.

BEDRIJFSKOLOM EN BEDRIJFSTAK

Van de sectoren is het een kleine overstap naar bedrijfskolom en bedrijfstak. Tussen de oerproducent en de eindgebruiker zit een schakel van organisaties en dat is de bedrijfskolom. Een omschrijving van een bedrijfskolom is de achtereenvolgende schakels die een product doorloopt van oerproduct tot consument. De consument zelf maakt geen deel uit van de bedrijfskolom, aangezien deze geen waarde aan het product of dienst toevoegt.

Een ander belangrijk begrip is de bedrijfstak die gedefinieerd kan worden als een groep ondernemingen met een gelijksoortige productie die zich bevinden op dezelfde hoogte van de bedrijfskolom. Voorbeelden van bedrijfstakken zijn:

- Landbouw, bosbouw en visserij;
- Delfstoffen, industrie en energie;
- Bouwnijverheid;
- Handel, vervoer en horeca;
- Informatie en communicatie;
- Financiële dienstverlening;
- Onderwijs;
- Cultuur, recreatie, overige diensten.

Bedrijfstakken en bedrijfskolommen zijn niet statisch, maar veranderen. Veranderingen komen voort uit organisaties die hun doelstellingen en hun product-marktcombinatie veranderen en ook door ontwikkelingen in de maatschappij. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de opkomst van webwinkels die én zorgen voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijfstakken, maar ook gevolgen hebben voor de lengte van de bedrijfskolom. Een webwinkel schaken de detaillist uit, waardoor de bedrijfskolom korter wordt. Het is niet alleen de technologie, maar ook de winkelsluitingswet die bijdragen aan de groei van webwinkels: wanneer consumenten tijd hebben om te winkelen (% avonds en in de weekenden) zijn de meeste winkels beperkt open of gesloten. De vorige alinea geeft een voorbeeld van bewegingen die er in/tussen de bedrijfskolom en bedrijfstak kunnen plaatsvinden. Vanuit de literatuur zijn er vier bewegingen te onderscheiden:

- Parallellisatie;
- Specialisatie;
- Integratie;
- Differentiatie.

De eerste twee bewegingen (parallellisatie en specialisatie) worden ook wel horizontale bewegingen of bewegingen tussen bedrijfskolommen genoemd. De laatste twee bewegingen (integratie en differentiatie) worden ook wel verticale bewegingen of bewegingen binnen een bedrijfskolom genoemd.

Parallellisatie

Van parallellisatie is sprake wanneer bedrijven worden samengevoegd die zich op hetzelfde niveau in verschillende bedrijfskolommen bevinden. Een organisatie gaat activiteiten in meerdere bedrijfskolommen ontplooiën. Een voorbeeld is een keten van fietswinkels die besluit om ook scooters

te gaan verkopen. Bij parallellisatie wordt de bedrijfstak breder en er wordt ook wel gesproken over branchevervaging. Aan deze beweging zijn voor- en nadelen verbonden. Voordelen van parallellisatie zijn risicospreiding. Immers wanneer het in de ene branche slecht(er) gaat, kunnen de resultaten van de organisatie meestal gecompenseerd worden door goede resultaten in een andere branche. Scooters zijn gezien het economisch klimaat te duur, maar er worden nog wel veel nieuwe fietsen verkocht. Organisations die aan parallellisatie doen, hebben hun activiteiten meestal ondergebracht in verschillende divisies. Een nadeel van deze beweging is dat de ene divisie lijdt onder de slechte resultaten van de andere divisie. De winsten die de fietsdivisie maakt zijn nodig om de verliezen van de scooterdivisie op te vangen, waardoor er minder mogelijkheden zijn om in nieuwe producten of personeel te investeren.

Specialisatie

Specialisatie is het tegenovergestelde van parallellisatie en kan het beste als volgt omschreven worden: het bedrijf ontplooit activiteiten in minder bedrijfskolommen dan voorheen. Het spreekwoord 'schoenmaker houd je bij de leest' is hier een mooie metafoor voor. Organisations gaan zich toeleggen op datgene waar ze goed in zijn. De keten van fietswinkels stoot haar scooterdivisie af en gaat zich toeleggen op alleen fietsen. Voordelen van specialisatie zijn het creëren van meer investeringsmogelijkheden voor activiteiten waar de organisatie al goed in is. De fietswinkel gaat investeren in personeel, fietsen en accessoires om haar klanten nog beter van dienst te zijn. De organisatie gaat zich toeleggen op de kernactiviteiten of ook wel core business genoemd, waardoor zij daar nog beter in kan worden. Het voordeel van parallellisatie, risicospreiding, is bij specialisatie het grote nadeel. Door het zich als organisatie ergens op toe te leggen, zijn er minder mogelijkheden tot risicospreiding.

Integratie

De eerste verticale beweging is integratie, waarbij twee schakels in een bedrijfskolom worden samengevoegd. Er verdwijnt een schakel in de bedrijfskolom, waardoor deze korter wordt, oftewel er verdwijnt een markt. Een bekende organisatie die aan integratie doet is Shell: niet alleen pompen ze ruwe olie op uit de olievelden, ze hebben ook pompstations waar het eindproduct (benzine, diesel, gas) aan de pomp wordt verkocht. Integratie kan twee richtingen opgaan:

- **Achterwaartse integratie:** er wordt een voorgaande schakel in de bedrijfskolom overgenomen. Met voorgaande wordt een schakel bedoeld die dicht tegen de oerproducent ligt. Denk daarbij aan een fabrikant van patat/chips die een aardappelhandelaar overneemt. Het grote voordeel hiervan is dat de organisatie zich hiermee verzekerd weet van een constante levering van grondstoffen/producten uit de voorgaande schakel.
- **Voorwaartse integratie:** er wordt een volgende schakel in de bedrijfskolom overgenomen. Met volgende schakel wordt een schakel bedoeld die dicht tegen de consument aanligt. Een voorbeeld is een grossier of groothandel die een aantal detailhandelswinkels overneemt. Het grote voordeel is dat de organisatie minder afhankelijk wordt van de volgende schakel in de bedrijfskolom.

Net als de eerder genoemde bewegingen heeft ook integratie voor- en nadelen. Een groot nadeel van integratie is dat wanneer de ene divisie (vertegenwoordigt een schakel) achterblijft, deze invloed kan hebben op een andere divisie (schakel). Dat betekent dat integratie hetzelfde nadeel heeft als