

Bedrijfskunde de basis



Peter Thuis, Gert Alblas, Kees Kokke

7^e editie

Bedrijfskunde de basis

Gert Alblas
Peter Thuis
Kees Kokke

Zevende druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia Groningen
Omslagbeeld: Getty Images

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

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



0/24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-02506-9
ISBN 978-90-01-02505-2
NUR 800

Woord vooraf bij de zevende druk

Dit boek is een inleiding in de bedrijfskunde. Alle aspecten die met de inrichting en besturing van een organisatie te maken hebben, komen aan de orde. Het management staat bij het inrichten en besturen voor een complexe taak: een organisatie is een ingewikkeld systeem dat niet in een oogopslag is te overzien. Daarom bestaat dit boek uit drie delen, die elk afzonderlijk ingaan op een beperkt aantal aspecten van die inrichting en besturing.

De opzet van dit boek

In deel 1 geven we een algemene beschrijving van de werking van een organisatie vanuit een besturingsoptiek. Om de vraag 'wat moet er bestuurd worden?' te kunnen beantwoorden, beschrijven we eerst wat een organisatie is. We doen dit vanuit vier invalshoeken.

Invalshoeken voor het bekijken van organisaties

De eerste invalshoek betreft de organisatie en haar omgeving. Een organisatie heeft te maken met afnemers, leveranciers, kapitaalverschaffers, de wetgever, concurrenten en werknemers. Deze partijen hebben directe invloed op het functioneren van de organisatie. Daarnaast heeft een organisatie te maken met ontwikkelingen op het gebied van technologie, economie en demografie en met de smaak en voorkeuren van klanten. Van tijd tot tijd moet het management zich afvragen of de uitgezette koers nog voldoende past bij de ontwikkelingen die in de omgeving hebben plaatsgevonden.

De tweede invalshoek betreft de organisatie als producent van goederen en diensten. Om goederen of diensten te kunnen produceren, moeten grondstoffen worden ingevoerd en bewerkt. Ook moeten producten en diensten worden gedistribueerd en afgezet. De productie vereist een doelmatige inrichting van de organisatie, zodat de invoer, doorvoer, bewerking en uitvoer efficiënt en effectief verlopen.

De derde invalshoek betreft de organisatie als financieel-economisch systeem. Het voortbestaan van een organisatie hangt af van haar vermogen om financiële middelen te vergaren, waarmee zij de bedrijfsprocessen kan betalen en voortzetten. Enerzijds moet de organisatie de goederen en diensten die zij produceert, zodanig afzetten dat zij daarmee voldoende inkomsten genereert. Anderzijds moet zij voldoende kredietwaardig zijn, om op de kapitaalmarkt te kunnen lenen.

De vierde invalshoek betreft de organisatie als sociaal-politiek systeem. Een organisatie is te beschouwen als een samenwerkingsverband van mensen die zich inzetten om de doelen van de organisatie te bereiken. De organisatie staat daarbij voor de opgave om hiervoor de juiste mensen aan te trekken, te motiveren, te behouden en zo nodig te laten uitstromen. Een organisatie is ook te beschouwen als een verzameling van interne en ex-

terne groepen of partijen die belangen hebben die deels samenvallen en deels concurrerend zijn. Het management staat daarbij voor de opgave om een goed evenwicht te vinden tussen de belangen van die groepen.

Na deze invalshoeken beschrijven we hoe het management een organisatie kan besturen als open, technisch, financieel-economisch en sociaal-politiek systeem. Aan de orde komen de doelen van de besturing, de besturingsinstrumenten die daarbij gebruikt worden en de informatie die nodig is om te kunnen sturen en bijsturen.

Functionele deelgebieden in een organisatie

In deel 2 gaan we in op de functionele deelgebieden die met het richten, inrichten en besturen te maken hebben. We beginnen met strategisch management; hierbij worden de doelen van de organisatie en de te volgen strategie vastgesteld. Daarna bespreken we marketing, logistiek management, kwaliteitsmanagement, financieel management, personeelsmanagement en projectmanagement.

Overkoepelende benadering van een organisatie

We sluiten in deel 3 af met een aantal algemene onderwerpen waarin de organisatie als geheel centraal staat. Aan de orde komen de structurele ontwikkelingen in de organisatie, de manier waarop problemen worden besproken en besluiten worden genomen in de organisatie en het managen van veranderingen in de organisatie.

Bij dit boek hoort extra materiaal wat te vinden is op www.studiemeister.noordhoff.nl. Dit geeft aan studenten de mogelijkheid om na ieder hoofdstuk te oefenen met open vragen, casussen en multiplechoicetoetsen. Voor docenten zijn er eveneens open vragen, casussen en toetsen. Deze kunnen als extra materiaal in de lessen gebruikt worden of om tentamens te maken.

De schrijvers van dit boek

Gert Alblas was universitair docent aan de Rijksuniversiteit Groningen en aan de Open Universiteit. Tegenwoordig is hij schrijver van studieboeken. De hoofdstukken 1, 2, 3, 9, 11, 12 en 13 zijn door hem geschreven en hij heeft de eindredactie van het boek verzorgd. Ook is de herziening van hoofdstuk 8 van zijn hand.

Peter Thuis is als bedrijfskundige werkzaam in de publieke sector, eerst als docent en onderwijsmanager (HBO), later als directeur en bestuurder. Hij is thans bestuursvoorzitter van ROC Gilde Opleidingen. Peter Thuis heeft de hoofdstukken 4, 5, 6, 7 en 10 geschreven.

Kees Kokke was universitair docent bedrijfseconomie bij de Technische Universiteit Eindhoven. Hij heeft hoofdstuk 8 geschreven.

Groningen, zomer 2023

Gert Alblas

Peter Thuis

Kees Kokke

Inhoud

DEEL 1

Besturing en organisatorische context 11

- 1 De werking van een bedrijf 13**
 - 1.1 Het bedrijf als technisch systeem 15
 - 1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem 19
 - 1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem 20
 - 1.4 Het bedrijf als open systeem 24
 - 1.5 Het bedrijf en zijn omgeving 27
 - 1.6 Besturen 30
 - 1.7 Ondersteunen 32
 - 1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken 33
 - Samenvatting 35
 - Kernbegrippenlijst 36
 - Opgaven 38

- 2 Besturing en besturingsvraagstukken 43**
 - 2.1 Niveaus van besturing 45
 - 2.2 Doelen van besturing 52
 - 2.3 Besturing van de goederenstroom 56
 - 2.4 Besturing van mensen 57
 - 2.5 Besturing van de geldstroom 58
 - 2.6 Besturingsinstrumenten 60
 - Samenvatting 63
 - Kernbegrippenlijst 65
 - Opgaven 67

- 3 Besturing en informatiestromen 71**
 - 3.1 Besturing en informatie 73
 - 3.2 Informatiedeelgebieden 74
 - 3.3 Inrichten van informatiesystemen 83
 - 3.4 Registratiecriteria 87
 - 3.5 Informatie en kwaliteitsbepaling 89
 - Samenvatting 93
 - Kernbegrippenlijst 95
 - Opgaven 97

DEEL 2

Functionele deelgebieden 101

4 Strategisch management 103

- 4.1 De omgeving van organisaties 105
- 4.2 De noodzaak van strategisch management 107
- 4.3 De strategische doelen van de organisatie 108
- 4.4 Hoofdvormen van strategische keuzen 110
- 4.5 Strategiebepaling: algemene opzet 111
- 4.6 Het omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen 115
- 4.7 Het interne onderzoek: sterke en zwakke kanten van de organisatie 120
- 4.8 De SWOT-analyse: een voorbeeld 126
- 4.9 Uitwerken van strategische alternatieven 129
- 4.10 Selectie uit strategische alternatieven 140
- 4.11 De keuze voor een strategie 143
 - Samenvatting 145
 - Kernbegrippenlijst 147
 - Opgaven 151

5 Marketing 155

- 5.1 De aard van de concurrentie 157
- 5.2 De aard van de markt 157
- 5.3 Marketingstrategie 160
- 5.4 De eerste p: productbeleid 161
- 5.5 De algemene product/markt/technologiestrategie 162
- 5.6 De levenscyclus van een product 167
- 5.7 Producttactiek 170
- 5.8 De tweede p: prijsbeleid 173
- 5.9 De derde p: distributiebeleid (plaats) 181
- 5.10 De vierde p: promotiebeleid 183
 - Samenvatting 188
 - Kernbegrippenlijst 190
 - Opgaven 194

6 Logistiek management 197

- 6.1 Deelgebieden van logistieke besturing 199
- 6.2 Logistieke doelen 202
- 6.3 De logistieke grondvorm 203
- 6.4 Factoren die van invloed zijn op de logistieke grondvorm 211
- 6.5 Niveaus van material management 218
- 6.6 Systemen voor material management 221
- 6.7 Physical distribution management 226
- 6.8 Het informatiesysteem 230
 - Samenvatting 232
 - Kernbegrippenlijst 234
 - Opgaven 237

7 Kwaliteitsmanagement 241

- 7.1 Kwaliteitsverbetering 243
- 7.2 Kwaliteitsbeheersing 244
- 7.3 Kwaliteitszorg 251

- 7.4 Methoden voor kwaliteitsverbetering 256
- 7.5 Kosten van kwaliteitszorg 259
 - Samenvatting 265
 - Kernbegrippenlijst 267
 - Opgaven 270

- 8 Financieel management 275**
 - 8.1 Financiële informatie 277
 - 8.2 Registreren van financiële gegevens 279
 - 8.3 Beoordeling van de financiële toestand van een onderneming 289
 - 8.4 Het bedrijfsresultaat en kostentoerekening 295
 - 8.5 Resultaatbepaling 303
 - 8.6 Beslissingsondersteunende informatie: de break-evenanalyse 304
 - 8.7 Budgetteren 307
 - Samenvatting 314
 - Kernbegrippenlijst 316
 - Opgaven 319

- 9 Personeelsmanagement 323**
 - 9.1 Activiteiten van personeelsmanagement 325
 - 9.2 De positie van personeelsmanagement 328
 - 9.3 De kernactiviteiten van personeelsmanagement 329
 - 9.4 Werving van personeel 330
 - 9.5 Selectie van personeel 332
 - 9.6 Inpassen 341
 - 9.7 Loopbaanplanning 342
 - 9.8 Functioneringsgesprekken 343
 - 9.9 Uitstroom van personeel 346
 - 9.10 Opleiden van personeel 348
 - 9.11 Motiveren van personeel 350
 - 9.12 Personeelsplanning 358
 - 9.13 Humanresourcesmanagement 363
 - Samenvatting 365
 - Kernbegrippenlijst 367
 - Opgaven 370

- 10 Projectmanagement 373**
 - 10.1 Wat is een project? 375
 - 10.2 De organisatievorm van een project 376
 - 10.3 Projectorganisatie als matrixorganisatie 377
 - 10.4 De opzet van een project 379
 - 10.5 De fasen van een project 379
 - 10.6 De beheersing van een project 380
 - 10.7 Beheersingstechnieken 387
 - 10.8 Projectleiding en samenwerking 392
 - 10.9 De projectplanning van een organisatieadviestraject 395
 - Samenvatting 397
 - Kernbegrippenlijst 399
 - Opgaven 401

DEEL 3**Overkoepelende benadering 405****11 Organisatiestructuur 407**

- 11.1 Structuur aanbrengen in de organisatie 409
- 11.2 Verdelen van werkzaamheden 411
- 11.3 Differentiatie in functies 415
- 11.4 Afstemmen van werkzaamheden 417
- 11.5 Groeperen van werkzaamheden 421
- 11.6 Bepalen van bevoegdheden en betrekkingen 426
- 11.7 Ontwerpen van communicatiekanalen 429
- 11.8 Mechanistische structuur en organische structuur 435
- 11.9 Ontwikkelingen in de structurele vormgeving 436
- 11.10 Ontwerpvragestukken 441
 - Samenvatting 446
 - Kernbegrippenlijst 448
 - Casussen 451

12 Probleemoplossing en besluitvorming 455

- 12.1 Kenmerken van problemen 457
- 12.2 Gebieden van besluitvorming 460
- 12.3 Besluitvorming als continu proces 461
- 12.4 Groepsbesluitvorming 462
- 12.5 Kenmerken van besluitvormingsprocessen 464
- 12.6 Goede besluitvorming 472
- 12.7 Belemmeringen in de besluitvorming door de organisatiestructuur 474
- 12.8 Verbeteringen in de organisatiestructuur 478
- 12.9 Belemmeringen in de besluitvorming door ondoelmatig overleggen 479
- 12.10 Verbeteren van besluitvorming in groepen 488
 - Samenvatting 495
 - Kernbegrippenlijst 497
 - Opgaven 499

13 Verandermanagement 503

- 13.1 Oorzaken voor verandering 505
- 13.2 De beslissing om te veranderen 511
- 13.3 Geplande organisatieverandering 512
- 13.4 Het aangrijpingspunt van de veranderingen 520
- 13.5 Verschillen in de aanpak van geplande verandering 523
- 13.6 Belemmeringen in het veranderproces 525
- 13.7 Voorkomen of verminderen van belemmeringen 530
- 13.8 Opzetten van een veranderorganisatie 533
- 13.9 Het managen van de veranderingen 535
- 13.10 Vaardigheden van verandermanagers 537
 - Samenvatting 539
 - Kernbegrippenlijst 541
 - Opgaven 543

Literatuur 546

Illustratieverantwoording 552

Register 553

DEEL 1

Besturing en organisatorische context

- 1 De werking van een bedrijf 13
- 2 Besturing en besturingsvraagstukken 43
- 3 Besturing en informatiestromen 71

In dit deel geven we een algemene beschrijving van de werking van het bedrijf vanuit een besturingsoptiek. Om de vraag 'wat moet er bestuurd worden?' te kunnen beantwoorden, moeten we eerst een antwoord vinden op de vraag 'wat is een bedrijf eigenlijk?' We beantwoorden deze laatste vraag door op vier manieren een bedrijf te beschrijven.

De beschrijving van de werking en de besturing van het bedrijf richt zich in dit deel niet op de details, maar op de grote lijn. De details komen in deel 2 aan de orde.



1

De werking van een bedrijf

- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een technisch systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een financieel-economisch systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een sociaal-politiek systeem?
- Welke kenmerken maken een bedrijf tot een open systeem?
- Welke elementen behoren tot de omgeving van een bedrijf?
- Uit welke activiteiten bestaat het besturen van een bedrijf?
- Hoe hangen de verschillende kenmerken van een bedrijf met elkaar samen?

Wat er allemaal moet gebeuren

1

Een groepje mensen zit aan een tafel in restaurant De Heuvel en roept de bediende. Ze bestellen de drankjes, de voorgerechten en de hoofdgerechten. De bediende herhaalt aan het einde van de bestelling nog even wat ze genoteerd heeft en vraagt of dat klopt. Vervolgens brengt ze de order naar de bar en gaat er een doorslag van die order naar de keuken. De order brengt allerlei andere werkzaamheden op gang. De barman

neemt het drankengedeelte van de bestelling op, haalt flessen, glazen en kopjes tevoorschijn, vult glazen en karaffen, zet koffie en thee en plaatst alles op een dienblad. Dit dienblad wordt door de ober naar de tafel gebracht. In de keuken worden de gerechten klaargemaakt en op de bar afgeleverd. De bediende brengt vervolgens de gerechten naar de tafel. Als de gasten hebben gegeten, roepen ze de haar om af te rekenen.



‘De bediende herhaalt aan het einde van de bestelling nog even wat zij genoteerd heeft en vraagt of dat klopt.’

1.1 Het bedrijf als technisch systeem

De bestelling van de drankjes en gerechten die de bediende opneemt in de openingscasus, doet een informatiestroom op gang komen, die loopt van de tafel naar de bar en de keuken. Deze informatiestroom zorgt ervoor dat de drankjes en de gerechten worden klaargemaakt. Dit klaarmaken brengt een transformatieproces op gang dat bestaat uit koken en inschenken. De aanvoer van producten die nodig zijn om te koken en in te schenken, brengt een goederenstroom op gang van grondstoffen die worden ingekocht tot de producten die op tafel komen. De diensten aan de klant brengen een geldstroom op gang. De klant moet betalen en die inkomsten zijn nodig om de kosten van de inkoop van goederen, het loon van het personeel, de huur van het pand en de energierekening te betalen.

De openingscasus laat zien dat het restaurant te beschouwen is als een technisch systeem, waarin de volgende drie stromen zichtbaar zijn:

- 1 informatiestromen;
- 2 goederenstromen en transformatieprocessen;
- 3 geldstromen.

Technisch systeem

Ad 1 Informatiestromen

De informatiestromen die nodig zijn om goederen of diensten te kunnen produceren en op de markt te brengen hebben betrekking op verschillende aspecten van het functioneren van het bedrijf.

De order die door de klanten van het restaurant aan de bediende is gegeven is te beschouwen als een verkooporder. Deze *verkooporder* doet een informatiestroom op gang brengen, die ervoor moet zorgen dat de bestelling in productie wordt genomen. In het restaurant zet die informatie de barman en in de keuken de koks aan het werk. Die informatie is dan een *productieorder*. Om te kunnen produceren zijn er voldoende goederen in voorraad nodig, zodat de ober geen 'nee' aan de klant hoeft te verkopen. Om te zorgen dat die goederen er zijn, moet er worden ingekocht en is een *inkooporder* nodig. De informatiestroom gaat dus van verkoop, naar productie of dienstverlening en vervolgens naar inkoop. Informatiestromen gaan ook andersom. Om te kunnen bepalen of bepaalde gerechten door de klant besteld kunnen worden, moet de ober weten of de daarvoor beschikbare goederen wel aanwezig zijn.

Verkooporder

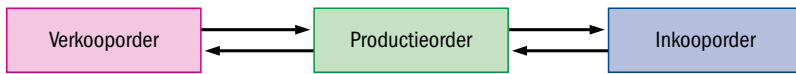
Productieorder

Inkooporder

De vis die altijd zo vers mogelijk moet worden bereid wordt elke dag opnieuw in een bepaalde hoeveelheid ingekocht. In extreme gevallen, bijvoorbeeld bij een onverwacht grote aanloop en bij veel klanten die vis bestellen, kan de ingekochte hoeveelheid op een gegeven moment uitverkocht zijn. De obers moeten over die informatie beschikken om de klant te kunnen vertellen dat een bepaald gerecht niet meer geserveerd kan worden.

Het is ook mogelijk dat bepaalde goederen vanwege seizoensinvloeden niet ingekocht kunnen worden en dat heeft invloed op de gerechten die op de kaart gezet worden: de productie. De informatiestroom loopt daarom van verkoop, via productie naar inkoop en weer terug (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 Informatiestroom

**Ad 2 Goederenstromen en transformatieprocessen**

De goederenstromen bestaan uit alles wat getransformeerd wordt tot een product of dienst.

VOORBEELD 1.1

Restaurant De Heuvel heeft allerlei grondstoffen nodig om de gerechten die op de kaart staan, te kunnen bereiden en de drankjes te kunnen serveren. Dat is echter nog lang niet alles. Het heeft ook kookgerei nodig, een goede keuken, glazen, kopjes, karaffen en dergelijke. Tevens is er personeel nodig om orders op te nemen, te koken, af te wassen, bestellingen door te geven en aan de tafeltjes te brengen, inkopen te doen enzovoort.

Er zijn drie verschillende factoren die bij de goederenstroom en de transformatie een rol spelen. Deze zijn:

1. **Arbeid:** dit betreft de personele capaciteit die nodig is om het transformatieproces en de daaruit voortvloeiende producten of diensten te kunnen leveren.
2. **Natuur:** dit betreft alle grondstoffen en materialen die nodig zijn voor de transformatie.
3. **Kapitaal:** dit betreft de machines die gebruikt worden bij de transformatie.

VOORBEELD 1.2

In restaurant De Heuvel worden allerlei machines gebruikt om bijvoorbeeld deeg te maken, te puren, te snijden, te koken, te braden, te wokken of te grillen, af te wassen en schoon te maken.

De goederenstroom loopt vanaf de inkoopmarkt naar de afzetmarkt (ook wel verkoopmarkt genoemd). De totale productiecapaciteit van een bedrijf wordt begrensd door de hoeveelheid arbeid, materialen of kapitaal die aanwezig is binnen het bedrijf.

Bij de goederenstromen die nodig zijn om producten of diensten te leveren, kunnen twee trajecten worden onderscheiden:

1. *Materials management.* Dit is de stroom van goederen van leverancier tot en met de opslag van de gereede producten in het bedrijf.
2. *Fysieke distributie.* Dit is het traject dat de gereede producten afleggen naar de klant.

• www.nrc.nl (bewerkt)

Krijg al die containers nu maar eens in Europa

Tot eind februari leek het goederenvervoer zelfs voorzichtig te herstellen van de pandemie. En toen viel Rusland Oekraïne binnen. De oorlog, de daarop volgende sancties en de hoge brandstofprijzen maken de transportcrisis nu alleen maar weer groter.

De disbalans in het containervervoer die ontstond bij het begin van de pandemie – wereldwijde lockdowns, tekorten aan containers, verstopte havens – is nog lang niet voorbij. Vliegtuig en trein zijn nu nauwelijks meer een alternatief voor het schip. De luchtvracht wordt alleen maar duurder: de sancties en de sluiting van het Russische luchtruim maken de snelle oost-westroute over Siberië onmogelijk. Ook zien steeds meer verladers de negatieve invloed van vliegen op het klimaat.

De Nieuwe Zijderoute, het ruim 10.000 kilometer lange prestigeproject van China naar Europa, voert door Rusland en Wit-Rusland of Oekraïne. Die weg is nu onbegaanbaar of in elk geval ongewenst. Voor de naar schatting 1 miljoen containers die jaarlijks per trein naar Europa werden gereden, zoeken transporteurs nu een alternatief.

15 april 2022



Tijdens het *transformatieproces* worden goederen en informatie bewerkt tot producten en/of diensten. Te denken valt aan het bereiden van maaltijden, het maken van kozijnen, het opstellen van testamenten en het bouwen van huizen.

**Transformatie-
proces**

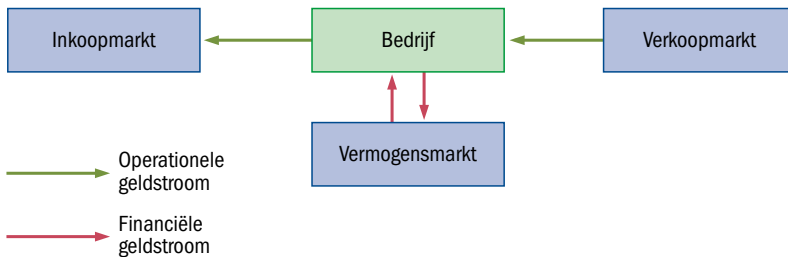
Ad 3 Geldstromen

Als de klant heeft afgerekend, krijgt de restauranthouder geld binnen in ruil voor zijn diensten. Dit geld wordt gebruikt om de personeelsleden, de leveranciers, het energiebedrijf, de bank en de belasting te betalen. Het gaat hier om de geldstromen. Omdat het in het voorbeeld om de bekostiging van de goederenstroom gaat, wordt dat ook wel de *operationele geldstroom* genoemd. Om het bedrijf ook te kunnen laten functioneren als er tijdelijk tekorten zijn die met leningen op de vermogensmarkt aangevuld worden, is er sprake van een *financiële geldstroom* (zie figuur 1.2).

Operationale
geldstroom

Financiële
geldstroom

FIGUUR 1.2 Geldstroom



Als de restauranthouder het restaurant heeft opgestart met geld uit leningen bij een bank en bij de drankenleverancier, dan moet hij deze leningen met rente maandelijks aflossen.

Rekenmiddel

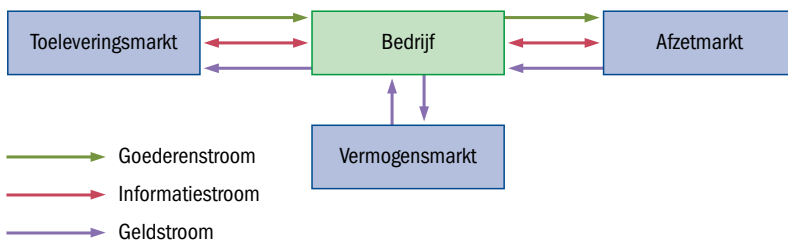
Geld is ook een *rekenmiddel*. Dit is het geval als de restauranthouder de prijzen voor zijn drankjes en gerechten moet bepalen. Die prijzen moeten immers zodanig zijn, dat alle kosten ermee gedekt worden en het liefst zodanig dat er nog iets kan worden opzijgezet voor noodgevallen. In dit laatste geval is geld een *oppotmiddel*.

Oppotmiddel

Geld is een belangrijk middel om de goederen- en informatiestromen tot stand te brengen en te laten continueren. In figuur 1.3 is de geldstroom in relatie met deze stromen weergegeven met een *kringloop*.

Kringloop

FIGUUR 1.3 Informatie-, goederen- en geldstroom



Uit de kringloop is af te lezen dat op de inkoopmarkt de materialen en de personele en machinecapaciteit worden ingekocht. Deze worden vervolgens

getransformeerd tot producten die op de afzetmarkt worden verkocht. Dit resulteert in een geldstroom die vanuit de afzetmarkt in de richting van de inkoopmarkt loopt. Indien er nu een tekort of een overschot aan geld dreigt kan de organisatie het tekort aanvullen of het overschot laten weglopen via de *vermogensmarkt* (kapitaalverschaffers).

Vermogensmarkt

1

1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem

Uit het voorafgaande is al gebleken dat men het bedrijf niet alleen kan zien als een technisch systeem, maar ook als een financieel-economisch systeem.

De werking van een bedrijf kan worden beschreven in geldstromen, zoals we hebben laten zien in paragraaf 1.1. Het geld dat van de gasten in het restaurant wordt ontvangen, zal onder andere gebruikt worden om het personeel en de leveranciers te betalen. Geld is, zoals we eerder hebben aangegeven, een belangrijk middel om de goederen en informatiestromen te laten continueren. Het is nodig om de bedrijfsactiviteiten te kunnen voortzetten en om de eigenaren of kapitaalverschaffers tevreden te stellen.

Een bedrijf kan als een verlengstuk van de eigenaar worden benaderd. De eigenaar of eigenaren trachten met het bedrijf een inkomen te verwerven. In deze situatie is er sprake van het *bezitsmodel*.

Bezitsmodel

VOORBEELD 1.3

Mevrouw Schaafsma is eigenaar van restaurant De Heuvel en geeft daar zelf leiding aan. Ze overweegt om een tweede huis in Frankrijk te kopen, maar ze vraagt zich af of dat gezien de opbrengsten van het restaurant en de uitstaande schulden nog wel mogelijk is.

Eigenaren hebben vermogen ter beschikking gesteld aan het bedrijf en willen hiervoor een vergoeding hebben. In kleine bedrijven is de eigenaar vaak tevens de manager, de leider van de zaak. Deze situatie komt vooral voor in het zogenoemde midden- en kleinbedrijf, dus bij bedrijven met een tot ongeveer honderd werknemers.

In financiële zin bestaat het eigendom van een bedrijf uit twee elementen:
 1 de bezittingen (zoals grond, gebouwen, machines en voorraden);
 2 de schulden (zoals bankleningen en leverancierskrediet).

Het saldo van deze twee elementen is het eigen vermogen van het bedrijf.

Periodiek bepaalt de eigenaar zijn inkomen. Daartoe berekent hij de toename van het *eigen vermogen* over de beschouwde periode. Toename (of afname) blijkt uit vergelijking van het eigen vermogen op tijdstip t^1 enerzijds en het eigen vermogen op tijdstip t^0 anderzijds. Indien de eigenaar in de tussenliggende periode geen privéstortingen of -onttrekkingen heeft verricht, is deze toename van het eigen vermogen te beschouwen als het *economisch resultaat* (ook wel het bedrijfsresultaat genoemd) van het bedrijf

Eigen vermogen

Economisch resultaat

over deze periode. Een positief economisch resultaat kan de eigenaar verteren: hij kan het in de privé sfeer besteden of investeren in het bedrijf.

In grote ondernemingen als Philips, Akzo Nobel en Hoogovens is het eigendom in handen van zogenoemde aandeelhouders die met hun aandelen een winstinkomen proberen te verwerven. De belangen van deze aandeelhouders worden meegenomen in de aansturing van de onderneming. Het bestuur vertaalt deze belangen in concrete doelen voor de onderneming. Deze doelen kunnen soms negatief uitpakken voor de werknemers, bijvoorbeeld als het gaat om de afslanking van het bedrijf ten behoeve van een beter financieel resultaat voor de aandeelhouders. We zien in deze tegenstelling dat een bedrijf niet alleen een financieel-economisch systeem is, maar ook een sociaal-politiek systeem.

• www.rijksoverheid.nl

Rechten en bevoegdheden van aandeelhouders

Een bedrijf dat naar de beurs gaat, verkoopt aandelen aan beleggers om bijvoorbeeld investeringen te kunnen doen. In ruil hiervoor krijgen de aandeelhouders een aantal bevoegdheden en rechten.

Rechten van aandeelhouders:

- Recht op dividend
- Recht om een vergadering bijeen te roepen
- Recht om een verzoek om een enquêteprocedure in te dienen
- Stemrecht tijdens een aandeelhoudersvergadering

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering:

- Benoeming en ontslag van bestuurders
- Het beloningsbeleid voor bestuurders
- De vaststelling van de jaarrekening
- Wijzigingen van de statuten

1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem

VOORBEELD 1.4

Het gaat goed met restaurant De Heuvel. Vooral in het weekeinde moet het restaurant veel klanten die willen reserveren teleurstellen. De eigenares overweegt het restaurantgedeelte uit te breiden en overlegt intern over de consequenties daarvan met de inkoper, de chef-kok en de chef van de bediening. Ze bespreekt met hen of er medewerkers bij moeten komen en wie er dan toezicht moet houden op de werkzaamheden van die nieuwe medewerkers.

Een bedrijf is te beschouwen als een *sociaal systeem* waarin mensen een samenwerkingsverband aangaan, om bepaalde doelen te verwezenlijken. Die doelen hoeven niet voor iedereen dezelfde te zijn, maar op bepaalde punten moet er wel overeenstemming zijn. Zo is het van belang dat iedereen in het restaurant uit het voorbeeld, van hoog tot laag, gericht is op het leveren van kwaliteit en een goede bediening. Daarvoor is overleg en goede afstemming tussen de bijdragen van alle medewerkers vereist.

Sociaal systeem

Medewerkers brengen hun tijd, energie en capaciteiten in en willen daarvoor iets ontvangen. De organisatie heeft belang bij goede en betrouwbare medewerkers en wil daarvoor iets geven. Er is in dit opzichte sprake van een *ruilrelatie* en van *wederzijdse afhankelijkheid*.

Ruilrelatie

Wederzijdse afhankelijkheid

Wat iemand beweegt tot het leveren van prestaties en wat hij daarvoor in ruil wil ontvangen, kan per persoon verschillen. Voor de ene persoon gaat het vooral om geld verdienen waarmee hij bijvoorbeeld zijn studie kan betalen, voor de ander is een goede sfeer in de samenwerking belangrijk of dat hij zelfstandig zijn werk kan uitvoeren, dat hij gunstige werktijden heeft of dat hij kan laten zien dat hij een goede kok of ober is. Aantrekkelijke opbrengsten kunnen daarom zowel een materieel aspect hebben in termen van salaris, als een *immaterieel aspect*, in termen van goede contacten, werkzekerheid, zelfstandigheid, status en waardering.

Immaterieel aspect

● www.nrc.nl

Mijn droom is belangrijker dan salaris

door Liza Titawano

‘Al tijdens mijn opleiding zocht ik naar maatschappelijke stageplekken waarbij ik iets concreets voor anderen kon betekenen. De afgelopen twee jaar zat ik bij een start-up die vrijwilligers in contact brengt met maatschappelijke organisaties. Een heel leuke plek, maar ik merkte dat ik meer ideeën had om uit te werken dan dat ik daar kon.

Vandaar dat ik vanaf maart een nieuwe baan zoek. Omdat ik nog twee weken aan vakantiedagen had en die nuttig wilde invullen, heb ik vorige week zeven dagen op verschillende locaties vrijwilligerswerk gedaan. Iets wat ik altijd al wilde doen, maar waar ik steeds ‘te druk’ voor was. Ik heb nog nooit in zo’n korte tijd zoveel bijzondere mensen leren kennen, levenslessen geleerd, geluk gevoeld en dankbaarheid ervaren.

In de maatschappelijke sector verdien je doorgaans niet zoveel. Dat vind ik jammer en ook niet helemaal eerlijk. Ik heb vriendinnen die in de financiële sector werken, en die verdienen veel meer dan ik. Toch is dit wel de richting die ik op wil: met creativiteit de wereld verbeteren. Dat is mijn droom. Het salaris is daaraan ondergeschikt.’

20 februari 2023

De wederzijdse afhankelijkheid is niet volledig. Medewerkers kunnen het bedrijf verlaten als de ruil hen niet meer bevalt of als zij ergens anders meer opbrengsten verwachten. Ze kunnen een afweging maken van de kosten aan tijd en energie die ze in de organisatie steken en de baten die dat oplevert. In deze *kosten-batenafweging* bepalen ze of ze er voldoende billijk van af komen. Organisaties kunnen mensen ontslaan als de bijdragen van die werknemers niet meer aan de eisen voldoen of als de organisaties moeten inkrimpen. Ook hierbij is er sprake van een kosten-batenafweging. Dit wil echter niet zeggen dat een dergelijke afweging slechts van economische aard is. We hebben al aangegeven dat zowel materiële als immateriële overwegingen een rol spelen bij de ruil.

Kosten-baten-afweging

VOORBEELD 1.5

Een van de oudste obers in De Heuvel begint te sukkelen met zijn gezondheid en ook in het werk is hij minder alert dan vroeger. Eigenlijk zou de eigenares hem moeten vervangen, maar deze ober is al in dienst sinds de eigenares nog maar net begonnen was. Toen heeft hij veel bijgedragen aan haar succes. Ze wil hem daarom toch niet kwijt en denkt erover om eens met hem te kijken naar een andere, aangepaste functie binnen het restaurant.

Invloed

Mensen willen hun werksituatie het liefst zo veel mogelijk naar hun hand zetten, om de kosten-batenverhouding zo gunstig mogelijk te maken. Daarvoor moeten ze *invloed* uitoefenen op de gang van zaken binnen het bedrijf. Omdat mensen en groepen kunnen verschillen in hun belangen en omdat een bedrijf nu eenmaal over beperkte middelen beschikt, kan niet elk belang gehonoreerd worden. Er is altijd sprake van een zekere *schaarste* aan opbrengsten die aan personen en partijen verschaft kunnen worden.

VOORBEELD 1.6

De eigenares bespreekt met de werknemers de uitbreiding van het restaurantgedeelte van restaurant De Heuvel. Het is mogelijk dat er door de uitbreiding zes tafels meer komen. Dan wordt de loopruimte voor de obers krapper. Daar zijn ze niet blij mee en ook niet met het feit dat er voorlopig geen obers bij komen. Ze moeten onderling tot een herschikking van te bedienen tafels komen en dat levert veel ruzie op. Allemaal proberen ze er zo gunstig mogelijk uit te springen en niemand wil iets inleveren. Omdat er in de keuken wel iemand bij komt, voelen de werknemers in het restaurantgedeelte zich benadeeld. De eigenares probeert de pijn te verzachten door aan te geven dat als de uitbreiding voldoende nieuwe klanten oplevert, er een ober bij zal komen. Zelf zal ze in de beginperiode ook bijspringen als het echt te druk wordt.

Conglomeraat van partijen

Het besturen van een organisatie vereist van het management dat het op de een of andere manier alle groepen voldoende tevredenstelt en voor langere tijd aan zich weet te binden. Dat tevredenstellen is geen eenvoudige opgave, omdat er nogal wat uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen in het geding zijn. Het bedrijf is te beschouwen als een *conglomeraat*

van *partijen* die deels verschillende en deels dezelfde belangen hebben. Vanuit dit standpunt gezien, is een organisatie op te vatten als een *sociaal-politiek systeem*. Een sociaal systeem omdat het gaat om mensen die een *samenwerkingsverband* aangaan. Een politiek systeem omdat alle groepen invloed willen uitoefenen op de besluiten die in het bedrijf genomen worden. Groepen hebben er belang bij dat die besluiten gunstig voor hen uitvallen. Omdat een partij in haar eentje meestal onvoldoende macht heeft, moet zij *coalities* aangaan met andere groepen om invloed uit te kunnen uitoefenen. Deze coalities kunnen, afhankelijk van de zaak waarover beslist moet worden, wisselen van samenstelling.

Sociaal-politiek systeem

Samenwerkingsverband

Coalities

1

● www.nrc.nl

Staking bij ING voor hoger cao-loon

Medewerkers van ING staken dinsdag om hun looneis kracht bij te zetten. Het gaat om een werkonderbreking van twee uur, waar een nog onbekend aantal medewerkers aan zal meedoen. Volgens FNV Finance, CNV Vakmensen en De Unie, de drie vakbonden die de staking organiseren, is een dergelijke onderbreking zeer zeldzaam in de bankensector.

Vorige week stelden de drie vakbonden een ultimatum aan het ING-bestuur. Ondanks de inflatie zouden de lonen van veertienduizend medewerkers niet of nauwelijks gecompenseerd worden. Waar de bank een verhoging van 3 procent vanaf oktober 2023 en 4 procent in 2024 voorstelde, eisen de vakbonden dat de lonen bij de bank geïndexeerd worden voor de inflatie.

14 maart 2023



De bereidheid om samen te blijven werken, hangt nauw samen met de relatie tussen de geleverde prestatie en de ontvangen vergoeding. Daarom moet de leiding van een bedrijf zorgen voor een goede balans tussen de bijdragen van de verschillende partijen enerzijds en de daarvoor beschikbaar gestelde opbrengsten anderzijds. Het is meestal niet mogelijk om aan alle wensen van alle partijen te voldoen. Onderhandelingen moeten plaatsvinden, compromissen moeten worden gesloten en partijen moeten hier en daar water bij de wijn doen. Goed bestuur op dit vlak vereist behendigheid van het management. Daartoe moet het management in redelijke mate boven de partijen staan.

1.4 Het bedrijf als open systeem

We hebben laten zien dat de gang van zaken in een bedrijf vanuit diverse gezichtspunten is te beschrijven en daarbij is de term 'systeem' gehanteerd. Een systeem bestaat uit een *verzameling elementen* en hun onderlinge relaties.

Verzameling elementen

Wat tot een systeem behoort en welke elementen daarin onderscheiden worden, staat niet bij voorbaat vast, maar wordt bepaald door de keuze van de beschouwer. Zo kan iemand de organisatie als systeem nemen en de afdelingen als elementen. Dat is bijvoorbeeld het geval als hij kijkt naar het functioneren van afdelingen en hun onderlinge afstemming binnen de organisatie. Het is ook mogelijk om een afdeling als systeem te beschouwen en de medewerkers van die afdeling als elementen. In dat geval kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de manier waarop de samenwerking tussen die medewerkers verloopt.

Omgeving

Systemen functioneren niet in een vacuüm, maar in een *omgeving*. Is een afdeling een systeem, dan vormen de andere afdelingen in de organisatie de omgeving. Voor het eetgedeelte van het restaurant De Heuvel vormen de keuken en de bar de omgeving. Naar die afdelingen stuurt de ober de bestellingen; als de bestellingen gereed zijn, brengen de obers deze naar de betreffende tafels.

Systeemgrens

De omgeving van een systeem bestaat uit alles wat zich buiten het systeem bevindt, maar waar het systeem wel mee verbonden is. De scheiding tussen het systeem en de omgeving noemen we de *systeemgrens*. Waar de grens tussen een systeem en de omgeving ligt is niet op voorhand te zeggen. Men kan twisten over de vraag of de bar in De Heuvel nog binnen het systeem van het eetgedeelte valt of een apart systeem vormt. Enerzijds staat de barman buiten de bediening van de tafeltjes, net als de mensen in de keuken. Anderzijds werkt hij in het restaurantgedeelte en wordt hij door de obers beschouwd als onderdeel van die afdeling.

Gesloten systeem

Er bestaan open systemen en gesloten systemen.

Bij een *gesloten systeem* kan het functioneren van het systeem verklaard worden uit alles wat er zich binnen het systeem afspeelt, zonder invloed van buitenaf.

Open systeem

Bij een *open systeem* is het gedrag van dit systeem alleen te begrijpen als de invloed van de omgeving in beschouwing wordt meegenomen. Bij mensen,

afdelingen en organisaties als systemen is dat het geval. Zo is het gedrag van mensen voor een groot gedeelte slechts te verklaren door rekening te houden met de situatie waarin ze zich bevinden. Dit geldt ook voor een afdeling; hoe die functioneert is mede afhankelijk van de input van andere afdelingen.

VOORBEELD 1.7

De keuken in De Heuvel kan pas goed functioneren als de inkoopafdeling de juiste grondstoffen heeft ingekocht en als die van voldoende kwaliteit zijn. Ze kan pas tot een goede bereiding van de bestellingen komen, als die door het restaurantgedeelte duidelijk en zonder fouten zijn genoteerd en doorgegeven.

Bedrijven zijn open systemen. Immers, ze onderhouden relaties met hun omgeving, zoals met leveranciers, klanten en kapitaalverschaffers.

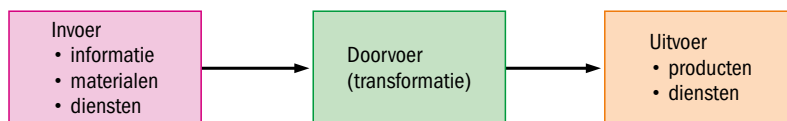
VOORBEELD 1.8

Bij de beslissing om De Heuvel uit te breiden moet de eigenares met haar bank overleggen om te kijken of zij een investeringslening kan afsluiten waarmee zij de uitbreiding kan financieren. De uitbreidingsbeslissing moet mede gebaseerd worden op de marktpositie van het restaurant. Is er nog voldoende ruimte op die markt of is er sprake van verdringing? Heeft de uitbreiding levensvatbaarheid als het restaurant zich gaat richten op het goedkopere segment of juist het duurdere segment van de markt?

Bij open systemen is er sprake van invoer, doorvoer (*transformatie*) en uitvoer. Om te kunnen produceren heeft een systeem (afdeling, bedrijf) invoer nodig van bijvoorbeeld informatie en materialen (kennis, grondstoffen, energie, mensen, enzovoort). Die informatie en materialen worden vervolgens getransformeerd tot producten of diensten en daarna uitgevoerd naar de afnemers (zie figuur 1.4).

Transformatie

FIGUUR 1.4 Invoer, doorvoer en uitvoer



Bij open systemen is er sprake van *feedback*, ook wel terugkoppeling genoemd. De uitvoer van het systeem en de reacties die dat oplevert geeft informatie over de werking van het systeem.

Feedback

VOORBEELD 1.9

De klant aan tafel 6 krijgt het eten opgediend. Hij geeft aan de ober door dat er iets bij zit wat hij niet heeft besteld. De ober raadpleegt nog eens de bestelling en ziet dat de klant gelijk heeft. Kennelijk heeft iemand in de keuken niet goed opgelet.

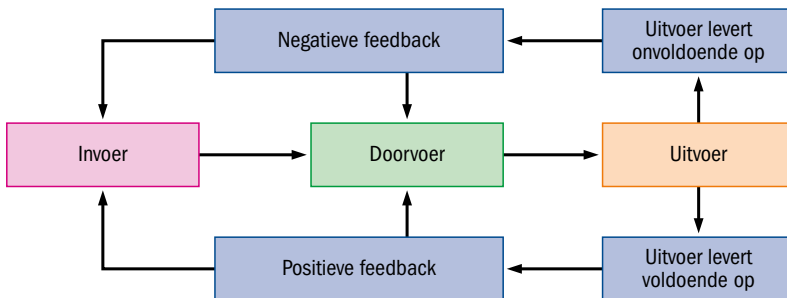
De reactie van de klant geeft feedback op het functioneren van het restaurant en in dit geval op het functioneren van de keuken. Als de ober aan de klant vraagt of het eten goed smaakt en alles naar wens is, vraagt hij uitdrukkelijk om feedback. Als de klant nog eens terugkomt of als hij voortaan juist wegblijft, is dat ook een vorm van feedback.

Organisaties zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van inkomsten. Hiermee kunnen immers de aandeelhouders en kapitaalverschaffers tevreden worden gesteld, de leveranciers worden betaald en alle overige zaken worden bekostigd die nodig zijn om te kunnen produceren en het bedrijf draaiende te houden. De hoeveelheid verkochte goederen op de markt en de inkomsten die de verkoop oplevert, vormen voor het bedrijf de feedback. Zijn die inkomsten voldoende, dan is er sprake van *positieve feedback* en kan het bedrijf op dezelfde wijze blijven functioneren: het voortbestaan is gewaarborgd. Zijn die inkomsten onvoldoende, dan is er sprake van *negatieve feedback* en moet het bedrijf zoeken naar een betere manier van functioneren (zie figuur 1.5).

Positieve
feedback

Negatieve
feedback

FIGUUR 1.5 Feedback



● www.nrc.nl

Blokker lijdt grootste verlies ooit

Het verlies van 344 miljoen euro kwam voor een belangrijk deel door een grote reorganisatie, die nog gaande is.

Blokker Holding heeft in 2017 opnieuw een miljoenenverlies geleden. De winkelketen zag het verlies groeien tot 344 miljoen euro, onder meer door

de hoge kosten van de grote reorganisatie die de winkelketen momenteel doorvoert. Evengoed presteerden alle winkelformules in de holding slechter en moest er worden afgeboekt, zo bleek dinsdag bij de presentatie van de jaarcijfers. Over 2016 kwam het verlies uit op 180 miljoen euro, waarop tot de reorganisatie besloten werd.

Een groot deel van het miljoenenverlies schrijft Blokker toe aan de herstructurering, die nog altijd gaande is. De eenmalige kosten komen volgens Blokker uit op 154 miljoen euro. Het uitgangspunt van de reorganisatie is om de focus op Blokker te leggen. Om dit te bereiken werden de winkelformules Xenos en Intertoys afgestoten.

28 mei 2018

We kunnen de wisselwerking tussen de organisatie als open systeem en haar omgeving beschrijven als een proces van invoer en uitvoer. De *invoer* bestaat uit zaken die aan de omgeving onttrokken worden, zoals materialen, mensen, energie, kapitaal en informatie. De *uitvoer* bestaat uit goederen of diensten die geleverd worden. De uitgevoerde zaken worden geruild voor geld, waarmee de ingevoerde zaken weer bekostigd worden. De hele cyclus van invoer, transformatie en uitvoer blijft daardoor gehandhaafd en het voortbestaan gewaarborgd.

Invoer

Uitvoer

1

1.5 Het bedrijf en zijn omgeving

Wat behoort tot de omgeving van een bedrijf?

VOORBEELD 1.10

Restaurant De Heuvel heeft in zijn omgeving te maken met leveranciers, consumenten, met de overheid die voorziet in wet- en regelgeving, met zijn eigen brancheorganisatie, met de arbeidsmarkt, concurrenten, kapitaalverschaffers en met de arbeidsmarkt.

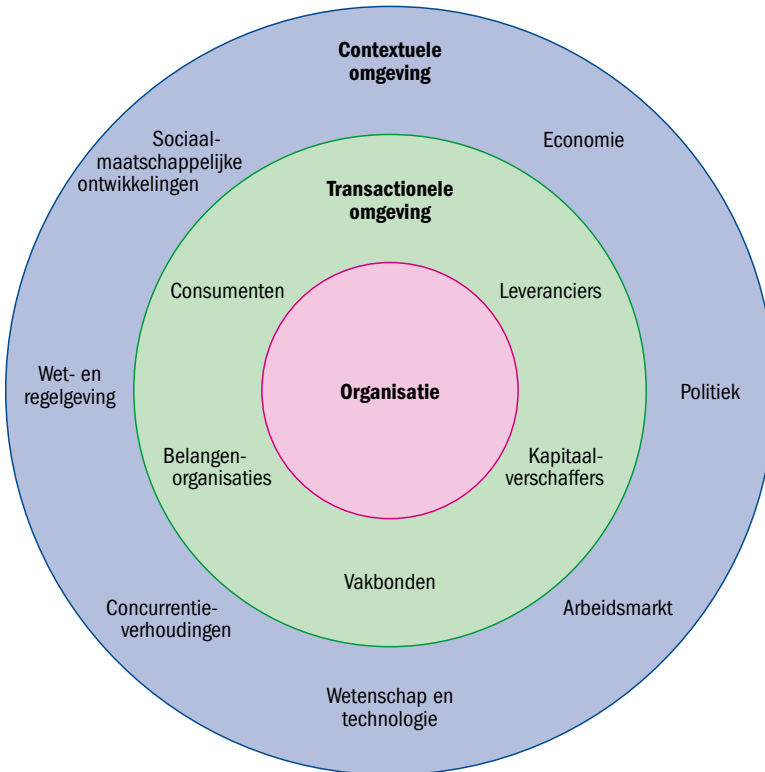
In het voorbeeld van het restaurant komen zowel partijen naar voren met wie het bedrijf regelmatig te maken heeft, zoals leveranciers en klanten, als factoren die slechts af en toe en op afstand een rol spelen, zoals de wet- en regelgeving en de kracht van de concurrenten.

De omgeving van organisaties kan ruwweg verdeeld worden in twee categorieën (zie figuur 1.6):

- 1 Transactionele omgeving. Deze wordt gevormd door partijen (mensen, instanties) met wie het bedrijf regelmatig contact heeft, waardoor het bedrijf op een directe manier beïnvloed wordt. Tot de transactionele omgeving behoren bijvoorbeeld de leveranciers, de klanten, de kapitaalverschaffers en de eigen brancheorganisatie.

- 2 Contextuele omgeving. Deze bestaat uit ontwikkelingen in de omgeving die wel van invloed zijn op het bedrijf, maar waarop het zelf meestal geen invloed kan uitoefenen. In de contextuele omgeving gaat het om ontwikkelingen op het gebied van economie, politiek, wetenschap en technologie, de arbeidsmarkt, de concurrentieverhoudingen en om sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Zo zijn ontwikkelingen in het denken over het milieu van invloed geweest op wet- en regelgeving op dit terrein. Dat heeft consequenties gehad voor bedrijven, die nu milieuvriendelijker moeten produceren.

FIGUUR 1.6 De transactionele omgeving en contextuele omgeving van organisaties



Niet alle bedrijven zijn op dezelfde manier afhankelijk van hun omgeving. Zo komt een timmerfabriek op een andere manier aan inkomsten dan een schoolorganisatie. Voor een timmerfabriek is het van groot belang dat deze voldoende winst maakt. Bij een schoolorganisatie is er helemaal geen sprake van winst, zij verkoopt immers niets, ze levert een onderwijsproduct waarvoor de leerlingen niet betalen.

● www.nrc.nl

Private investeerders moeten meer doen tegen klimaatverandering

door Annemarie Sterk

Het mag wel wat ambitieuzer met jullie klimaateisen. Die aansporing geeft een groep institutionele beleggers, verenigd in NZAOA, donderdag aan private-equity bedrijven. Zij adviseren een reeks aan maatregelen: van het openbaren hoe 'groen' hun huidige investeringen zijn tot het stellen van doelen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen.

Zelf hebben tachtig bedrijven achter NZAOA afgesproken per 2050 geen 'vervuilende' investeringen meer in portfolio te hebben. Beleggingen in bedrijven of industrieën die nog broeikasgassen uitstoten, zullen ze dus van de hand moeten doen.

24 november 2022

De positie van een bedrijf in zijn omgeving bepaalt de mate van afhankelijkheid van de markt. In dit opzicht zijn organisaties te typeren op de dimensie profitorganisaties versus non-profitorganisaties. *Profitorganisaties* zijn voor hun inkomsten direct afhankelijk van de afnemers omdat die afnemers voor de producten of diensten betalen en kunnen kiezen voor producten of diensten van een andere organisatie. *Non-profitorganisaties* zijn voor hun inkomsten niet afhankelijk van hun afnemers omdat deze niet betalen en vaak ook niet kunnen kiezen voor een andere organisatie voor de betreffende producten of diensten. Een voorbeeld van een non-profitorganisatie is de politie: de burger betaalt niet (direct) voor een geleverde dienst van de politie en is ook niet in staat om naar een andere politieorganisatie te lopen voor een betere dienstverlening. Non-profitorganisaties halen hun inkomsten uit andere bronnen dan uit de verkoop van goederen of diensten. Zij zijn afhankelijk van donoren die om bepaalde redenen geld ter beschikking stellen. De overheid is donor van veel non-profitorganisaties, om uitvoering te kunnen geven aan haar taken, zoals het verschaffen van onderwijs, de zorg voor het milieu, de infrastructuur, de werklozen en de veiligheid. Een *donor* is iemand of een instantie die middelen verstrekt zonder dat hij of zij de gebruiker van de producten of diensten is.

Profit-organisaties

Non-profit-organisaties

Donor

De relatie met de markt is van invloed op de snelheid en duidelijkheid waarmee de organisatie feedback ontvangt over de kwaliteit van haar producten of diensten. Bij profitorganisaties is die feedback snel en duidelijk af te meten aan de omvang van de afzet. Worden producten of diensten niet meer gewaardeerd, dan daalt de afzet en dat geeft direct feedback op het functioneren van de organisatie. Bij non-profitorganisaties is die directe relatie niet aanwezig. In welke mate bijvoorbeeld de politie goed of slecht functioneert, is niet zo duidelijk af te lezen aan de reacties van de gebruikers. Als de gebruikers (burgers) iets niet bevalt in het functioneren van de politie en zij invloed willen uitoefenen ter verbetering, moeten zij een lange weg afleggen. De gebruikers moeten in veel gevallen de politiek inschakelen om iets gedaan te krijgen.

Een bedrijf is een open systeem. Het heeft een directe relatie met de buitenwereld. Dit geldt niet alleen voor profitorganisaties die geheel afhankelijk zijn van de markt, maar ook voor non-profitorganisaties. Deze non-profitorganisaties zijn weliswaar niet afhankelijk van de markt, maar ze maken wel producten of diensten voor de buitenwereld. Het voortbestaan van deze organisaties wordt als het ware gedragen door de samenleving, die via de overheid als een donor zorg draagt voor de benodigde geldstromen en via de overheid ook invloed uitoefent op bijvoorbeeld de doelen en de wijze van functioneren.

● www.nrc.nl (bewerkt)

Bekostiging van de universiteiten moet op de schop

Reken de universiteit minder af op studentenaantallen en diploma's. Daar zijn wel prestatieafspraken voor nodig, schrijft Frans van Vught.

De discussie over de bekostiging van universiteiten zwelt aan. In deze krant verschenen kritische stukken over doorgeslagen rendementsbesturing en onacceptabele werkdruk. Het Rathenau Instituut rapporteert over de perverse effecten van de 'matching' van Europese onderzoeksubsidies. De Rekenkamer toont aan dat de studiekeuzemiddelen - anders dan is afgesproken - niet worden besteed aan de verbetering van onderwijs. Kortom, een herbezinning van het bekostigingsregime van het hoger onderwijs lijkt nodig.

15 februari 2018

1.6 Besturen

Goed functionerende bedrijven ontstaan niet vanzelf. Als iedere medewerker zijn taak vervult naar eigen inzicht, is het niet waarschijnlijk dat de samenwerking in de organisatie goed verloopt. Doelgerichte en doelmatige samenwerking is pas mogelijk als er goed bestuurd wordt. Besturen vereist drie samenhangende activiteiten:

1. *Doelen vaststellen.* Deze besturingsactiviteit is gericht op het vaststellen van wat het management met de organisatie wil bereiken.

VOORBEELD 1.11

De eigenares van restaurant De Heuvel wil groeien in het marktsegment van klanten die voor een redelijke en niet al te hoge prijs buitenshuis willen eten. Zij probeert die groei te bewerkstelligen door het bieden van een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit en een prettige bediening. Ook is het haar streven om het restaurant groter te maken. Ze wil investeren in een uitbreiding van haar restaurant van 12 naar 24 tafels.

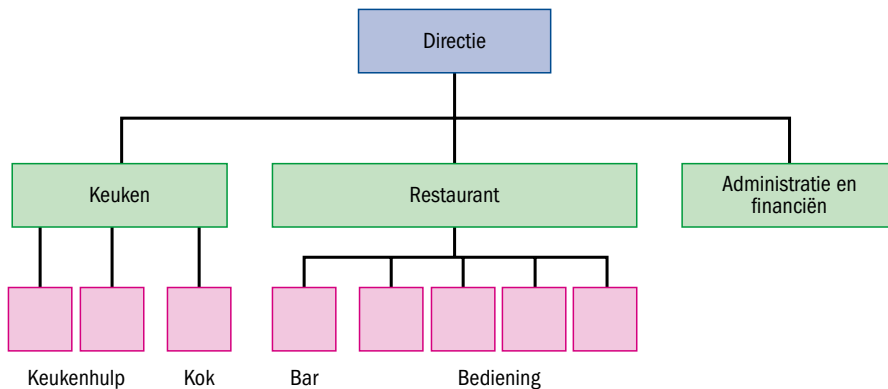
- 2 *Inrichten*. Bij deze besturingsactiviteit wordt bepaald op welke manier de organisatie de werkzaamheden verricht die nodig zijn om producten in te kopen, te koken, te serveren en af te rekenen en welke middelen (mensen, grondstoffen, kookgerei enzovoort) er nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

VOORBEELD 1.12

In het restaurantgedeelte krijgen de obers ieder hun eigen tafels toegewezen. Ze geven de bestellingen van de drankjes door aan de barmedewerker, die de bestellingen doorgeeft aan de keuken en die de rekeningen opmaakt en de kas beheert. De kok doet alles wat te maken heeft met het bereiden van de gerechten; hij wordt bijgestaan door twee keukenhulpen, die groenten voorsnijden en afwassen. De eigenares en de kok stellen de menu's vast en kopen de grondstoffen in.

Inrichten bestaat uit het verdelen van de werkzaamheden in taken voor de medewerkers en uit het groeperen van die medewerkers in teams of afdelingen. Dit groeperen is vooral nodig als een organisatie in omvang toeneemt. Een middelgroot bedrijf heeft bijvoorbeeld aparte afdelingen voor de inkoop, de verkoop, de productie, de administratie en de levering van de goederen (zie hoofdstuk 11 voor een uitgebreide beschrijving van groeperen). In figuur 1.7 laten we de verdeling zien van de taken en de groepering van die taken in afdelingen bij restaurant De Heuvel. Dit heet een organogram.

FIGUUR 1.7 Inrichting (organogram) van restaurant De Heuvel



- 3 *Beheersen*. Deze activiteit richt zich op de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Een goede uitvoering van de werkzaamheden is pas mogelijk als deze werkzaamheden worden gepland, gestuurd, gecoördineerd en zo nodig bijgestuurd.

VOORBEELD 1.13

De eigenares van restaurant De Heuvel maakt een weekplanning voor de medewerkers die de betreffende week moeten werken. In drukke tijden zet ze tijdelijke krachten in. Ook heeft ze de regel ingesteld dat als de ene ober erg veel gasten heeft terwijl de tafels van een andere ober nauwelijks bezet zijn, die andere ober gevraagd wordt om zijn zwaarder belaste collega bij te staan. Ook wordt de planning bijgestuurd als een medewerker zich ziekmeldt.

1.7 Ondersteunen

Bestuurders kunnen zich bij het bepalen van de doelen en van de inrichting van de organisatie en bij de besturing laten ondersteunen door specialisten. Bestuurders kunnen nu eenmaal niet op allerlei gebieden over voldoende kennis en expertise beschikken.

VOORBEELD 1.14

De eigenares van De Heuvel laat haar financiële administratie en alles wat met belastingen en met personele zaken te maken heeft aan een daarin gespecialiseerd bureau over.

Grotere organisaties halen die specialisten in huis, waardoor de vorming van staf- en hulpdiensten tot stand komt. Bij automatiseringsvraagstukken wordt de ICT-dienst geraadpleegd. Bij de vraag naar goed opgeleid personeel of bij inkrimping van personeel wordt de afdeling Personeel en Organisatie aan het werk gezet. De ontwikkeling van nieuwe producten is het terrein van de afdeling Research en Development. De afdeling Marketing en Verkoop wordt ingeschakeld om een nieuw product op de markt te promoten. Organisaties kunnen er ook voor kiezen om specialisten (adviseurs) voor eenmalige klussen op tijdelijke basis in te huren.

De bijdragen van specialisten bij het bepalen van de te kiezen strategie, de inrichting van de organisatie en de besturing, maken deel uit van de *ondersteunende processen*.

Ondersteunende processen

● www.stadszaken.nl (bewerkt)

Planadviesbureaus, VNG en BZK schieten kleine gemeenten te hulp met Omgevingswetcursus

door Marcel Bayer

Vooraf kleine en middelgrote gemeenten hebben grote moeite met het aanpakken van de omgevingsplannen en de vergunningverlening die de invoering van de nieuwe Omgevingswet in 2023 met zich meebrengt.

Het probleem bij de invoering van deze wet zit vooral bij de invoering van nieuwe wetgevingsinstrumenten. Uit de Antea Group-enquête komt naar voren dat bijna de helft van de gemeenten nog bezig is met de verkenning van de mogelijkheden met het omgevingsplan. Pas 43 procent is daadwerkelijk bezig met de ontwikkeling van de basis van het plan. Vooral de kleinste, kleine en middelgrote gemeenten blijken moeite te hebben met de nieuwe planvorming. Deze zullen daarbij geholpen moeten worden.

14 juli 2022



1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken

Zoals uit de voorafgaande paragrafen blijkt, kan een bedrijf vanuit verschillende invalshoeken beschreven worden. We hebben laten zien dat een bedrijf zowel een technisch systeem, als een economisch systeem en een sociaal-politiek systeem is. Bij het vaststellen van de doelen, de inrichting en de beheersing, moeten nagenoeg altijd alle drie de invalshoeken een rol spelen, omdat blijkt dat ze met elkaar samenhangen.

VOORBEELD 1.15

Het idee om tot een uitbreiding van De Heuvel te komen kwam in de eerste plaats voort uit financiële overwegingen. Wellicht zou de omzet verhoogd kunnen worden en daarmee de winst. De uitbreiding kost echter wel geld en dat vereiste overleg met de bank. Het bedrijf als financieel-economisch systeem stond hierbij centraal. Verder kwam de vraag aan de orde of een uitbreiding wel het beoogde effect (meer omzet en winst) zou hebben en onder welke voorwaarde dat bereikt zou kunnen worden. Strategische overwegingen gingen een rol spelen toen de eigenares zich ging afvragen welke marktpositie ze dan het beste zou kunnen innemen. Hierbij heeft zij dus gekeken naar het bedrijf als open systeem. Ook kwam de

vraag aan de orde of de verdeling en inrichting van werkzaamheden daarvoor moesten veranderen en welke consequenties dat zou hebben voor de medewerkers. Hierbij speelt het bedrijf als technisch en als sociaal-politiek systeem een rol.

Bij bijna elk besluit over de doelen, de inrichting of de beheersing van een bedrijf wordt het bedrijf bekeken als open systeem, als technisch systeem, als financieel-economisch systeem en als sociaal-politiek systeem. Wanneer er uitsluitend vanuit één optiek naar het bedrijf wordt gekeken, doet dat de samenhang tussen de verschillende invalshoeken tekort. Het is daarom nodig dat het bedrijf, ook al lijkt een probleem of vraagstuk vooral van economisch belang, bij de oplossing van dat vraagstuk steeds bedenkt welke consequenties dat heeft voor alle andere invalshoeken.

Samenvatting

-
- ▶ Technisch systeem: in een bedrijf als technisch systeem zijn drie stromen te onderscheiden:
 - 1 Informatiestromen. Deze stromen bestaan uit verkooporders, inkooporders en productieorders;
 - 2 Goederenstromen en transformatieprocessen. Bij deze stromen spelen arbeid, natuur en kapitaal een rol;
 - 3 Geldstromen. Geld is nodig om goederenstromen en transformatieprocessen te bekostigen en te continueren.

 - ▶ Financieel-economisch systeem: in een bedrijf als financieel-economisch systeem zijn ruilmiddelen, rekenmiddelen en oppotmiddelen te onderscheiden. Van belang daarbij is het economisch resultaat.

 - ▶ Bezitsmodel: er is sprake van een bezitsmodel als het bedrijf door eigenaren gebruikt wordt om inkomsten te verwerven.

 - ▶ Sociaal-politiek systeem: in een bedrijf als sociaal-politiek systeem gaat het om:
 - de relatie tussen de deelnemers en het bedrijf als geheel. Bij deze relatie is sprake van een ruilrelatie en van wederzijdse afhankelijkheid. Deelnemers streven naar billijkheid en een gunstige verhouding tussen kosten en baten.
 - de relatie tussen partijen onderling. Bij deze relatie is sprake van deels gelijke en deels strijdige belangen. Partijen oefenen invloed uit om aan hun eigen belangen vorm te kunnen geven.

 - ▶ Open systeem: het bedrijf als open systeem heeft te maken met een omgeving waarmee het relaties onderhoudt en waardoor het beïnvloed wordt. Er is hierbij sprake van invoer, transformatie, uitvoer en feedback.

 - ▶ Omgeving: voor het bedrijf zijn er twee typen omgevingen te onderscheiden:
 - 1 de transactionele omgeving waarmee regelmatig transacties plaatsvinden en waarop het bedrijf invloed kan uitoefenen;
 - 2 de contextuele omgeving die wel invloed heeft op het bedrijf, maar waarop het bedrijf weinig of geen invloed kan uitoefenen.

 - ▶ Besturen: doelgerichte samenwerking vereist dat het bedrijf wordt bestuurd. Daarvoor zijn de volgende activiteiten nodig:
 - het vaststellen van de doelen van het bedrijf en de manier waarop het denkt die doelen te bereiken (strategie);
 - het verdelen van werkzaamheden in taken, het regelen van bevoegdheden, het groeperen van activiteiten in afdelingen en diensten en het plannen van activiteiten (inrichten);
 - het sturing geven aan de uitvoering (beheersen).
-

Kernbegrippenlijst

1

Besturen	Activiteiten die zorgen voor een doelgerichte en doelmatige samenwerking.
Bezitsmodel	Model waarin een bedrijf wordt benaderd als verlengstuk van de eigenaar. De eigenaar of eigenaren trachten hiermee een inkomen te verwerven.
Coalitie	Samenwerkingsverband tussen partijen om invloed uit te kunnen oefenen op de besluitvorming.
Contextuele omgeving	Ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf waarop het bedrijf geen invloed kan uitoefenen, maar waardoor het wel beïnvloed wordt.
Economisch resultaat	Toename van het eigen vermogen over een bepaalde periode.
Feedback	Informatie over de werking van een systeem.
Financieel-economisch systeem	Bedrijf als systeem van geldstromen.
Financiële geldstroom	Inkomsten die tot stand komen in relatie tot de vermogensmarkt.
Fysieke distributie	Regelen van de verzending van de gerede producten vanaf de opslag tot de klant.
Geldstromen	Geld dat het bedrijf binnenkomt en er weer uitgaat.
Gesloten systeem	Gedrag van het systeem is te verklaren zonder de omgeving daarin te betrekken.
Goederenstromen	Goederen die het bedrijf binnenkomen, bewerkt worden en als producten het bedrijf weer verlaten.
Informatiestromen	Informatie die het bedrijf binnenkomt, bewerkt wordt en als diensten het bedrijf weer verlaat.
Materials management	Regelen van de stroom van goederen vanaf de leverancier tot en met de opslag van gerede producten.

Non-profitorganisaties	Organisaties die voor hun inkomsten niet direct afhankelijk zijn van hun klanten, maar van donoren.
Ondersteunen	Specialistische hulp.
Open systeem	Gedrag van het systeem is slechts te verklaren door de omgeving in de beschouwing te betrekken.
Operationele geldstroom	Geld dat gebruikt wordt als ruilmiddel bij het verrekenen van de goederenstromen met leveranciers en klanten.
Ruilrelatie	Een relatie waarin twee partijen/personen iets bijdragen aan elkaar.
Profitorganisaties	Organisaties die voor hun inkomsten direct afhankelijk zijn van hun klanten.
Sociaal-politiek systeem	Bedrijf als samenwerkingsverband tussen mensen, die deels gelijke en deels verschillende belangen hebben.
Systeem	Verzameling elementen en hun relaties.
Transactionele omgeving	Partijen met wie het bedrijf relaties onderhoudt, door wie het beïnvloed wordt en op wie het invloed kan uitoefenen.
Transformatieproces	Proces waarin goederen en informatie bewerkt worden tot producten en/of diensten.
Wederzijdse afhankelijkheid	Personen of partijen zijn voor hun opbrengsten van elkaar afhankelijk.

Opgaven

1

Vraagstukken

- 1.1** Omdat een bedrijf opereert in een dynamische omgeving, heeft het management te maken met ontwikkelingen in de omgeving die gevolgd moeten worden of waarop geanticipeerd moet worden. Omgekeerd kan het management van een bedrijf (voor een deel) ook de omgeving proberen te beïnvloeden. Geef voor de input, de transformatie en de output een manier waarop het management van een bedrijf de omgeving kan beïnvloeden.
- 1.2** In kleine bedrijven is de eigenaar meestal tevens de manager van het bedrijf. In grote bedrijven zijn leiding en eigendom meestal gesplitst. Tegenwoordig ontvangen managers vaak beloningen, die gekoppeld zijn aan de resultaten van hun bedrijf (zoals optieregelingen en flexibele beloning afhankelijk van het behaalde resultaat).
- a** Motiveer waarom dit een mengvorm is tussen wel en niet scheiding van leiding en eigendom.
 - b** Noem een mogelijk nadeel van de koppeling van beloning van managers aan de behaalde bedrijfsresultaten gerelateerd aan de visie op het bedrijf als coalitie van belanghebbenden.
- 1.3** Strategische beslissingen hebben (vaak) grote invloed op het positioneren en functioneren van een bedrijf. In het ene bedrijf hebben strategische beslissingen een langere werkingsduur dan in het andere bedrijf.
- a** Motiveer in hoeverre de kenmerken van het product bepalen in hoeverre strategische beslissingen een lange, dan wel een korte werkingsduur kunnen hebben.
 - b** Op welke wijze kan de leiding van een bedrijf proberen de werkingsduur van strategische beslissingen en de daaruit voortvloeiende positionering op de markt te verlengen?
- 1.4** Veel Nederlandse bedrijven krijgen steeds meer te maken met scherpe internationale concurrentie, bijvoorbeeld van bedrijven uit het Verre Oosten. Het blijkt dat die bedrijven vaak goedkoper kunnen produceren omdat de mensen er meer uren werken. Bovendien ligt het uurloon er een stuk lager. Daarnaast gaat de ontwikkeling van de technologie wereldwijd bijzonder snel, waardoor substituu-producten op de markt komen en nieuwe productietechnologieën ontstaan. Geef aan op welke twee manieren het management van Nederlandse bedrijven op deze ontwikkelingen kan inspelen.

Casus

1.1

Gift Shop bv

Arno Janssens is directeur van Gift Shop bv, een bedrijf in representatie-artikelen. De producten van het bedrijf zijn onder andere sleutelhangers, ballpoints en mokken waar bedrijven hun naam op kunnen laten drukken. Er werken vijftig mensen bij het bedrijf met vestigingsplaatsen in Deventer, Zutphen en Apeldoorn. Het hoofdkantoor is in Deventer gevestigd. De vestigingen in Zutphen en Apeldoorn zijn er later bij gekomen omdat in Deventer onvoldoende fabricagepersoneel te vinden was.

Sinds enkele jaren stagneert de omzet. Pogingen van Janssens om in Duitsland en de Arabische landen activiteiten te beginnen, zijn nooit succesvol geworden. Een bijkomende ontwikkeling is dat er steeds meer mogelijkheden komen voor mechanisatie van de productie. Voor massawerk hoeft dan minder een beroep te worden gedaan op het vakmanschap van de medewerkers.

Samen met de directeur van zijn bank en de administrateur zet Janssens een overlevingsplan op. Dit houdt in: concentratie van het massawerk in Deventer. Door de massaproductie kan de kostprijs dalen. Er is een productiehal te huur in Deventer, dus de investeringen vallen mee. In Apeldoorn worden de opdrachten met een kleine oplage (minder dan 500) verwerkt, waarvoor veel vakmanschap vereist is. De vestiging in Zutphen kan worden gesloten.

Voor het personeelsbestand betekent dat het volgende:

- In Zutphen vloeien acht mensen af en krijgen een baan in Deventer aangeboden.
- In Apeldoorn zullen zes mensen afvloeien en krijgt een technisch tekenaar een baan in Deventer aangeboden.

Voor Janssens is zo het plaatje rond en hij denkt eraan de ondernemingsraad, de vakbonden, de werknemers, de gemeente en het UWV Werkbedrijf in te lichten.

Een artikel op de voorpagina van de Zutphense Koerier (een gratis huis aan huis verspreid weekblad) brengt de zaak in een stroomversnelling. De kop van het artikel luidt: 'Laatste noodsprong van Janssens; Zutphense vestiging de dupe'. Door een woedende voorzitter van de ondernemingsraad wordt de krant op het bureau van Janssens gesmeten. 'Is dit sociaal beleid, meneer Janssens? Bij jou tellen alleen de centen', roept hij uit en laat Janssens verbouwereerd achter.

Nog geen uur later wordt Janssens gebeld door de plaatselijke vakbondsman, die meedeelt dat het personeel in Zutphen erg geschokt is en dat hij de rust in het bedrijf niet kan garanderen. Hij eist dat de plannen onmiddellijk worden teruggedraaid en dat eerst informatie over de financiële gang van zaken op tafel komt. Het feit dat er in Zutphen mensen op straat komen van boven de 50 jaar met twintig dienstjaren is onaanvaardbaar. Bovendien – zo gaat de vakbondsman verder – zullen er vragen in de gemeenteraad van Zutphen worden gesteld, door een bevriend gemeenteraadslid. Hij zal de dreigende sluiting bezien in het licht van de subsidies en andere tegemoetkomingen die Janssens al jaren van de gemeente heeft gekregen.

Aan het eind van de middag gaat Janssens de ontstane situatie bespreken met zijn bankdirecteur. Deze laat weten nog steeds achter de plannen te staan. Voorwaarde is uiteraard dat Janssens de verschillende belanghebbenden op een lijn weet te brengen. Anders is het risico voor de bank te groot.

Janssens begrijpt dat snel handelen nodig is. Gebeurt dat niet, dan zal de onrust onder het personeel alleen maar toenemen en daar is niemand mee gebaat.

- a** Welke overwegingen brengen Janssens tot de conclusie dat een reorganisatie geboden is?
- b** Welke belanghebbenden spelen een rol bij de reorganisatie?
- c** Wat zijn hun belangen?
- d** Op welke wijze kunnen zij hun wensen kracht bijzetten?
- e** Op welke wijze kan Janssens proberen uit de impasse te komen?
- f** Welke randvoorwaarden spelen daarbij een rol?
- g** Welke overwegingen van persoonlijke aard spelen daarbij een rol?
- h** Motiveer aan de hand van de casusbeschrijving de stelling: 'Een bedrijf is een coalitie van belanghebbenden.'