

Toegepaste Organisatie- kunde



Noordhoff

Peter Thuis

8^e druk

Toegepaste organisatiekunde





Voor Imke & Danae



Toegepaste organisatiekunde

Peter T.H.J. Thuis

Achtste geheel herziene druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen
Omslagillustratie: Flying Focus Luchtfotografie

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.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 ontfen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

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. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

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) 978-90-01-73850-1

ISBN 978-90-01-73849-5

NUR 800

Woord vooraf bij de achtste druk

Toegepaste organisatiekunde gaat over het boeiende vakgebied van de interne en externe organisatiekunde. De eerste druk is in 1994 geschreven. De bij aanvang gewenste marktpositionering van dit boek als 'door toegankelijkheid en leesbaarheid markante onderscheidende inleiding in de organisatiekunde' lijkt gezien de vele duizenden jaarlijkse gebruikers – tot verrassing en vreugde – geslaagd.

Deze nieuwe, geheel herziene achtste druk bevat de volgende aanpassingen ten opzichte van de vorige druk:

- Tientallen web- en krantenartikelen zijn vernieuwd.
- In de voorbeelden komen nieuwe ondernemers en managers uit de praktijk aan het woord.
- Er zijn veel nieuwe onderwerpen toegevoegd, waaronder theorie over:
 - o de Perceptie Inferentie Ladder van Argyris;
 - o empathie;
 - o de cultuurkubus van Goffee & Jones;
 - o Transference (overdracht);
 - o CCRT;
 - o de metafoor van de organisatie als ijsberg;
 - o het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer;
 - o het Peter Principle;
 - o de wet van Parkinson;
 - o de toekomst van internationaal management;
 - o heikle gespreksthema's internationale conversatie;
 - o de sociotechniek;
 - o het postmodernisme als organisatiekundige stroming;
 - o de theorieën van Trompenaars;
 - o de persoonlijkheidsdimensies van Eysenck;
 - o de Myers-Briggs (MBTI) persoonlijkheidsdimensies;
 - o het verschil tussen coaching en mentoring;
 - o non verbale communicatie en lichaamstaal;
 - o het Rusty halo-effect;
 - o de Self-fulfilling Prophecy;
 - o Unconscious Bias;
 - o de Net Promoter Score;
 - o de werking van formele en informele groepen;
 - o de reden voor de samenstelling van groepen;
 - o de vorming van sociale normen;
 - o karakteristieken van effectieve werkgroepen;
 - o de teamrollen van Belbin;
 - o teambuilding;
 - o optimale teamomvang;
 - o basiscomponenten en richtlijnen voor transformationeel leiderschap;
 - o de leiderschapspuzzel van Cutler;
 - o en terug van weggeweest: neurotische organisaties van Kets de Vries.

In deze achtste druk is ook een nieuw didactisch element toegevoegd door middel van de 'kritische-reflectievraag'. Tussen de lopende tekst wordt de lezer aan de hand van een vraag uitgedaagd om voor zichzelf kritisch te reflecteren op de voorliggende tekst.

De herziening van dit boek en de eindredactie werden uitgevoerd tijdens de COVID-19 pandemie. Hoe de economische impact precies zal zijn en of alles anders wordt, is op dit moment lastig te doorgronden. (Ondertussen doe ik overigens een onderzoek naar de impact van COVID op de motivatie van medewerkers.) Ik denk niet dat managementtheorieën door de pandemie zullen veranderen. Ze behouden hun geldigheid. Wel kan het zo zijn dat een enkel genoemd bedrijf na het uitkomen van het boek niet meer bestaat. Dat kunnen we niet voorspellen. Het belangrijkste is echter dat de geldigheid van de genoemde voorbeelden uit de jaren voor 2020 niet worden aangetast. Een ander voorbeeld: direct na het uitkomen van het boek is een vrolijk voorbeeld met betrekking tot de horeca wellicht geen voor de hand liggend gegeven. Ik ben er echter, al was het alleen maar als bourgondiër, van overtuigd dat florerende en fijne tijden weer gaan aanbreken. In die zin zijn de voorbeelden soms ook een boodschap van hoop.

Veel waardevolle suggesties voor deze uitgave mocht ik ontvangen van mijn vakgenoten waarvoor dank! Ik hoop dat deze nieuwe druk eenzelfde positieve ontvangst in de markt zal genieten als eerdere drukken van dit boek.

Fontainebleau, najaar 2020
ir. Peter Thuis

Inhoud

Inleiding 11

Deel 1

Het begrijpen van organisatiekunde en management 15

1 Een begrippenkader voor de organisatiekunde 17

- 1.1 Wat is een organisatie? 18
- 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming 24
- 1.3 Rechtsvormen 26
- 1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie 33
- 1.5 Waarom organisatie-theorieën bestuderen? 37
 - Samenvatting 39
 - Kernbegrippenlijst 40
 - Vragen en opdrachten 42

2 De belangrijkste stromingen in de organisatiekunde 45

- 2.1 Uitgangssituatie 46
- 2.2 Klassieke organisatiekunde 52
- 2.3 Gedragskundige benadering 59
- 2.4 Revisionisme 64
- 2.5 Systeembenadering 67
- 2.6 Contingentiebenadering 74
- 2.7 TQM-stroming (totale kwaliteitszorg) 77
- 2.8 De lerende organisatie 79
- 2.9 Managementgoeroes 82
- 2.10 Postmodernisme 83
 - Samenvatting 86
 - Kernbegrippenlijst 87
 - Vragen en opdrachten 91

3 Management 95

- 3.1 Soorten managers 96
- 3.2 Managementvaardigheden en basisfuncties van management 102
- 3.3 Tien rollen van de manager 109
- 3.4 Internationaal management 112
- 3.5 Duurzaamheid en MVO 121
 - Samenvatting 124
 - Kernbegrippenlijst 125
 - Vragen en opdrachten 127

Deel 2

De externe organisatie 131

- 4 Strategische situatieanalyse 133**
 - 4.1 Doelstellingen 134
 - 4.2 Het formele planningsproces van strategieverandering 143
 - 4.3 Omgevingsanalyse 144
 - 4.4 Analyse van de interne organisatie 168
 - 4.5 Uitgewerkte SWOT-analyse 177
 - Samenvatting 180
 - Kernbegrippenlijst 181
 - Vragen en opdrachten 183

- 5 Strategieontwikkeling 187**
 - 5.1 Alternatieve hoofdvormen voor een strategie 188
 - 5.2 Alternatieve uitgangspunten voor een strategie 188
 - 5.3 Alternatieve richtingen voor een strategie 209
 - 5.4 Alternatieve methoden voor het uitvoeren van een strategie 217
 - 5.5 Bedrijfsmodellen 223
 - 5.6 Evaluatie en selectie van strategische alternatieven 228
 - Samenvatting 233
 - Kernbegrippenlijst 235
 - Vragen en opdrachten 238

- 6 Strategie-implementatie 241**
 - 6.1 Het strategisch veranderingsproces 242
 - 6.2 Begeleiding van het strategisch veranderingstraject 250
 - 6.3 Kanttekeningen bij de strategische cyclus 258
 - 6.4 Van externe naar interne organisatie 272
 - Samenvatting 274
 - Kernbegrippenlijst 275
 - Vragen en opdrachten 276

Deel 3


De interne organisatie 281

- 7 Planning 283**
 - 7.1 Voorinset - en nadelen planning 284
 - 7.2 Soorten plannen 285
 - 7.3 Criteria voor effectieve plannen 289
 - 7.4 Besluitvorming 289
 - 7.5 Planningstechnieken 313
 - Samenvatting 330
 - Kernbegrippenlijst 331
 - Vragen en opdrachten 334

- 8 Organisatie (creëren van een basisstructuur) 337**
 - 8.1 Organiseren 338
 - 8.2 Arbeidsverdeling 339
 - 8.3 Organisatiestelsels 351
 - 8.4 Coördinatie 369
 - 8.5 Organisatiemodellen 376
 - 8.6 Organisatiemetaforen 388
 - 8.7 De lerende organisatie 391
 - Samenvatting 399
 - Kernbegrippenlijst 401
 - Vragen en opdrachten 405

- 9 Organisatie (een verdere invulling) 409**
 - 9.1 De formele en informele werking van groepen in organisaties 410
 - 9.2 Communicatie 415
 - 9.3 Organisationscultuur 425
 - 9.4 Ethiek in organisaties 435
 - 9.5 Personeel en humanresourcesmanagement 448
 - 9.6 Organisatieadvies 458
 - Samenvatting 465
 - Kernbegrippenlijst 467
 - Vragen en opdrachten 470

- 10 Leidinggeven 475**
 - 10.1 Leiders 476
 - 10.2 Leiderschapsstijlen 485
 - 10.3 Leiders en volgelingen 496
 - 10.4 Psychologie en leiderschap: motivatie 499
 - 10.5 Andere psychologische aspecten bij leidinggeven 516
 - 10.6 Leidinggevend als coach 544
 - Samenvatting 553
 - Kernbegrippenlijst 555
 - Vragen en opdrachten 559



11	Beheersing	563
11.1	Enkele beheersingsthema's	564
11.2	Procesbeheersing: logistiek	581
11.3	Procesbeheersing: kwaliteit	594
	Samenvatting	607
	Kernbegrippenlijst	608
	Vragen en opdrachten	612
	Literatuur	614
	Personenregister	624
	Zakenregister	627
	Over de auteur	634
	Illustratieverantwoording	635

Inleiding

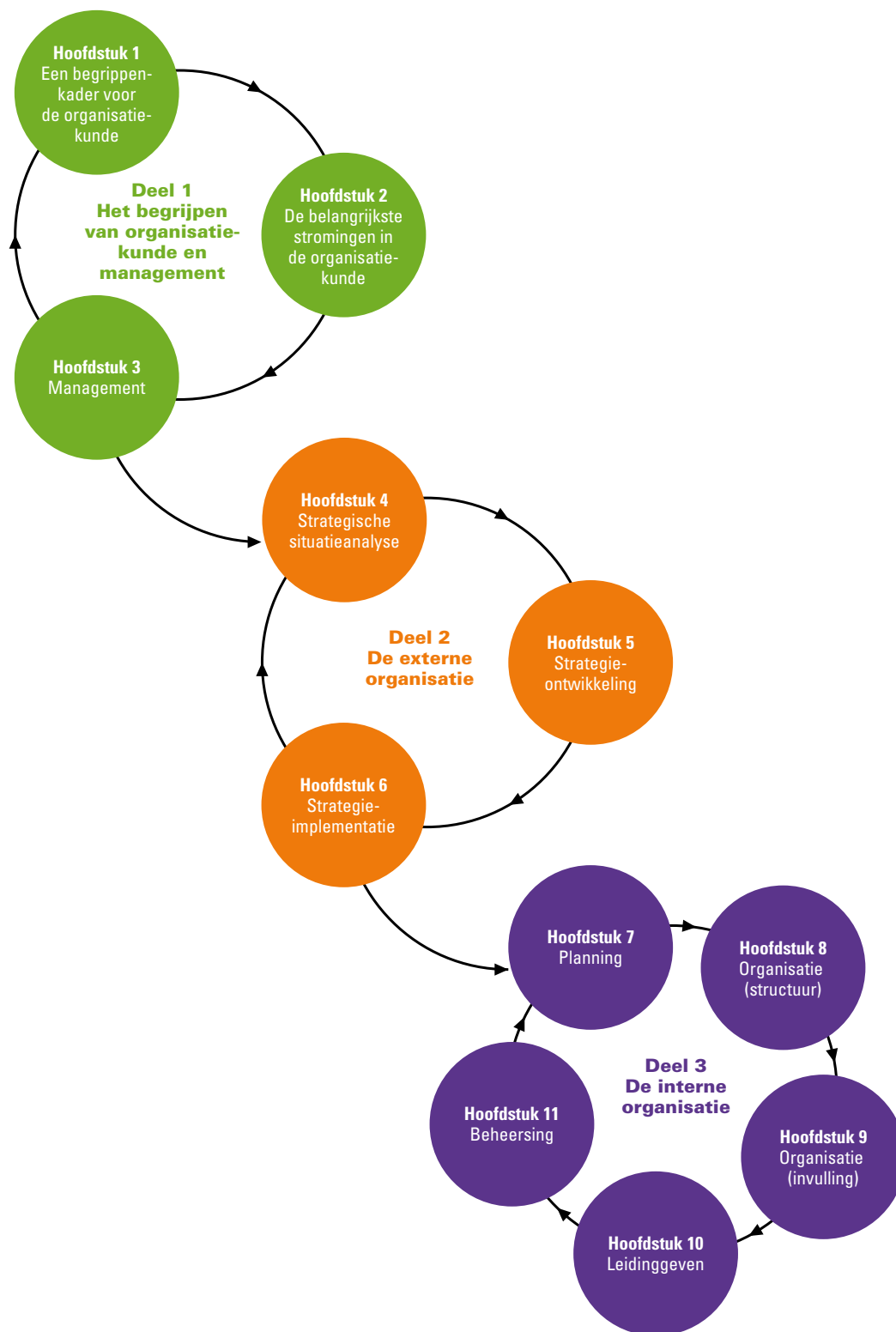
Toegepaste organisatiekunde behandelt de grondbeginselen van de organisatiekunde. Een gangbare indeling van de organisatiekunde is de indeling in externe en interne organisatiekunde. Bij de interne organisatie gaat het om het interne functioneren van de organisatie. Bij de externe organisatie gaat het om de organisatie van de externe relaties van de onderneming. Hierbij kan gedacht worden aan de wijze waarop organisaties concurreren en soms ook samenwerken.

Vóór de behandeling van de externe en interne organisatie in deel 2 en 3 wordt eerst in het inleidende deel 1 getracht een fundamenteel begrippenkader te presenteren waarmee de behandeling van een organisatie theorie duidelijker wordt. De titel van het eerste deel van dit boek is dan ook 'Het begrijpen van organisatiekunde en management'. In hoofdstuk 1 wordt een eerste begrippenkader voor de organisatiekunde aangereikt. Hoofdstuk 2 behandelt de belangrijkste stromingen uit de organisatiekunde, waarvan de meeste vandaag de dag nog heel invloedrijk zijn. Hoofdstuk 3 leidt ten slotte het begrip 'management' in.

Na het geven van de nodige basiskennis in deel 1 volgt in deel 2 de behandeling van de externe organisatie. In hoofdstuk 4 wordt begonnen met de behandeling van de analyse van de strategische situatie van een organisatie. Dit betreft het bepalen van de ondernemingspositie voor de lange termijn. Vervolgens komt in hoofdstuk 5 de strategieontwikkeling aan de orde die plaatsvindt als gevolg van de beschreven situatieanalyse. Dit houdt het bedenken van manieren in waarmee men de langetermijnpositie kan verbeteren. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 de planning voor de implementatie van de gekozen strategie besproken. Dit betreft de planning en de daadwerkelijke uitvoering van de eerder bedachte verbeteringsacties voor de lange termijn.

Mede op basis van de uitgangspunten die de externe organisatie theorie opleverde wordt in deel 3 de interne organisatie van een bedrijf of instelling belicht. Hierbij wordt met name gekeken naar vier belangrijke taken van een manager: plannen in hoofdstuk 7, organiseren in hoofdstuk 8 en 9, leidinggeven in hoofdstuk 10 en beheersen in hoofdstuk 11.

De lezer wordt bij het doorlezen van dit boek telkens begeleid door het hierna afgedrukte schema. Het schema toont de inhoudelijke relatie tussen de verschillende organisatiekundige componenten en geeft tevens aan welke component men op dat moment bestudeert.



Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt de inhoud grafisch weergegeven. Studenten blijken dit overzicht graag te gebruiken als samenvatting van het hoofdstuk (naast de geschreven samenvatting aan het einde van ieder hoofdstuk). Ook is het grafisch overzicht een geschikte verwijfsbron voor studenten die het boek niet kennen, maar bijvoorbeeld voor projectonderwijs of scripties onderwerpen zoeken.

In ieder hoofdstuk treft men beschrijvingen aan van zogeheten managementklassiekers (belangrijke boeken uit de organisatiekunde), maar ook van managementmythen. De hoofdstukken bevatten veel voorbeelden en krantenartikelen alsook verwijzingen naar praktische filmpjes van minicolleges op de bijbehorende website.

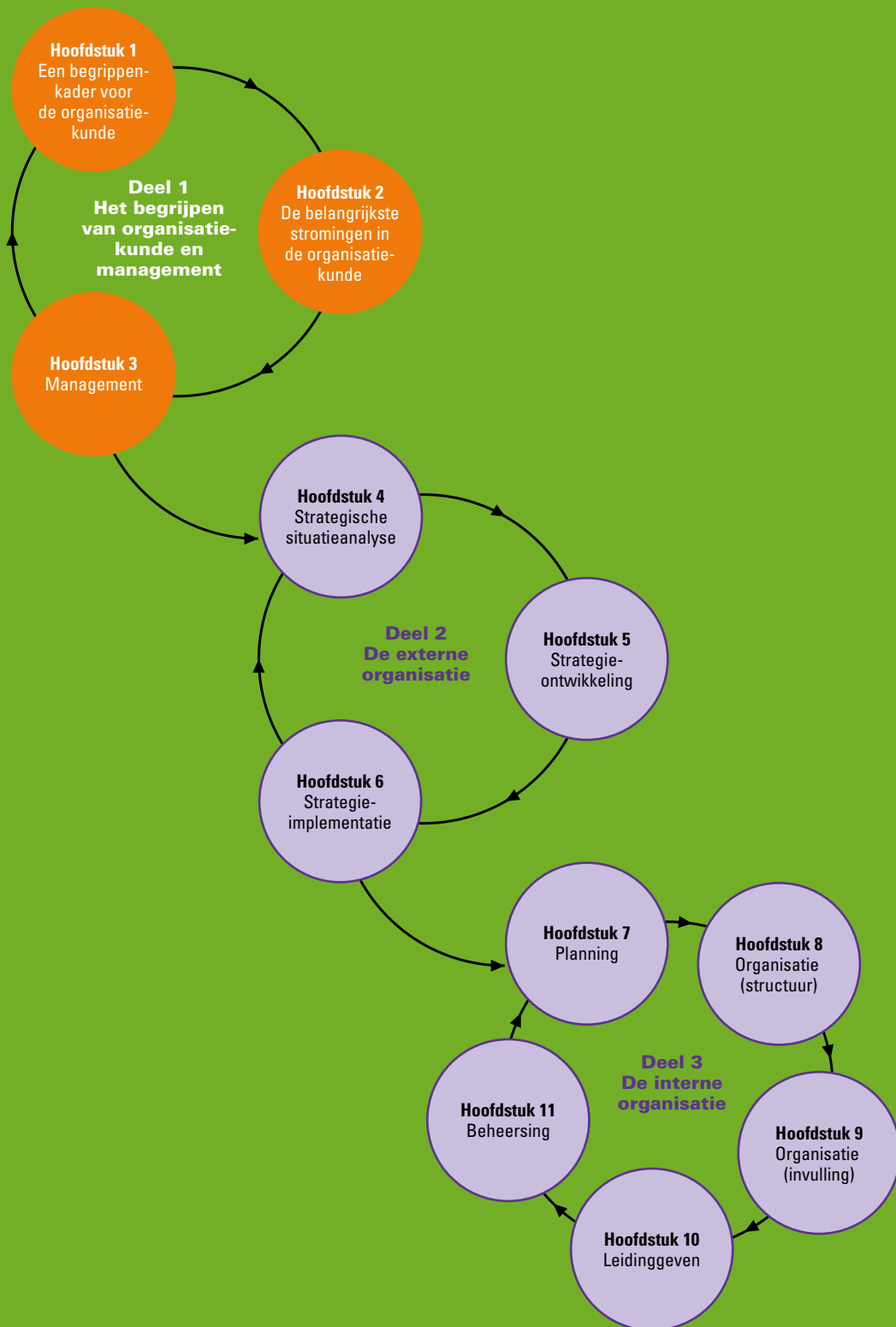
Aan het einde van ieder hoofdstuk is een samenvatting en een begrippenlijst opgenomen. Elk hoofdstuk sluit af met theorievragen en toepassingsvraagstukken over het hoofdstuk. De juiste antwoorden zijn geplaatst op de bijbehorende website, zodat de lezer op eenvoudige wijze kan nagaan of hij in voldoende mate heeft kennisgenomen van de theorie.

Voor open vragen en meer toepassingsvraagstukken wordt verwezen naar de begeleidende website. Deze twee typen vragen kunnen uitstekend dienen als voorbereiding op tentamens en toetsen.

De website is te vinden op: www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl







Deel 1

Het begrijpen van organisatiekunde en management

- 1 Een begrippenkader voor de
organisatiekunde 17**
- 2 De belangrijkste stromingen
in de organisatiekunde 44**
- 3 Management 95**



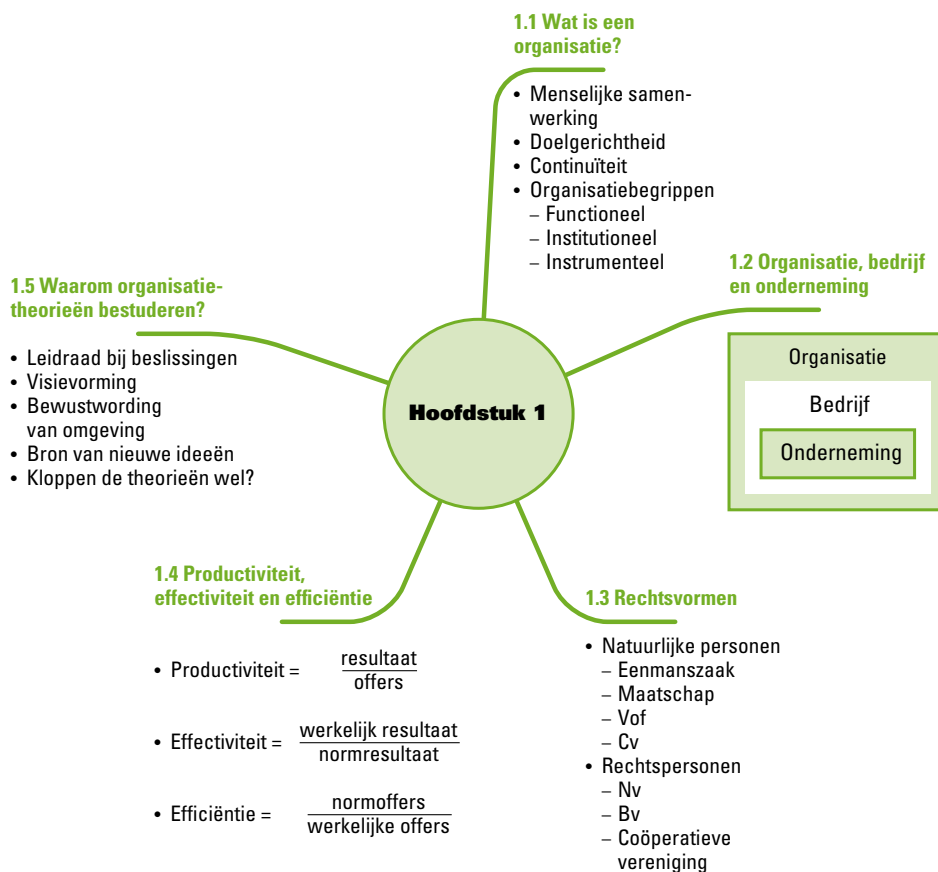
1

Een begrippenkader voor de organisatiekunde

1

‘Organiseer eerst jezelf, organiseer dan pas anderen.’

Zhuge Liang – Chinees veldheer 2de eeuw



1.1 Wat is een organisatie?

In een boek dat *Toegepaste organisatiekunde* heet, is het woord 'organisatie' een sleutelbegrip. Maar wat verstaan wij onder het begrip 'organisatie' en welke betekenissen kun je aan het begrip toekennen?

1.1.1 Kenmerken van een organisatie

In deze subparagraaf gaan we eerst nader in op vier belangrijke kenmerken van een organisatie. Vervolgens bespreken we gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie.

Belangrijke kenmerken van een organisatie

Onder een organisatie verstaan wij: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is. Deze omschrijving omvat vier belangrijke kenmerken:

- 1 de menselijke factor;
- 2 een samenwerkingsvorm;
- 3 doelgerichtheid;
- 4 continuïteit.

Ad 1/2 De menselijke samenwerking in een organisatie

De menselijke factor is belangrijk in de begripsomschrijving van een organisatie; zonder de mens bestaat een organisatie namelijk niet. Het is juist de mens die de samenwerking tot stand heeft gebracht.

Toch is het gegeven dat mensen in organisaties zo goed en handig mogelijk met elkaar moeten samenwerken, een van de interessantste opgaven voor de organisatiekunde. De mens begon ooit samen te werken met anderen, omdat de ervaring leerde dat men in een samenwerkingsverband meer kan bereiken dan individueel. Men komt in dit verband al snel over het zogenoemde synergie-effect te spreken, wat wil zeggen dat het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties. Een voorbeeld van het synergie-effect zien we bij een autoproducent.



Praktijkvoorbeeld 1.1 Automobiellndustrie

Als elk van de honderden medewerkers van een autofabriek in zijn eentje zou proberen om auto's te maken, dan zou het maar een enkele 'Willy Wortel' lukken om een complete auto in elkaar te zetten. De jaarproductie zou dan maar enkele, totaal van elkaar verschillende, onverkoopbare auto's bedragen. Als de medewerkers echter in georganiseerd verband samenwerken zoals in elke moderne automobielfabriek gebeurt, kan de productie honderdduizenden (wel degelijk verkoopbare) eenheden per jaar bedragen.

'In den beginne is een organisatie één man of één vrouw.'

Joop Swieringa en André Wierdsma



Onmogelijk door één mens te maken

Ad 3 Doelgerichtheid binnen een organisatie

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel. Het doel van Coca-Cola is het produceren van verschillende frisdranken, voor een zo groot mogelijk koperspubliek, tegen zo laag mogelijke kosten. Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd een of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval zou zijn, zou het richtingsgevoel ontbreken; iedereen zou zijn eigen doelen nastreven. Een belangrijk doel van bedrijven is hun winstdoelstelling. Het doel van de mensenrechtenorganisatie Amnesty International is het bewaken van de mensenrechten. Bij het bedrijf Nokia dat mobiele telefoontjes maakt, is het doel, behalve continuïteit, het maken van winst.

Winstdoelstelling

Kritische reflectie

Zouden er ook organisaties zonder doelgerichtheid kunnen zijn? Hoe zit het bijvoorbeeld bij een gezelligheidsvereniging of een 'slapende' organisatie: een organisatie van mensen die al een tijdje niet meer bij elkaar komen?

Ad 4 Continuïteit in een organisatie

Een vierde belangrijk kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Onder normale condities streven de leden ernaar de organisatie te continueren. Een onderneming blijft investeren om in de toekomst te blijven bestaan. Verenigingen blijven voor hun continuïteit leden werven. In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat een onderneming nastreeft, definitief is bereikt. In een ideale situatie waarin elk land de mensenrechten respecteert, heeft Amnesty International geen bestaansgrond meer. Soms is de eindigheid van een bepaalde organisatie beter van tevoren te bepalen; men spreekt dan van projectmatige of non-permanente organisaties. Zo kan men na afloop van de Olympische Spelen het lokale organisatiecomité ontbinden en terugkeren tot de orde van de dag.

• www.belastingdienst.nl, ingekort en aangepast

Zit er continuïteit in je bedrijf?

Als ondernemer is het je veel waard je bedrijf draaiende te houden. Het is tenslotte je werk, het gaat om je inkomen. Continuïteit is daarbij essentieel. Daarom is continuïteit een van de belangrijke thema's rond de vraag of je voor de inkomstenbelasting een ondernemer bent.



Continuïteit inschatten

Bij continuïteit gaat het erom dat je bedrijf de komende jaren kan voortbestaan. Om de continuïteit in je bedrijf goed te kunnen inschatten, kijkt de Belastingdienst onder meer naar deze aspecten:

- Streef je ernaar om je bedrijf de komende jaren voort te zetten?
- Besteed je tijd en geld aan het vinden van nieuwe klanten en opdrachtgevers?
- Heb je voldoende geld om je bedrijf enige tijd draaiende te houden?

Bijzondere situaties

- Verdien jij bij met je hobby? Geef je bijvoorbeeld tegen onkostenvergoeding een cursus in het buurthuis? Of doe je soms een klus voor familie of vrienden? Hoe zinvol ook, dat maakt je nog niet tot een ondernemer. Ondernemer kun je alleen zijn als je meedraait in het economische verkeer. Dat houdt in dat je werkt voor particulieren of bedrijven die jou daarvoor een meer dan symbolische vergoeding betalen.
- Doe jij een enkele keer een groot project? Organiseer je bijvoorbeeld eens per jaar een beurs of een groot evenement? Dan zit er niet veel continuïteit in je bedrijf. Toch kun je mogelijk ondernemer zijn voor de inkomstenbelasting. Je moet dan wel voldoen aan de andere voorwaarden voor ondernemerschap. Je loopt bijvoorbeeld veel ondernemersrisico of draait in korte tijd veel omzet. Met deze specifieke situatie houdt de Ondernemerscheck geen rekening. Raadpleeg in deze situatie een specialist.

Zo werk je aan de continuïteit in je bedrijf

- Investeer in het vinden van nieuwe klanten en opdrachtgevers.
- Zorg voor voldoende financiële reserves, zodat je tegenvallers kunt opvangen en periodes met minder werk kunt overbruggen.

Going-concern-gedachte

De organisatiekunde en al haar subdisciplines gaan echter meestal uit van de zogenoemde *going-concerngedachte*; dat wil zeggen: men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie (ongeacht het eventueel wisselend eigendom van de organisatie na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als men niet meer uitgaat van de continuïteit van de organisatie, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het (bedrijfs-economisch) zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan. Terwijl dit bij een organisatie die blijft voortbestaan een optie zal zijn waarvan vrij snel zal blijken dat dit zeer onvoordelig uitpakt. Het overgrote deel van de organisatiekunde gaat dus over het organiseren van organisaties die (voorlopig) blijven bestaan.

Interne hoofddoelstelling

Vandaar dat in de organisatiekunde als *interne hoofddoelstelling* van organisaties geldt: het voortbestaan van de organisatie. De *externe hoofddoelstelling* van organisaties is het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Dat geldt niet alleen voor de publieke dienstverleners, maar ook voor bedrijven met winstoogmerk.

Externe hoofddoelstelling

Gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie

Al heel vroeg in de menselijke geschiedenis kwam men tot de conclusie dat het loont om in samenwerkingsverbanden te leven. In het stenen tijdperk bleek het simpelweg ondoenlijk om zelfstandig de primaire levensbehoeften te bevredigen. Men kan niet tegelijkertijd jagen, het vuur aanhouden, koken, werktuigen en wapens maken en kinderen verzorgen. Een groep (organisatie) kan dit wel tegelijkertijd. Hier treedt dus het eerdergenoemde synergie-effect op. Sinds het stenen tijdperk heeft de mens steeds beter leren organiseren. Zo is de totstandkoming van een groot bouwwerk als de Chinese Muur te danken aan een zeer goede organisatie, hoewel we het ons maar nauwelijks kunnen voorstellen dat dit mogelijk is geweest zonder moderne technologie.

De uitvoerige studie van organisaties en de activiteit van het organiseren is feitelijk pas na de industriële revolutie op gang gekomen. De nieuwe technologie introduceerde industriële organisaties die tot de verbeelding spraken door hun bijdragen aan het welvaartsniveau. Uit onderzoekingen bleek dat deze welvaartverhogende ondernemingen een aantal essentiële gemeenschappelijke kenmerken hebben. Deze kenmerken zijn:

- machtsverdeling in lagen;
- geschoold personeel;
- formele communicatie, regelgeving en methoden;
- werkverdeling naar functie (bijvoorbeeld productie-, inkoop-, verkoop- en boekhoudkundig personeel);
- omschreven doelstellingen.

• www.leren.nl, ingekort en aangepast

Organisatie'kunde'



Wat weet je van de organisatie waarbij je solliciteert? Verdiep je in de organisatie waar je gaat werken. Wat zijn de producten en diensten? Zorg dat je op de hoogte bent van de belangrijkste cijfers en van eventueel recent nieuws over het bedrijf.

Je kunt informatie opzoeken in de volgende bronnen:

- de website van het bedrijf;
- het laatste jaarverslag, dat je misschien bij het bedrijf kunt opvragen;
- de website van de brancheorganisatie waarbij het bedrijf is aangesloten;
- krantenartikelen in de Krantenbank, het archief van de belangrijkste Nederlandse dagbladen; je kunt de Krantenbank in de openbare bibliotheek inzien, het is niet toegankelijk via internet;
- boeken in het genre 'de beste ... werkgevers in de ...' en 'de beste ... bedrijven om voor te werken'.

Verzamel informatie over:

- de marktpositie;
- producten en diensten;
- de financiële positie;
- de kerncompetenties;
- ontwikkelingen in de branche;
- samenwerkings- en ketenrelaties;
- het imago (wat het bedrijf wil uitstralen) en de reputatie (wat anderen over het bedrijf zeggen);
- de filosofie;
- de organisatiestructuur, de grootte;
- de bedrijfscultuur.

1.1.2 Verschillende betekenissen van het begrip 'organisatie'

Laten we eens dieper ingaan op het begrip 'organisatie' om te zien wat daarmee bedoeld wordt. Het woord 'organisatie' is een homoniem. We kunnen de volgende drie betekenissen aan het woord toekennen:

Functionele organisatiebegrip

1 Het *functionele organisatiebegrip*: hierbij zien we het woord 'organisatie' in de betekenis van het werkwoord organiseren, dat gelijkstaat met het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten. Als men spreekt van de organisatie van een marketingcampagne door de marketeers van Philips, wordt daarmee dus het functionele organisatiebegrip gebruikt.

Institutionele organisatiebegrip

2 Het *institutionele organisatiebegrip*: hiervan is sprake als men duidt op een organisatie als object, met een naam en een vestiging. Als we het hebben over de organisatie Philips in Eindhoven, is er sprake van de institutionele benadering van het begrip 'organisatie'.

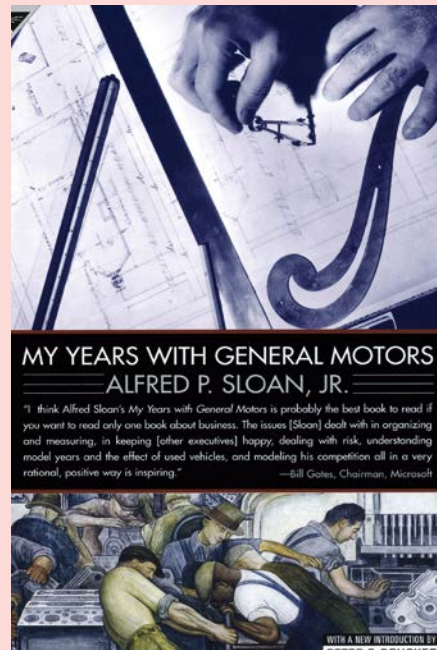
Instrumentele organisatiebegrip

3 Het *instrumentele organisatiebegrip*: het woord 'organisatie' wordt gebruikt in de instrumentele betekenis als we aan een organisatie refereren als middel waarmee we bepaalde doelstellingen van de organisatie kunnen verwezenlijken. Het gaat in dit geval om het organiseren binnen de organisatie. Als men over de organisatie van Philips in instrumentele zin spreekt, heeft men het over de wijze waarop de onderneming is onderverdeeld in afdelingen, divisies, managementlagen, regio's enzovoort.

MANAGEMENTKLASSIEKER

My Years with General Motors (1964) door Alfred P. Sloan Jr.

Opportunity is volgens Sloan een sleutelwoord voor succesvolle ondernemingen. Hij wilde voor zijn medewerkers kansen creëren door te decentraliseren. Tegelijkertijd zocht hij, net als de managers van nu, naar de juiste mix van vrijheid laag in de organisatie en centrale sturing. Dat laatste is noodzakelijk om optimaal te kunnen profiteren van de efficiencyvoordelen van een grote onderneming. Met veel vallen en opstaan ontwikkelde Sloan het concept van 'gecoördineerde decentralisatie', dat die beide elementen van centrale sturing en toch mensen laag in de organisatie veel verantwoordelijkheid laten dragen, verenigde. Het leidde zijns inziens tot initiatiefrijke actie, 'besluiten dicht bij de feiten', verantwoordelijkheidsbesef, ontwikkeld personeel en flexibiliteit. 'Kortom alle noodzakelijke kwaliteiten voor een organisatie die voortdurend wil inspelen op nieuwe omstandigheden', aldus Sloan. De invloed van de ideeën van Sloan



werkte lang door en heeft velen beïnvloed. Waddell en Bodek geven kritiek: voorraad wordt binnen de methode van Sloan op dezelfde manier gewaardeerd als geld. En er is dus geen stimulans om voorraden te minimaliseren. Veel Amerikaanse bedrijven zijn opgebouwd volgens de ideeën van Sloan en hebben op dit punt dus last ondervonden van zijn invloed.

Bron: Thuis, 2014 aangepast

1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming

De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' zijn verwant, maar hebben een onderling afwijkende betekenis. Eerder werd aangeduid dat een organisatie een menselijke samenwerking is die doelgericht en blijvend is. Als voorbeeld van een organisatie werd Amnesty International genoemd. Een bedrijf kan men als volgt definiëren: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.

Er zijn bedrijven met en bedrijven zonder winstoogmerk. Bedrijven zonder winstoogmerk (ook wel non-profitinstellingen genoemd) streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een niet-geprivatiseerde waterleidingmaatschappij is een voorbeeld van een bedrijf zonder winstoogmerk. In deze bedrijven kan het wel voorkomen dat er winst wordt gemaakt. Dat is dan mooi meegenomen, maar geen doel op zichzelf. In de eerste plaats is men hier gericht op het voorzien in een maatschappelijke behoefte (bijvoorbeeld water tegen een eerlijke prijs of relatief goedkoop openbaar vervoer).

Bedrijven met winstoogmerk of winstdoelstellingen streven naar winst. Dat betekent dat zij op eigen kracht trachten een opbrengst voor hun producten en/of diensten te realiseren die hoger is dan de kosten van het produceren ervan; dit met de bedoeling de winst ter beschikking te stellen aan de eigenaar als beloning voor zijn aandeel in het door hem aan het bedrijf verstrekte vermogen. Voorbeelden van bedrijven met winstoogmerk zijn Volvo, Unilever en Philips, maar ook midden- en kleinbedrijven zoals de 'sigarenzaak om de hoek'.

Na de uitleg van de begrippen 'organisatie' en 'bedrijf' rest nog de omschrijving van het begrip *onderneming*: een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst. Een onderneming is dus hetzelfde als een bedrijf met winstoogmerk. In figuur 1.1 wordt de relatie tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' grafisch weergegeven. Uit het voorafgaande blijkt dus het verschil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'. Een organisatie is alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert. Ook blijkt niet elk bedrijf een onderneming te zijn. Dit laatste geldt namelijk alleen voor bedrijven die gericht zijn op het maken van winst.

FIGUUR 1.1 De relaties tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming'



Bedrijf

Zonder winstoogmerk

Met winstoogmerk Winstdoelstelling

Onderneming

Verskil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'

• www.twijnstraguddekennisbank.nl, ingekort en aangepast

Organisatiekunde

Iedereen die als ondernemer, manager, medewerker, adviseur of aandeelhouder met organisaties te maken krijgt, dient aandacht te besteden aan de drie centrale processen van elke organisatie: *doelen stellen*, *organiseren* en *realiseren*. Deze driedeling is van toepassing op elke organisatie, op welk niveau dan ook, van welk type dan ook, in welke markt of omgeving dan ook, profit of non-profit.



Deze drie processen vormen de essentie van elke organisatie. Het driedelige DOR-organisatiemodel biedt een verantwoorde, vereenvoudigde weergave van de complexiteit van organisaties. Verantwoord, omdat enerzijds geen hoofdzaken zijn weggelaten en anderzijds geen overbodige details zijn opgenomen. Het maakt daarbij niet uit op welk niveau je de organisatie definieert: de organisatie als geheel of de organisatie als onderdeel van een grotere organisatie (directoraat, dienst, vestiging, bureau, business-unit, groep, afdeling enzovoort). Volgens ons is het onderscheid tussen profit- en non-profitorganisaties of tussen overheid en bedrijfsleven niet zo relevant; het zijn immers allemaal organisaties waarin mensen werken, die een structuur hebben, waarin werk bewaakt en gestuurd wordt door middel van systemen en waarin een bepaalde cultuur te onderkennen is.

Ter relativering nog het volgende: 'De organisatie bestaat niet', 'Mensen maken (en breken) organisaties', en 'Ieder heeft zijn eigen werkelijkheidsbeeld van de organisatie'. De organisatiekunde moet bescheidenheid in acht te nemen, want: Er is geen beste manier van organiseren. Wat ons organisatiekundigen op de been houdt is het tweede deel van deze stelling: Niet elke manier van organiseren is even effectief.

1.3 Rechtsvormen

Er zijn verschillende *ondernemingsvormen*. Hiermee wordt bedoeld dat men een onderneming op verschillende manieren een juridische structuur kan geven. De ondernemingsvorm die men kiest, noemt men in juridische termen ook wel de *rechtsvorm*. Een onderneming kan toebehoren aan wat we een natuurlijk persoon noemen of kan zelfstandig een rechtspersoon zijn. Met een *natuurlijk persoon* wordt een mens van vlees en bloed bedoeld die als rechts-subject wordt aangemerkt. Dit laatste wil zeggen dat hij drager is van rechten en plichten zoals deze verwoord zijn in de wet. De wet kent echter ook de aanwijzing van groepen of organisaties als rechtssubject. De groep of de organisatie noemen we in dat geval de *rechtspersoon*.

Als een onderneming toebehoort aan een natuurlijk persoon (Slagerij van Kampen is een eigendom van de heer C. van Kampen) dan is de eigenaar mede met zijn privévermogen aansprakelijk voor de schulden die de onderneming maakt.

Een rechtspersoon zoals ING nv is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden. Hier zijn de eigenaren, bijvoorbeeld aandeelhouders, niet met hun privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming.

We bespreken nu eerst de meest gebruikte rechtsvormen die in aanmerking komen voor natuurlijke personen (subparagraaf 1.3.1) en dan de rechtsvormen die van toepassing kunnen zijn op rechtspersonen (subparagraaf 1.3.2).

1.3.1 Rechtsvormen behorende bij natuurlijke personen

Het Nederlands recht kent de volgende rechtsvormen voor de ondernemingen van natuurlijke personen:

- 1 de eenmanszaak;
- 2 de maatschap;
- 3 de vennootschap onder firma (vof);
- 4 de commanditaire vennootschap (cv).

Ad 1 Eenmanszaak

De eigenaar van de *eenmanszaak* is met zijn gehele private vermogen aansprakelijk voor de schulden van de eenmanszaak. Het inkomen van de eigenaar wordt gevormd door de winst van de eenmanszaak. De eenmanszaak hoeft geen jaarstukken (bijvoorbeeld balans, winsten verliesrekening) openbaar te maken. Uiteraard heeft de eenmanszaak wel een administratieplicht voor de inspecteur van belastingen. De kruidenier om de hoek is een veelvoorkomend voorbeeld van een eenmanszaak.

Voordelen van de eenmanszaak zijn de volledige zelfstandigheid van de eigenaar, de grote invloed van de eigenaar op het bedrijfsresultaat en de flexibiliteit. De eenmanszaak kan immers altijd nog overgaan op een van de andere rechtsvormen.

Nadeel van de eenmanszaak is het feit dat de eigenaar het volledige risico draagt voor eventuele schulden. Daarnaast is het voortbestaan van de onderneming volledig afhankelijk van de capaciteiten, leeftijd en gezondheid van de eigenaar.

Rechtsvorm

Rechtspersoon

Eenmanszaak

Maatschap*Ad 2 Maatschap*

De *maatschap* is een samenwerkingsovereenkomst tussen zelfstandige, natuurlijke personen of rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. De inbreng van de deelnemers (de zogenoemde maten) kan uit geld maar ook uit arbeid bestaan. Maatschappen komen vooral voor bij beoefenaars van de zogenoemde vrije beroepen, zoals advocaten, tandartsen, fysiotherapeuten en medisch specialisten. De maten zijn ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de schulden van de maatschap.

Vennootschap onder firma*Ad 3 Vennootschap onder firma*

De *vennootschap onder firma* (vof), meestal vof of firma genoemd, is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen onder één gemeenschappelijke naam. De inbreng van de vennoten kan uit geld bestaan, maar ook uit arbeid, goederen (bijvoorbeeld gereedschap) of vergunningen (bijvoorbeeld een taxi- of tapvergunning). Voorbeelden van een vof zijn garages, taxibedrijven of cafés waarin twee firmanten samenwerken.

De firmanten (of vennoten) zijn ieder hoofdelijk (met het privévermogen) aansprakelijk voor de totale schulden van de onderneming. In de praktijk wil het wel eens voorkomen dat een van de firmanten met medeneming van de kas met de noorderzon vertrekt. In dat geval draait de achtergebleven vennoot op voor alle schulden.

In de firma-akte worden de rechten en plichten van de firmanten vastgelegd (bijvoorbeeld de inbreng van de firmanten, de taakverdeling en de winstverdeling). De firma heeft geen publicatieplicht voor de jaarstukken.

Voordelen van een firma zijn de spreiding van ondernemersrisico over meer personen en het feit dat de firma voor het voortbestaan minder kwetsbaar is dan de eenmanszaak. Nadelen zijn de kans op onenigheid, de mogelijkheid van onduidelijkheid over de taakverdeling en het feit dat iedere firmant aansprakelijk is voor de daden van de medefirmanten.

Simpel gezegd is de maatschap een firma voor de uitoefening van een (vrij) beroep, terwijl bij de firma een bedrijf wordt uitgeoefend.

Commanditaire vennootschap*Ad 4 Commanditaire vennootschap*

De *commanditaire vennootschap* (cv) is vergelijkbaar met de firma, met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid wordt gemaakt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten. De beherende vennoot is de ondernemende, 'werkende' firmant (net als bij de firma), terwijl de stille firmant uitsluitend als geldschieter en deler in de winst optreedt. Men kan de stille vennoot ten hoogste aansprakelijk stellen voor het door hem geïnvesteerde geld. Als het misgaat, is hij zijn investering kwijt maar er kan verder geen inbreuk worden gedaan op zijn privévermogen, dit in tegenstelling tot de situatie bij de beherende vennoot. De stille vennoot heeft in principe geen invloed op het bedrijfsbeleid. Voor de rest zijn de voor- en nadelen vergelijkbaar met die van de vennootschap onder firma. Als de twee garagehouders uit het voorbeeld van de firma besluiten extra kapitaal aan te trekken, dan zouden ze dit kunnen doen door een stille vennoot te zoeken. De vennootschap onder firma gaat dan over in een commanditaire vennootschap.

• www.eenmanszaakoprichten.nl, ingekort en aangepast

Eigen bedrijf starten: eenmanszaak of bv?



Startende ondernemers twijfelen geregeld tussen het oprichten van een eenmanszaak of het oprichten van een besloten vennootschap (bv). De voornaamste verschillen tussen deze rechtsvormen betreffen de aansprakelijkheid en de belastingen.

Verschillen

	Eenmanszaak	Bv
Risico's	Aansprakelijk met privévermogen	Scheiding privé en bedrijf
Belastingvoordeel	Winst < 150.000 euro	Winst > 150.000
Notariële akte	Nee	Ja
Startkapitaal	Nee	0,01 euro
Jaarrekening KvK	Nee	Ja

Belasting verschil eenmanszaak en bv

Over de winst, behaald uit een eenmanszaak, betaal je inkomstenbelasting. Bij de bv wordt er vennootschapsbelasting over de winst betaald.

In principe is de belasting bij een bv lager dan bij een eenmanszaak, maar bij een bv zijn er extra kosten. Zo moet er verplicht een jaarrekening worden opgesteld en zijn er verplichte accountantkosten. Het grote voordeel van de eenmanszaak zit in de vele fiscale voordelen zoals de zelfstandigenaftrek, investeringsaftrek en MKB-winstvrijstelling. Hierdoor zal zeker bij een lagere winst het belastingvoordeel bij een eenmanszaak relatief groter zijn dan het voordeel bij de bv.

Wat is beter: een bv of eenmanszaak?

De twee belangrijkste elementen om rekening mee te houden bij de keuze tussen een bv of eenmanszaak zijn:

- 1 Risico: wanneer een onderneming veel fiscaal risico loopt, is de verstandigste keuze om een bv als rechtsvorm te kiezen. Bij weinig risico voldoet een eenmanszaak.
- 2 Winst: bij lage winst (minder dan 150.000 euro per jaar) loont de eenmanszaak beter. Bij hogere winst is een bv belastingtechnisch voordeliger.

1.3.2 Rechtsvormen behorende bij rechtspersonen

Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk bij ondernemingen met rechtspersoonlijkheid. We bespreken de belangrijkste drie:

- 1 de naamloze vennootschap (nv);
- 2 de besloten vennootschap (bv);
- 3 de coöperatieve vereniging.

*Ad 1 Naamloze vennootschap***Naamloze
vennootschap**

De *naamloze vennootschap* (nv) is een onderneming met rechtspersoonlijkheid; dit betekent dat juridisch gezien haar bezittingen en schulden geheel onafhankelijk zijn van de bezittingen en schulden van de vermogensverschaffers. Ook is het zo dat de dagelijkse ondernemingsleiding in juridische zin geheel onafhankelijk is van de vermogensverschaffers. Het kapitaal van de nv is verdeeld in een aantal aandelen. Deze aandelen worden bijvoorbeeld op de beurs gekocht door investeerders. De aandelen zijn 'aan toonder', hetgeen wil zeggen dat ze niet op naam staan en daardoor vrij verhandelbaar zijn. De zeggenschap over de nv is meestal verdeeld over drie organen, die we hier kort bespreken.

**Algemene
vergadering van
aandeelhouders**

De *algemene vergadering van aandeelhouders* (ava) is het hoogste gezagsorgaan in de nv. Indien er gestemd wordt op de vergadering van aandeelhouders heeft de aandeelhouder controle over een aantal stemmen dat gelijk is aan het (gewogen) aantal aandelen dat hij bezit van de nv. Bij een aandelenbelang boven de 50% bij één aandeelhouder spreken we van een meerderheidsbelang. In deze situatie heeft de aandeelhouder dus nogal wat controle over het bedrijf. Bij een nv loert altijd het overnamegevaar; hiermee wordt het gevaar bedoeld dat een buitenstaander een controlerend aandelenbelang krijgt. Dit kan hij doen door meer dan 50% van de aandelenpakketten op te kopen. Indien dit gebeurt maar niet gewenst wordt door de nv-leiding, spreken we van een 'vijandelijke overname'. Hier zijn echter wel beschermingsconstructies tegen te verzinnen.

Raad van bestuur

Het tweede orgaan in de nv is de *Raad van bestuur* (RvB). De ava benoemt de RvB. De RvB is vervolgens verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de nv. Bij strategisch belangrijke keuzen is vaak de toestemming nodig van de ava. De leden van de raad van bestuur zijn in loondienst van de nv. Zij worden vaak voor een deel in aandelen of opties uitbetaald, om de betrokkenheid met de onderneming te vergroten.

**Raad van
commissarissen**

Een derde orgaan dat niet in iedere nv kan worden aangetroffen, is de *Raad van commissarissen* (RvC), die namens de ava toezicht uitoefent op de RvB. In

tegenstelling tot de ondernemingsvormen bij natuurlijke personen is het voortbestaan van de nv veel minder afhankelijk van het wel en wee van de bestuurders.

De nv is verplicht tot het publiceren van jaarstukken. De aard van de jaarstukken is afhankelijk van de grootte van de nv. Een van de voordelen van de nv is de geschiktheid om een groot vreemd vermogen aan te trekken. Dit komt mede doordat de aandelen gemakkelijk verhandelbaar zijn en de aandeelhouders beperkt aansprakelijk zijn. Deze aansprakelijkheid is namelijk beperkt tot de waarde van hun aandelen.

Nadelen van deze rechtsvorm zijn de publicatieplicht (informatie voor de concurrentie) en de kans op vijandelijke overnames.

Voorbeelden van nv's zijn ING, de ABN AMRO, Philips, Akzo-Nobel en andere aan de beurs genoteerde ondernemingen.

● www.rtlz.nl, ingekort en aangepast

Vijf manieren om minder risico te lopen als startend ondernemer

Als beginnend ondernemer is het verstandig om afspraken schriftelijk vast te leggen in een contract. Maar welke contracten zijn er en hoe kun je er als ondernemer je voordeel mee doen? Hier volgen de vijf belangrijkste contracten waar je als kersverse ondernemer eigenlijk niet buiten kunt:

- 1 **Algemene voorwaarden.** In de algemene voorwaarden staan alle wederzijdse rechten en verplichtingen tussen koper en verkoper omschreven. Zorg dat de klant ze heeft ontvangen vóór de deal gesloten is. Dan sta je sterker als diegene in gebreke blijft. Hoe duidelijker je bent, hoe kleiner de kans op discussie achteraf.
- 2 **Inkoop- en verkoopcontract.** Een koopovereenkomst kun je opstellen wanneer je de inkoop of overdracht van diensten goed geregeld wilt hebben. In een inkoop- of verkoopcontract staat precies omschreven wat verhandeld wordt, de prijs die daarvoor betaald wordt en garantiebepalingen.
- 3 **Geheimhouding.** Het zijn juist vaak de ideeën van jonge ondernemers en start-ups die aan de basis staan van succesvolle businessmodellen. Om te voorkomen dat de klant er met het briljante idee vandoor gaat, kun je een geheimhoudingsverklaring opstellen. Laat opdrachtgevers deze verklaring ondertekenen.
- 4 **Samenwerkingscontract.** Geen samenwerkingsverband is hetzelfde. Toch is het verstandig om met de klant, partner of collega af te spreken op welke basis jullie in de toekomst gaan samenwerken. Wanneer je als startende ondernemer besluit om samen of met meer mensen een onderneming te voeren, kun je een rechtsvorm kiezen, zoals een Vennootschap Onder Firma (VOF) of een Commanditaire Vennootschap (CV).



5 Overeenkomst van opdracht. Zzp'ers die gebruikmaken van algemene voorwaarden kunnen met een modelovereenkomst zekerheden voor zichzelf (en de klant) inbouwen. Daarom leggen zij de gemaakte afspraken vast in een aannemingscontract. In dat contract staat een omschrijving van het te verrichten werk, een kostencalculatie en de overeengekomen prijs, de verwachte oplevering en andere specificaties.

Besloten vennootschap

Ad 2 Besloten vennootschap

De *besloten vennootschap* (bv) is vergelijkbaar met de nv, met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn, maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Het gevaar van vijandelijke overnames is daardoor niet aanwezig. De bv is een aantrekkelijke rechtsvorm voor ondernemers die niet persoonlijk aansprakelijk willen zijn voor de bedrijfsrisico's. Er zijn kleine en grote ondernemingen die gebruikmaken van de bv-vorm, zoals XS4ALL bv en Stork bv, maar ook een dierenarts of een verwarmingsinstallatiebedrijf kan een bv zijn.

Coöperatieve vereniging

Ad 3 Coöperatieve vereniging

De *coöperatieve vereniging* is een vereniging van personen die het behartigen van de belangen van de leden als doel heeft. Deze belangen kunnen van verschillende aard zijn: kredietverschaffing of aanschaf van gemeenschappelijke goederen. De vereniging kent organen die vergelijkbaar zijn met die van de nv: de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook bij deze rechtsvorm is er sprake van een wettelijke publicatieplicht. Voorbeelden zijn de Boerenbond en de Rabobank.

Andere rechtspersonen, die buiten het kader van dit boek vallen, zijn: de vereniging, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting.

MANAGEMENTMYTHE*Managementmythes uit de organisatiekunde om snel te vergeten*

Onzekerheid bij managers over de modellen en methodieken die hen ter beschikking staan, maken hen gevoelig voor goeroes, trends en hypes. Een aardverschuiving aan managementtrends is de afgelopen dertig jaar over het bedrijfsleven gegleden, het merendeel afkomstig uit Amerika. In de jaren tachtig zagen we de opkomst van 'demassing', 'one-minute management' en 'management by walking around'. In de jaren negentig waren 'delaying', 'rightsizing' en 'empowerment' magische kreten waarvan je als manager toch minimaal gehoord moest hebben wilde je meetellen. Het waren stuk voor stuk 'buzz-woorden', uitgedragen door managementgoeroes en aangeprezen door gretige consultants. De voedingsbodem van dit soort managementmodes ligt bij talrijke mythes rond management. Geaccepteerde opvattingen over wat managers kunnen en hardnekkige misvattingen over de optimale inrichting

van organisaties. In het blad *Management Team* werden de volgende hardnekkigste mythes op een rij gezet:

- 1 Zelfsturende teams
- 2 Managers nemen rationele besluiten
- 3 Kennismanagement
- 4 Kwaliteitsmanagement
- 5 Employability
- 6 Van goeroes kun je leren
- 7 Fusie brengt synergievoordeel
- 8 Management leer je op een businessschool
- 9 De Balanced Scorecard
- 10 Worklife balance
- 11 Wees niet kritisch bij creativiteit
- 12 Micromanagement is niet goed
- 13 Succes is voor toppers
- 14 Apple is een design-bedrijf
- 15 Brainstormen heeft geen zin
- 16 Je vijand is niet je vriend
- 17 Prestatiedruk helpt
- 18 Pauzeren zorgt voor productiviteit
- 19 Promoveer geen mensen van binnen

Deze mythes worden op passende plekken in dit studieboek tegenover de organisatietheorie gezet, en aldaar verder uitgediept.

Bron: Management Team



Kritische reflectie

Stel jij begint een bedrijf, wat zou voor jou dan belangrijk zijn in het kader van de te kiezen rechtsvorm? Veiligheid (niet aanspreekbaar met jouw privévermogen)? Flexibiliteit? De meest optimale fiscale constructie?

1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie

Om organisaties op zinnige wijze te kunnen onderzoeken, bijvoorbeeld als studieobject voor de organisatiekunde, moeten we hun prestaties met elkaar kunnen vergelijken.

Productiviteit

Hiervoor hebben we meetinstrumenten nodig ('meten is weten'). Drie belangrijke criteria bij de beoordeling van organisaties zijn 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie'. Met *productiviteit* (P) van een organisatie duiden we op de verhouding tussen het bereikte (of beoogde) resultaat (R) en de daarvoor gebrachte (of de daarvoor te verwachten) offers (O). Bij het beoogde resultaat kunnen we denken aan de opbrengst van producten of diensten. Bij de offers kunnen we denken aan de kosten voor onder andere grondstoffen of arbeid die gemaakt moesten worden om het product te kunnen fabriceren.

$$\text{Productiviteit} = \frac{\text{Resultaat}}{\text{Offers}}$$

Een productiviteitsgetal van 2,0 betekent dat het resultaat van de organisatie, bijvoorbeeld uitgedrukt in geld, twee keer zo hoog is als wat er voor aan offers is gebracht. Hieruit volgt dat hoe hoger het productiviteitsgetal is, hoe beter de organisatie presteert.

Maximaal haalbare productiviteit

De *maximaal haalbare productiviteit* is de productiviteit waarbij, gegeven de productiemiddelen, met de laagste offers het maximale resultaat wordt gerealiseerd. De formule van de maximale productiviteit luidt als volgt:

$$\text{Productiviteit}_{\max} = \frac{\text{Resultaat}_{\max}}{\text{Offers}_{\min}}$$

Deze maximale productiviteit wordt vaak gebruikt als de norm die men in de praktijk tracht te benaderen. Het is mogelijk deze maximale productiviteit tijdelijk te verhogen door over te werken. Het niet bereiken van de maximale productiviteit kan, zoals uit de formule blijkt, aan twee factoren liggen:

- 1 Het resultaat is minder dan het maximaal haalbare. Als bijvoorbeeld een machine is uitgevallen, kan men niet de maximale productie behalen.
- 2 De gegeven offers, meestal uitgedrukt in geld, waren meer dan de minimaal benodigde. Dit kan voorkomen als men bijvoorbeeld producten heeft moeten afkeuren. Men moet dan namelijk opnieuw mankracht, energie en grondstoffen gebruiken om de afgekeurde producten te vervangen.

De twee eerdergenoemde oorzaken van een productiviteit die lager is dan de maximaal haalbare, kan men uitdrukken in verhoudingsgetallen, die we effectiviteit en efficiëntie noemen:

- 1 *Effectiviteit*: de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat dat men eigenlijk had moeten halen.

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}}$$

waarin R = resultaat

2 *Efficiëntie*: de verhouding tussen de normoffers die men eigenlijk had mogen brengen en de werkelijk gebrachte offers.

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}}$$

waarin O = offer

Samenvattend kunnen we stellen dat het productiviteitscijfer dus aangeeft wat een organisatie moet kunnen presteren; dat wil zeggen welk resultaat zij kan bereiken tegen welke offers. De effectiviteit geeft dan aan in welke mate een organisatie erin slaagt de gestelde doelen te bereiken. Zoals ook uit de formule blijkt, maakt het hierbij niet uit wat dit kost aan bijvoorbeeld geldelijke offers. Bij de efficiëntie kijkt men juist wel naar de verhouding tussen de normoffers en de werkelijke offers die men heeft moeten brengen in een poging de gestelde doelen te bereiken.

MANAGEMENTKLASSIEKER

The 7 Habits Of Highly Effective People
(1989) door Stephen R. Covey, vertaald als
De zeven eigenschappen van effectief
leiderschap (2007)

Covey beargumenteert dat blijvend succes alleen mogelijk is als je leeft en werkt volgens principiële principes. De principes voor succes en effectiviteit (dat je bereikt wat je wilt) vat Covey samen in zeven eigenschappen:

- 1 proactief zijn;
- 2 beginnen met het einde voor ogen;
- 3 belangrijke zaken eerst regelen;
- 4 denken in termen van winnen/winnen;
- 5 eerst proberen te begrijpen, dan begrepen te worden;
- 6 synergetisch werken;
- 7 de zaag scherp houden (zorgen voor voldoende ontspanning).

In 2004 voegde Covey een achtste eigenschap toe: 8 je stem vinden en anderen inspireren de hunne te vinden.



De bestseller van Covey (meer dan 15 miljoen exemplaren verkocht wereldwijd) wordt ook buiten managementkringen gelezen, omdat het niet alleen een recept is voor 'op het werk' maar ook voor het privéleven. Critici menen dat het boek onnodig simpele dingen in een te intellectueel jasje steekt of zelfs stiekem Covey's mormonenreligie probeert te verspreiden.

Bron: Thuis 2014, ingekort en aangepast

MANAGEMENTMYTHE*Pauzeren zorgt voor productiviteit*

Er wordt vaak gezegd dat een korte koffie- en rookpauze je productiviteit weer vooruit kan helpen.

‘Korte breaks hebben een contraproductief effect’

Maar, behalve als je in de pauze iets doet wat werk gerelateerd en positief is, zoals een collega complimenteren, hebben korte breaks een contraproductief effect. Zeker een loopje naar een koffieautomaat, blijkt uit onderzoek van Charlotte Fritz (Portland State University).

Ook muziek luisteren, surfen over het web of kletsen over voetbal: niet doen, zegt ze. ‘Een rondje lopen in een micropauze vertoont geen statistische relatie met vitaliteit of vermoeidheidsniveaus.

Een collega helpen heeft daarentegen wel een positief effect.’

Haar conclusie: ‘Als je aan het werk bent, kun je het best aan het werk blijven. Je voelt je beter en je presteert beter als je daarop langere tijd focust.’ Afstand nemen van je werk doe je volgens haar dan ook het beste tijdens vakanties. Sorry, rokers en koffieleuten...

Bron: www.mt.nl, ingekort en aangepast



Productiviteits-, efficiëntie- en effectiviteitscijfers worden niet alleen gebruikt om bedrijven binnen een land met elkaar te vergelijken. Ze worden met name gebruikt om de verschillen tot uitdrukking te brengen tussen bijvoorbeeld bedrijven in het Westen en bedrijven in lagelonenlanden. In het volgende voorbeeld passen we de begrippen 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie' toe.

Praktijkvoorbeeld 1.2 Afdeling 'special products'

De afdeling 'special products' van een onderneming moet voor een bepaald tijdstip vijftig dozen luxe 'extra zwaar' papier maken dat gebruikt wordt voor diploma's en certificaten. Per doos heeft de afdeling aan totale kosten (arbeid, materiaal, afschrijving enzovoort) €50. Men kan de dozen papier verkopen voor €75, bij een gegarandeerde afzet. De maximale productiviteit van de afdeling berekent men als volgt:

$$\text{Productiviteit} = P_{\max} = \frac{R_{\max}}{O_{\min}} = \frac{50 \times \text{€}75}{50 \times \text{€}50} = 1,5$$

Doordat de afdeling door ziekte enige vertraging opleep, lukt het maar om 45 dozen papier te fabriceren. Dit levert het volgende effectiviteitscijfer op:

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}} = \frac{45 \text{ dozen}}{50 \text{ dozen}} = \frac{45 \times \text{€}75}{50 \times \text{€}75} = 0,9$$

Doordat men op de afdeling nogal wat keren nieuwe grondstoffen moest nemen voor het maken van een proefrun (die telkens mislukte) heeft men meer materiaal moeten verbruiken dan oorspronkelijk het plan was. De boekhouder vertelt dat de totaal gemaakte kosten voor de 45 dozen €3.000 bedragen in plaats van de geplande €2.500. Het efficiëntiecijfer berekent men als volgt:

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}} = \frac{45 \times \text{€}50}{\text{€}3.000} = 0,75$$

• www.rtlz.nl, maart 2019, ingekort en aangepast

Volkswagen werkt samen met Amazon om efficiency fors te verhogen

Volkswagen en Amazon Web Services willen samen de 'Volkswagen Industrial Cloud' ontwikkelen, waarin de gegevens van alle machines en systemen van alle productiefaciliteiten van de Volkswagengroep worden gecombineerd. Op deze manier moeten de bedrijfsprocessen binnen het Volkswagenconcern geoptimaliseerd worden, zodat de productiviteit 'aanzienlijk' omhoog kan gaan. Dat alles is nodig om de nieuwe productiviteitsdoelstelling van het bedrijf te halen: de productiviteit met 30 procent verhogen in 2025.

De industrial cloud maakt het mogelijk dat straks alle informatie die bestaat binnen een organisatie onmiddellijk beschikbaar is voor alle bronnen. Nu communiceren machines, werknemers en it-systemen nog niet altijd consequent met elkaar. Met het nieuwe platform kan informatie beter worden uitgewisseld. Het gaat er dan bijvoorbeeld om dat machines communiceren

dat zij beschikbaar zijn, dat er capaciteit beschikbaar is of dat er een storing is. Ook kunnen toeleveranciers en klanten meedoen met informatie-uitwisseling. Op de langere termijn moeten ook de toeleveranciers die vanaf 30.000 vestigingen werken worden aangesloten.

Met de industrial cloud wil Volkswagen bereiken dat er een beter zicht komt op alle materialen die het concern verbruikt. Daarnaast wil het er veel eerder achterkomen als er bottlenecks zijn in de levering van grondstoffen en materialen en als er onderbrekingen in het productieproces zijn. Verder wil VW de installaties in de fabrieken optimaal gebruiken.



Kritische reflectie

Probeer kritisch te blijven ten opzichte van de theorie. Staan er in dit hoofdstuk ideeën of gedachten waar je (nog) niets mee kunt? Zaken waar je het niet mee eens bent? Of die je in de praktijk anders gezien hebt?

1.5 Waarom organisatietheorieën bestuderen?

Voordat de verschillende organisatietheorieën de revue passeren, staan we eerst even stil bij de reden waarom deze theorieën het waard zijn bestudeerd te worden. Velen zien namelijk de organisatiekunde en vooral het management als een toegepaste, praktische bezigheid in plaats van als de bestudering van theoretische uiteenzettingen op papier. Toch geven Stoner en Freeman in hun boek *Management* (2002) terecht aan dat het in ieder geval al om de volgende redenen zinvol is organisatie- en managementtheorieën te bestuderen:

- 1 Theorieën zijn een leidraad bij beslissingen in de managementpraktijk.
- 2 Theorieën vormen onze visies op organisaties.
- 3 Theorieën maken ons bewust van de omgeving van het bedrijf.
- 4 Theorieën zijn een bron van nieuwe ideeën.

Elke managementhandeling berust op veronderstellingen, generalisaties en hypothesen – dat wil zeggen op theorie. Onze veronderstellingen zijn vaak impliciet, soms vrij onbewust, vaak tegenstrijdig; toch bepalen ze onze voorspellingen dat als we a doen, b zal voorkomen. Theorie en praktijk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Douglas McGregor – organisatiekundig denker, psycholoog en wetenschapper

Een minstens zo belangrijke reden om bij de bestudering van de organisatiekunde ook de relatief oude theorieën te bestuderen, is de grote invloed die deze theorieën in het verleden hebben gehad. Voor een groot deel van de theorieën geldt dat ze ook vandaag de dag nog een grote invloed uitoefenen. In dit boek zullen de belangrijkste organisatie-theorieën aan bod komen. In het volgende hoofdstuk schetsen we in grote lijnen de historische ontwikkeling van de organisatiekunde.

Kloppen de organisatie-theorieën wel?

In hoofdstuk 2 zullen we zien dat de contingentie gedachte ('er is niet één beste manier om organisaties vorm te geven, of leiderschap aan te pakken'), een belangrijke stroming is geworden in de organisatiekunde. Sommige organisatiekundige theorieën zijn in de loop der tijd verbeterd, maar soms ook verworpen. Dat is helemaal niet vreemd in een wetenschap. We nemen met zijn allen –vanwege ons belang voor het voortbestaan – waarschijnlijk geen wetenschap zo serieus als de geneeskunde (wellicht de wapenindustrie als goede tweede, gezien die de bedreiging vormt van het voortbestaan). Toch zien we ook daar dat we op basis van nieuwe inzichten gestopt zijn met aderlaten, schedelboren, elektroshocks en dergelijke zaken die we ooit als zeer zinvol zagen. Eenzelfde progressie, door verbetering en verwerping zien we ook in de organisatiekunde. Dit maakt dat we als wetenschapper voorzichtig moeten zijn met al te stellige uitspraken, maar ook met een gezonde achterdocht nieuwe (en oude) theorie moeten bezien. Het zijn aanzetten tot nadenken. Of zoals Stern (2001) het aangeeft: 'Managementdenkers hebben ons nog veel te vertellen. Je hoeft niet alles te geloven wat ze zeggen, maar ze kunnen op zijn minst stimulering bieden; ze kunnen topmanagers ertoe aanzetten hun zelfgenoegzaamheid op te geven en proberen problemen in een nieuw licht te zien.'

Of in de woorden van McLean (2005): Natuurlijk zijn managementtheorieën vaak onderwerp van discussie en kritiek geweest. Sommige critici zien organisatorische filosofieën als management rages die zullen worden vervangen door nieuwe wanneer andere theorieën worden voorgesteld. Dat is misschien wel het geval, maar het is goed wanneer managementtheorieën verder evolueren, omdat organisaties veranderen, de omgeving verandert en als gevolg daarvan managementpraktijken en -technieken veranderen. Theorieën bieden ons waardevolle inzichten in hoe we meer begrip, meer sturend en uiteindelijk succesvoller kunnen zijn in het managen van organisaties en de turbulente dynamische omgevingen waarin ze opereren...

Je mag hierop natuurlijk een andere kijk hebben!

Samenvatting

- Definitie van een organisatie: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
- Vier belangrijke kenmerken van organisaties:
 - menselijke factor
 - samenwerkingsvorm
 - doelgerichtheid
 - continuïteit.
- Hoofddoelstellingen van organisaties:
 - interne hoofddoelstelling: continuïteit
 - externe hoofddoelstelling: voorzien in een maatschappelijke behoefte
- Homoniemen van het begrip 'organisatie':
 - Functioneel: de organisatie als functie, het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
 - Institutioneel: een organisatie als een object.
 - Instrumenteel: de organisatie als een instrument of middel om de organisatie-doelstellingen te verwezenlijken.
- Eigenschappen van een organisatie:
 - synergie-effect
 - machtsverdeling in lagen
 - geschoold personeel
 - formele communicatie, regelgeving en methoden
 - een werkverdeling naar functie
 - omschreven doelstellingen
- Definitie van een bedrijf: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt, met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen. Er zijn bedrijven met en zonder winstoogmerk.
- Een onderneming is een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
- Er zijn ondernemingen met en zonder rechtspersoonlijkheid.
- Ondernemingen die beheerd worden door natuurlijke personen:
 - eenmanszaak
 - vennootschap onder firma (vof)
 - commanditaire vennootschap (cv)
 - maatschap
- Ondernemingen met rechtspersoonlijkheid:
 - naamloze vennootschap (nv)
 - besloten vennootschap (bv)
 - coöperatieve vereniging
- Belangrijke instrumenten om het presteren van organisaties te bepalen:
 - productiviteit
 - effectiviteit
 - efficiëntie
- De productiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
- De effectiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
- De efficiëntie van een organisatie is de verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
- Redenen om organisatie-theorieën te bestuderen:
 - Ze vormen een leidraad bij beslissingen.
 - Ze vormen onze visies op organisaties.
 - Ze maken ons bewust van de organisatie-omgeving.
 - Ze zijn een bron van nieuwe ideeën.

Kernbegrippenlijst

<i>Algemene vergadering van aandeelhouders (ava)</i>	Hoogste gezagsorgaan in de nv of bv.
<i>Bedrijf</i>	Een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.
<i>Besloten vennootschap (bv)</i>	Vergelijkbaar met nv met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Ook de bv heeft zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Commanditaire vennootschap (cv)</i>	Als vof met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid gemaakt wordt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten.
<i>Coöperatieve vereniging</i>	De coöperatieve rechtspersoonlijke vereniging is een vereniging van personen die als doel heeft het behartigen van de belangen van de leden.
<i>Eenmanszaak</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van één natuurlijk persoon.
<i>Effectiviteit</i>	De verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
<i>Efficiëntie</i>	De verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
<i>Functioneel organisatiebegrip</i>	Het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
<i>Going-concerngedachte</i>	Men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie.
<i>Institutioneel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als object.
<i>Instrumenteel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als middel.
<i>Maatschap</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van natuurlijke rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen.
<i>Naamloze vennootschap (nv)</i>	De naamloze vennootschap is een onderneming met zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Natuurlijk persoon</i>	Een mens, drager van rechten en plichten, bijvoorbeeld de slager C. van Kampen.
<i>Onderneming</i>	Een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.

<i>Organisatie</i>	Een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
<i>Productiviteit</i>	De verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
<i>Raad van bestuur (RvB)</i>	Uitvoerende directie van een bv of nv.
<i>Raad van commissarissen (RvC)</i>	Toezichtorgaan dat namens de ava toezicht uitoefent op de RvB.
<i>Rechtspersoon</i>	Een rechtspersoon (bijvoorbeeld ING nv) is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden.
<i>Rechtsvorm</i>	Juridische ondernemingsvorm (bv, nv, vof enzovoort).
<i>Synergie-effect</i>	Het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.
<i>Vennootschap onder firma (vof)</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van onder één naam samenwerkende personen.

Vragen en opdrachten

Theorievragen

- 1.1 Wat zal er gebeuren met de winst die een overheidsbedrijf zonder winstoogmerk maakt?
- 1.2 Wat is het verschil tussen de aansprakelijkheidsregeling bij een maatschap en die bij een firma?
- 1.3 Waarom zal de ondernemingsleiding van een nv in de praktijk toch invloed van de vermogensverschaffers accepteren?
- 1.4 Welk begrip (efficiëntie of effectiviteit) geeft een indruk van de doelmatigheid van het organisatieproces en welk geeft een indruk van de doeltreffendheid?
- 1.5 Bedenk een situatie waarin een organisatie opgeheven kan worden als het doel dat die organisatie nastreeft, definitief bereikt is.
- 1.6 Wat is het verschil tussen een non-permanente organisatie en een organisatie die uitgaat van de going-concerngedachte?
- 1.7 Waarom zijn er in Nederland meer bedrijven dan ondernemingen?
- 1.8 Als je bakker bent en je gaat aan het eind van de week kijken of het deze week goed is gegaan, waar kijk je dan naar met betrekking tot de effectiviteit en de efficiëntie?
- 1.9 Een schilder moet voor een bepaald tijdstip twintig deuren schilderen. De kosten per deur zijn €10 en hij kan aan deze dienst €20 per deur verdienen. Wat is dan de maximale productiviteit en waarom?
- 1.10 Waarom is het bestuderen van organisatie-theorieën van belang?

Toepassingsvraagstukken

- 1.11 Frencken Papers, een bedrijf dat veel papier produceert, heeft verschillende productieafdelingen omdat het halffabricaat dat aan het bedrijf wordt geleverd, verschillende fasen moet doorlopen om als eindproduct de fabriek te verlaten. Het bedrijf is een dochteronderneming van een groter concern. De directeur is altijd werkzaam op het hoofdkantoor en komt eens in de maand langs voor overleg. In het bedrijf is een chef aangesteld die leiding moet geven aan de verschillende productieafdelingen.
 - a Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
 - b In het jaarverslag van de onderneming is opgenomen dat de waarde van het bedrijf gebaseerd is op de going-concerngedachte. Wat houdt dit in?
 - c In het bedrijf is het zo geregeld, dat alle werknemers fiat moeten vragen aan de chef voordat de productie gestart mag worden. Dit heeft tot gevolg dat er lange wachttijden ontstaan als de chef het heel druk heeft. Hierdoor wordt de productiecapaciteit niet goed benut. Een ander gevolg is dat de chef

door tijdgebrek de voorbereidingen voor de productie onnauwkeurig nakijkt, waardoor fouten blijven zitten en pas tijdens de productie ontdekt worden. Dan is het dus al te laat. Bedenk een oplossing voor dit probleem.

- d Als fouten te laat gevonden worden, bestaat de kans dat er al veel verkeerde producten uit de machine gerold zijn. Dit brengt natuurlijk extra kosten met zich, omdat de uitval verwerkt moet worden en er nieuwe grondstoffen aangevoerd moeten worden om aan een order te voldoen. Welk verhoudingsgetal verandert hierdoor? Geef in woorden weer wat dit begrip inhoudt.
- e Door de lange wachttijden en het feit dat er toch nog geregeld fouten voorkomen bij de productie, zijn de werknemers minder gemotiveerd en daalt de productiviteit. Hoe krijgt de chef zijn personeel weer gemotiveerd?

- 1.12** Pizzeria Canli maakt en bezorgt pizza's op bestelling. De variabele kosten voor één pizza zijn gemiddeld €4. De vaste kosten bedragen per pizza €4,50. Bij bezorging van pizza's komt hier echter nog €1 per pizza bij. De verkoopprijs van pizza's ligt gemiddeld rond €14. De bezorgkosten zijn voor rekening van de besteller. Er komt een bestelling binnen van twintig pizza's die bezorgd moeten worden bij een grootwinkelbedrijf.
- Waarom is het voor een bedrijf nodig om de productiviteit te berekenen?
 - Bereken de productiviteit (twee decimalen).
 - Zal de maximale productiviteit hoger of gelijk zijn dan de bij vraag b berekende productiviteit?

Door een foutieve aanname van de bestelling levert de pizzabezorging maar twaalf pizza's af bij het grootwinkelbedrijf.

- Bereken de effectiviteit.
- Bereken de efficiëntie.

- 1.13** Lees de volgende tekst.

Centrale vestiging C&A in België

Brussel – Het kledingconcern C&A gaat een centrale vestiging bouwen in Vilvoorde bij Brussel. Het pand moet het logistiek hoofdkwartier worden van C&A

in Europa. Het familieconcern heeft autonome vestigingen in verschillende Europese landen. Volgens directeur K. Dellaert van C&A België komt in die situatie

geen verandering. In Vilvoorde worden bepaalde logistieke diensten en een deel van de inkoopactiviteiten ondergebracht.

- Wat is de externe organisatiedoelstelling van C&A?
- Van welke organisatiebegrippen is in dit artikel sprake?
- Welke van de in paragraaf 1.3 genoemde rechtsvormen past het beste bij C&A?
- Wat zijn de vier belangrijkste kenmerken van een organisatie?
- Hoe wordt de continuïteit van C&A gewaarborgd?



Op de website behorende bij dit boek (www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl) staan meer toetsvragen en oefenmateriaal.