

# **Bouwstenen van management en organisatie**

Voor Cootje  
Sanne  
Yvonne

# **Bouwstenen van management en organisatie**

*prof. dr. D.J. Eppink*

*dr. G.P. Melker*

*ir. drs. P.J. Tack*

Vijfde druk

Concept uitgeefgroep

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

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

Eerste druk 2011  
Tweede druk 2013  
Derde druk 2016  
Vierde druk 2019  
Vierde druk, herziene oplage 2021  
Vijfde druk 2023, herziene oplage 2024

Vormgeving: Coco Bookmedia, Amersfoort  
Redactie: Lia Hesemans

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2023

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

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

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

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

NUR: 801  
ISBN: 978 90 5516341 0

# Inhoudsopgave

	Voorwoord	11
	Overzicht van de inleidende cases per hoofdstuk	17
	Over de auteurs	19
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	
	Opbouw van het boek	23
	Opzet van elk hoofdstuk	28
	Literatuur	31
<b>2</b>	<b>Management, organisatie en besluitvorming</b>	
	Kernstof	35
	2 Management, organisatie en besluitvorming	37
	2.1 Wat is management?	37
	2.1.1 Betekenissen van het woord management	37
	2.1.2 Rollen van managers	37
	2.2 Wat is organisatie?	38
	2.2.1 Betekenissen van het woord organisatie	38
	2.2.2 Soorten organisaties	39
	2.2.3 Organisatie als systeem van invoer, doorvoer en uitvoer	40
	2.3 Kenmerken van theorie over management en organisatie	41
	2.3.1 Beschrijvende en voorschrijvende theorie	41
	2.3.2 Universele en situatieafhankelijke theorie	42
	2.3.3 Praktijk en onderzoek	42
	2.4 Wat is besluitvorming?	43
	2.4.1 Fasen in besluitvorming	43
	2.4.2 Ethiek en besluitvorming	49
	2.4.3 Menselijke rationaliteit is beperkt	50
	2.4.4 Invloedsfactoren op besluitvorming	51
	2.5 Vragen en opdrachten	57
	2.6 Extra: Variëteit in het werk van managers	59
	2.7 Antwoorden	61
	Literatuur	63
	<b>Deel I Strategisch management: van omgeving naar strategie</b>	67
<b>3</b>	<b>Omgeving van organisaties</b>	
	Kernstof	73
	3 Omgeving van organisaties	75
	3.1 Meso-omgeving: Porters vijfkrachtenmodel	75
	3.2 Macro-omgeving	81
	3.2.1 Demografisch	82
	3.2.2 Economisch	83
	3.2.3 Sociaal-maatschappelijk	84
	3.2.4 Technologisch	85
	3.2.5 Ecologisch	88
	3.2.6 Politiek-juridisch	89
	3.3 Interactie tussen de macro- en de meso-omgeving	90
	3.4 Veranderlijkheid van de omgeving	91
	3.5 Voorspellingstechnieken	94
	3.6 Bronnen van informatie	96
	3.7 Vragen en opdrachten	99
	3.8 Extra: McKinsey: top 10 trends in technologie	101
	3.9 Antwoorden	103
	Literatuur	105

<b>4</b>	<b>Strategieformulering</b>	
	Kernstof	113
4	Strategieformulering	115
4.1	Model van strategieformulering	115
4.2	Huidig strategisch profiel	116
4.3	Sterkten en zwakten	117
4.4	Kansen en bedreigingen	121
4.5	Raming bij ongewijzigd beleid (ROB)	122
4.6	Strategische alternatieven	122
4.7	Keuze	128
4.7.1	Financiën	128
4.7.2	Uitvoerbaarheid	129
4.7.3	Risico's	130
4.8	Aanpak van strategische planning	131
4.9	Vragen en opdrachten	133
4.10	Extra: RTL Nederland heeft nieuwe strategie en schrapt banen	135
4.11	Antwoorden	139
	Literatuur	141
<b>5</b>	<b>Spreadingsstrategie: waar concurreren?</b>	
	Kernstof	147
5	Spreadingsstrategie: waar concurreren?	149
5.1	Productspreiding	149
5.1.1	Aantrekkelijkheid van bedrijfstak/productmarkt	149
5.1.2	Synergiepotentieel	152
5.1.3	Evenwicht in de portfolio	155
5.1.4	Strategische alternatieven bij productspreiding	162
5.2	Geografische spreiding	165
5.2.1	Aantrekkelijkheid landen	166
5.2.2	Synergiepotentieel tussen landen	167
5.2.3	Evenwicht in de landenportfolio	168
5.2.4	Strategische alternatieven bij geografische spreiding	169
5.3	Verticale spreiding	172
5.3.1	Welke activiteiten?	174
5.3.2	Geheel of gedeeltelijk uitbesteden	177
5.4	Vragen en opdrachten	179
5.5	Extra: 10 regels van succesvolle landen	181
5.6	Antwoorden	183
	Literatuur	186
<b>6</b>	<b>Positioneringsstrategie: hoe concurreren?</b>	
	Kernstof	195
6	Positioneringsstrategie: hoe concurreren?	197
6.1	Positionering	198
6.2	Laagstekostenstrategie	200
6.2.1	Gevaren van een laagstekostenstrategie	201
6.2.2	Formuleren van een laagstekostenstrategie	202
6.3	Differentiatiestrategie	206
6.3.1	Gevaren van een differentiatiestrategie	208
6.3.2	Formuleren van een differentiatiestrategie	209
6.4	Kim en Mauborgne: vier-actiesraamwerk	212
6.5	Vragen en opdrachten	213
6.6	Extra: Concurrentievoordeel, houdbaar of niet?	215
6.7	Antwoorden	219
	Literatuur	221

<b>7</b>	<b>Samenwerkingsstrategie: alleen of samen concurreren?</b>	
	Kernstof	227
7	Samenwerkingsstrategie: alleen of samen concurreren?	229
7.1	Noodzaak tot strategische samenwerking	229
7.2	Doelen van samenwerking	232
7.3	Alternatieven bij samenwerking	235
7.4	Stappen tot samenwerking	236
7.4.1	Vaststellen noodzaak en doelen	237
7.4.2	Vaststellen zoekprofiel en opstellen long- en shortlist	237
7.4.3	Benaderen en onderhandelen	238
7.4.4	Sluiten overeenkomst	239
7.4.5	Implementeren	239
7.5	Vragen en opdrachten	241
7.6	Extra: Studenten dupe van conflict tussen samenwerkende mbo's	243
7.7	Antwoorden	247
	Literatuur	249
	<b>Deel II    Operationeel management: van strategie naar operaties</b>	251
<b>8</b>	<b>Mensen: leidinggeven en ontwikkelen</b>	
	Kernstof	257
8	Mensen: leidinggeven en ontwikkelen	259
8.1	Wat is leidinggeven?	259
8.2	Theorieën over leiderschap	261
8.2.1	Universele theorieën	261
8.2.2	Situatieafhankelijke theorieën	264
8.2.3	Transactioneel en transformatieel leiderschap	266
8.3	Het geven van opdrachten	268
8.3.1	Soorten opdrachten	268
8.3.2	Kenmerken van een goede opdracht	268
8.3.3	Managen door middel van doelstellingen en zelfcontrole (mbo)	269
8.4	Humanresourcesmanagement	270
8.4.1	Personeelsplanning	271
8.4.2	Flexibilisering van het personeelsbestand	273
8.4.3	Covey: kenmerken van zeer effectieve medewerkers	274
8.5	Management development	274
8.6	Vragen en opdrachten	277
8.7	Extra: Leidinggeven aan professionals?	279
8.8	Antwoorden	281
	Literatuur	283
<b>9</b>	<b>Mensen: motiveren en belonen</b>	
	Kernstof	291
9	Mensen: motiveren en belonen	293
9.1	Motivatatie van mensen	293
9.1.1	Inhoudstheorieën over motivatie	293
9.1.2	Procestheorie over motivatie	297
9.2	Belonen van mensen	298
9.2.1	Functieclassificatie als grondslag voor beloningsstelsels	298
9.2.2	Beloningsstelsels	299
9.2.3	Keuze voor een beloningsstelsel	303
9.3	Vragen en opdrachten	305
9.4	Extra: Voorkeur voor en beleving van beloningsstelsel verschillen per land en functie	307
9.5	Antwoorden	309
	Literatuur	311

<b>10</b>	<b>Middelen: financiële middelen en sturing</b>	
	Kernstof	317
10	Middelen: financiële middelen en sturing	319
10.1	Belang van financiële middelen	319
10.2	Budgettering	320
10.2.1	Wat is budgettering?	320
10.2.2	Voorwaarden voor succesvol budgetteren	320
10.2.3	Samenhang tussen deelbudgetten	321
10.2.4	Problemen met budgettering	322
10.3	Financiële aansturing van afdelingen	324
10.4	Interne leveringen	325
10.4.1	Interne verrekenprijzen	326
10.4.2	Kwaliteitsafspraken over interne leveringen	327
10.5	Balanced scorecard	327
10.6	Vragen en opdrachten	331
10.7	Extra: Balanced scorecard, bezint eer u begint!	333
10.8	Antwoorden	335
	Literatuur	337
<b>11</b>	<b>Middelen: duurzame productiemiddelen</b>	
	Kernstof	343
11	Middelen: duurzame productiemiddelen	345
11.1	Het belang van duurzame productiemiddelen	345
11.2	Gebouwen	346
11.3	Machines en installaties	348
11.4	ICT-infrastructuur	351
11.4.1	Cloud computing	351
11.4.2	Business process management software	352
11.5	Vervoermiddelen	352
11.6	Algemene aandachtspunten	354
11.6.1	Eigendom, huur of leasing	354
11.6.2	Flexibiliteit	355
11.6.3	Standaard of maatwerk	358
11.6.4	Invloed van de overheid	358
11.7	Vragen en opdrachten	361
11.8	Extra: Onroerend goed op de balans	363
11.9	Antwoorden	365
	Literatuur	367
<b>12</b>	<b>Methoden: besturen van bedrijfsprocessen</b>	
	Kernstof	373
12	Methoden: besturen van bedrijfsprocessen	375
12.1	Planning: van productieplanning naar business process management suites	375
12.1.1	Productieplanning	375
12.1.2	Material management: beheersing van de goederenstroom	377
12.1.3	Just in time (JIT)	377
12.1.4	Enterprise resource planning (ERP)	379
12.1.5	Business process management software (BPMS)	380
12.1.6	Lean management	381
12.2	Projecten en netwerkplanning	382
12.2.1	Wat is een project?	382
12.2.2	Wat is projectmatig werken?	382
12.2.3	Wat is netwerkplanning?	384
12.2.4	Organisatieaspecten	388
12.3	Vragen en opdrachten	391
12.4	Extra: Procesgericht organiseren	393
12.5	Antwoorden	395
	Literatuur	397



<b>13</b>	<b>Methoden: beheersen van kwaliteit</b>	<b>403</b>
	Kernstof	403
	13 Methoden: beheersen van kwaliteit	405
	13.1 Wat is kwaliteit?	405
	13.2 Belang van kwaliteit	406
	13.3 Korte historie van kwaliteitsmanagement	406
	13.4 Meten is weten	407
	13.5 Processen om kwaliteit te verbeteren	412
	13.5.1 De PDCA-cyclus van Deming	412
	13.5.2 Six Sigma-cyclus: DMAIC	413
	13.6 INK-managementmodel	414
	13.6.1 Tien aandachtsgebieden	414
	13.6.2 Vijf fundamentele kenmerken	415
	13.6.3 Twee veranderwielen: PDCA-cyclus en IMWR-cirkel	415
	13.6.4 Vier dimensies	416
	13.7 Certificering	417
	13.7.1 ISO-certificering	417
	13.7.2 HKZ-keurmerk	418
	13.7.3 PREZO	419
	13.7.4 PREZO Care	420
	13.8 Kwaliteit van diensten	421
	13.8.1 Diensten zijn anders	421
	13.8.2 Specifieke succes- en faalfactoren	422
	13.8.3 Managen van verwachtingen en het organiseren van een ervaring	423
	13.9 Afhandeling van klachten	424
	13.10 Vragen en opdrachten	427
	13.11 Extra: Protocollen overboord, personeel blij	429
	13.12 Antwoorden	433
	Literatuur	437
	 <b>Deel III Organisatieontwerp: van strategie en operaties naar organisatiestructuur</b>	 <b>441</b>
<b>14</b>	<b>Arbeidsverdeling</b>	
	Kernstof	447
	14 Arbeidsverdeling	449
	14.1 Wat is een organisatiestructuur?	449
	14.2 Arbeidsverdeling: verticaal en horizontaal	450
	14.3 Functionaliseren verder uitgewerkt	455
	14.3.1 Twee vormen van functionalisatie	455
	14.3.2 Voor- en nadelen van de verschillende vormen van functionalisatie vergeleken	457
	14.4 Arbeidsverdeling: een kwestie van afwegen en combineren	460
	14.5 Organieke en personele structuur	462
	14.6 Vragen en opdrachten	465
	14.7 Extra: een nieuwe organisatiestructuur?	467
	14.8 Antwoorden	469
	Literatuur	471
<b>15</b>	<b>Beslissingsbevoegdheden en relaties</b>	
	Kernstof	475
	15 Beslissingsbevoegdheden en relaties	477
	15.1 Beslissingsbevoegdheden: mate van centralisatie en decentralisatie	477
	15.1.1 Invloedsfactoren op de mate van (de)centralisatie	478
	15.1.2 Overwegingen bij het bepalen van de juiste mate van (de)centralisatie	479
	15.2 Welke soorten relaties bestaan er in organisaties?	482
	15.2.1 Lijnrelatie	482

15.2.2	Stafrelatie	482
15.2.3	Functionele relatie	484
15.2.4	Laterale en diagonale relatie	486
15.3	Vragen en opdrachten	487
15.4	Extra: Eckart Wintzens notities – celdeling	489
15.5	Antwoorden	493
	Literatuur	495
<b>16</b>	<b>Coördinatie</b>	
	Kernstof	499
16	Coördinatie	501
16.1	Waarom coördinatie nodig is	501
16.2	Verschillende soorten samenhang	502
16.2.1	Gepoolde samenhang	502
16.2.2	Sequentiële samenhang	503
16.2.3	Reciproque samenhang	503
16.3	Verschillende coördinatievoorzieningen	504
16.3.1	Elementaire coördinatievoorzieningen	504
16.3.2	Planning als coördinatievoorziening	505
16.3.3	Complexe coördinatievoorzieningen	505
16.4	Verband tussen soorten samenhang en daarbij passende coördinatievoorzieningen	507
16.5	Taak- en functiebeschrijvingen	508
16.6	Vragen en opdrachten	511
16.7	Extra: Rollen van teamleden volgens Belbin	513
16.8	Antwoorden	515
	Literatuur	517
<b>17</b>	<b>Van strategie via operaties naar organisatiestructuur</b>	
	Kernstof	521
17	Van strategie via operaties naar organisatiestructuur	523
17.1	Strategieën en passende organisatiestructuren	523
17.1.1	Spreadingsstrategieën en passende organisatiestructuren	524
17.1.2	Positioneringsstrategieën en passende organisatiestructuren	529
17.1.3	Samenwerkingsstrategieën en passende organisatiestructuren	530
17.2	Combinaties van strategieën en gevaren ervan	530
17.3	Snelheid omgevingsveranderingen en organisatieontwerp	532
17.4	Negen tests voor een goede organisatiestructuur	533
17.5	Vragen en opdrachten	535
17.6	Extra: Buurtzorg: 'Wij doen niet aan strategische flauwekul'	537
17.7	Antwoorden	541
	Literatuur	545
	Capita Selecta	
	Capita Selecta 1: Evolutie van het managementdenken	549
	Capita Selecta 2: Cultuur in organisaties	561
	Capita Selecta 3: Groei en ontwikkeling van organisaties	571
	Capita Selecta 4: Configuratiebenaderingen	577
	Capita Selecta 5: Van strategie naar operaties: een voorbeeld op hoofdlijnen	589
	Capita Selecta 6: Overzicht van gereedschappen ('managementtools') voor de analyse van bedrijfskundige vraagstukken en het vinden van praktische oplossingen	595
	Index	601

## Voorwoord

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

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

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

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

*Bouwstenen van management en organisatie* is niet alleen te gebruiken als een boek dat van het eerste tot het laatste hoofdstuk, in die volgorde, wordt bestudeerd. Dat is wel de structuur die eraan ten grondslag ligt. De afzonderlijke delen van het boek zijn ook goed te gebruiken voor los staande cursussen strategisch management, operationeel management of organisatieontwerp. Het is dan nuttig om de eerste twee paragrafen van H 17 te gebruiken om de samenhang tussen de drie bouwstenen kort aan te geven. Als een manager in de praktijk een probleem moet oplossen kan hij/zij in die afzonderlijke delen aanpakken vinden voor het uitdiepen van de probleemstelling en voor het ontwikkelen van een of meer oplossingen. Voor cursussen met deelnemers die bedrijfservaring hebben kan het zinvol zijn om als vertrek punt hun eigen werksituatie te nemen. Na een korte inleiding kan hun eigen plaats in de organisatie en de relatie met andere afdelin-

gen aan de orde komen om deze te spiegelen met de theorie (Deel III). Vervolgens kan hun operationele werk met behulp van Deel II beschreven en geanalyseerd worden. Ten slotte kan de eigen bijdrage aan het realiseren van de strategie met behulp van Deel I in kaart worden gebracht en geëvalueerd. Dit is een aanpak ‘van onderop’.

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

Door het hele boek heen zijn literatuur, cases en voorbeelden geactualiseerd. Vele nieuwe voorbeelden en kaderteksten hebben betrekking op situaties en ontwikkelingen bij overheids- en non-profitorganisaties. Ook komen enkele nieuwe onderwerpen aan bod.

De belangrijkste wijzigingen zijn:

In hoofdstuk 2 is een nieuwe paragraaf 2.2.2 opgenomen die de verschillende soorten organisaties behandelt: overheidsorganisaties, non-profitorganisaties en winstgerichte organisaties. In 2.2.3 is uitgewerkt hoe invoer, doorvoer en uitvoer bij die soorten organisaties kunnen verschillen. De kadertekst ‘Het muisje heeft een lange staart’ laat zien dat het sjoemeldieselschandaal van 2015 in 2022 nog niet steeds niet juridisch is afgerond. In 2.4.4 komen de Invloedsfactoren op het besluitvormingsproces aan de orde. De kadertekst na 2.4.4 beschrijft kort hoe die factoren het besluitvormingsproces rond de coronacrisis hebben beïnvloed.

In hoofdstuk 3 is bij de bespreking van het vijfkrachtenmodel van Porter aangegeven dat dit niet alleen toepasbaar is bij winstgerichte organisaties, maar met enige ‘vertaling’ ook bij overheids- en non-profitorganisaties. De kadertekst Nieuwe toetreders in supermarktland is vervangen door kaderteksten over omschakelkosten in de zorg en over elektrische bussen uit China. De kaderteksten Substitutie in Tv-land en in de financiële sector zijn vervangen door Substitutie van energiebronnen en Substitutie in supermarktland. Na de bespreking van technologische ontwikkelingen is een nieuwe kadertekst opgenomen: Fantasia of voorspelling? Die schetst enige technische toekomstbeelden die in 1954 door Max Dendermonde zijn beschreven in zijn boek *De wereld gaat aan vlijt ten onder*. In 3.4 wordt ingegaan op onderzoeksresultaten die aangeven dat sommige factoren slechts heel langzaam veranderen en dat oudere technologieën soms nooit helemaal vervangen worden door nieuwe. Daarbij is verwezen naar de drie soorten levenscycli die Ansoff heeft onderscheiden.

Extra; *Tien trends om in gaten te houden* is vervangen door: *McKinsey: top 10 trends in technologie*.

In hoofdstuk 4 is in 4.2 bij Huidig strategisch profiel bij doelstellingen kort verwezen naar de ESG-doelen. De kadertekst over Unilever is geactualiseerd onder verwijzing naar het boek *Netto Positief* van Polman en Winston. De kadertekst *Retour logistiek* bij e-commerce is vervangen door *Wie wint, stenen winkels of webwinkels?* In 4.3 is een kadertekst opgenomen over de inval van Rusland in Oekraïne, waarbij Rusland eigen sterkten en zwakten en die van Oekraïne verkeerd in heeft geschat.

De kadertekst ‘Uitvoerbaarheid geen probleem?’ Is uitgebreid met onder andere een verwijzing naar het Kindertoeslagenschandaal. Ook is een voorbeeld opgenomen van een maatregel in een geriatrisch revalidatiecentrum, waar totaal niet over de gevolgen was nagedacht.

In hoofdstuk 5 is een kadertekst opgenomen over negatieve synergie bij het uitbreiden van het takenpakket in de thuiszorg. Ook is een kadertekst opgenomen over negatieve synergie bij overnames en fusies.

De kadertekst 'Voorbeelden van business units' is vervangen door 'De vier businesses van Philips'. De kadertekst 'Groei en krimp bij Philips en Unilever' is vervangen door de tekst 'Krimp en groei bij Philips' en de tekst over 'Krimp bij het Van Gogh Museum'. Bij de sub paragraaf 'Veranderen van bedrijfstruktuur' is een kadertekst opgenomen over de poging een Super League in het voetbal te starten.

Bij geografische spreiding is een kadertekst opgenomen over geografische spreiding bij de overheid en in de non-profit sector.

Bij 5.2.4 is de strategie van terugtrekken uit landen toegevoegd met daarbij een aantal recente voorbeelden.

De kadertekst over ASML aan het eind van 5.3.1 is vernieuwd.

Aan het eind van 5.3.2 is een kadertekst opgenomen over de onderlinge afhankelijkheid van landen en regio's die door verschillende oorzaken is toegenomen.

Extra 5.6 is vervangen door '10 regels van succesvolle landen' voortkomend uit een onderzoek van Morgan Stanley, een Amerikaanse zakenbank.

In de openingsparagraaf van hoofdstuk 6 is aangegeven hoe grote steden duidelijk moeten kiezen tussen twee positioneringen: een als magneet voor grote aantallen toeristen met een kleine beurs of een als trekpleister voor bezoekers die meer in cultuur zijn geïnteresseerd en meer te besteden hebben. In 6.2 zijn in een kadertekst voorbeelden gegeven van de laagstekostenstrategie bij gemeentes en waterschappen. Bij 6.2.2 zijn in een kadertekst voorbeelden gegeven van kostenverlagingen bij het industrieel bouwen van woningen en het bouwen van kleine kerncentrales. Bij differentiatiestrategie (6.3) is aangegeven dat differentiatie in de kenmerken van het product vast zit, maar soms ook wat er verder nodig is om het te gebruiken, bijvoorbeeld de manier van toedienen van een medicijn.

In Extra van H. 6 is het verband tussen de gedachten van Peteraf en de Resource Based View of the Firm kort aangeduid.

In 7.1 is tekst opgenomen over de noodzaak om samen te werken bij plaatselijke sportorganisaties. De Kadertekst over het uitwisselen van bedrijfsonderdelen tussen Sanofi en Boehringer is vervangen door een tekst over internationale overnames in de fietsenbranche.

Bij de noodzaak tot samenwerking is aandacht besteed aan recente gemeentelijke samenvoegingen. De kadertekst 'Genmab en samenwerking' is geactualiseerd. Dit geldt ook voor de tekst over AirFranceKLM. Bij partiële samenwerking is ingegaan op gemeenschappelijke regelingen tussen gemeentes als vorm daarvan.

Bij 7.4.5 zijn voorbeelden gegeven van problemen bij implementatie van vormen van samenwerking.

In hoofdstuk 8 is een kadertekst opgenomen over hoe Unilever de duurzaamheidsdoelstellingen die aan de top zijn geformuleerd, vertaalt naar doelstellingen voor leidinggevenden op lagere niveaus. In 8.4.1 is kort verwezen naar het streven naar diversiteit en inclusie bij personeelsplanning. In 8.4.2 is kort ingegaan op de aanbevelingen van de staatscommissie Borstlap over hervorming van de arbeidsmarkt. In 8.5 is een kadertekst opgenomen over de rol van de Algemene bestuursdienst (ABD) bij management development bij de rijksoverheid.

In hoofdstuk 9 is bij individuele prestatieloonstelsels genoemd dat sommige universiteiten de onderzoekstijd van medewerkers laten afhangen van de hoeveelheid en kwaliteit van hun publicaties. Verder is de kadertekst *Invloed van beloning op gedrag* vervangen door *Financiële prikkels helpen bij transformatie*. In 9.2.3 is de tekst over de beloning van bestuursleden van KPN aangepast.

In 10.2.2 is aangegeven dat goed budgetteren niet alleen een zaak is van het gebruik van de juiste techniek, maar dat het ook een onderhandelingsproces is. De uitkomst daarvan heeft ook invloed op de beloning van managers als die afhangt van het behalen van doelen die in het budget zijn geformuleerd. Aan het eind van 10.2.4 is een kadertekst opgenomen over de positieve gevolgen van Zero Based Budgetting bij Unilever Zuidoost Azië en de negatieve gevolgen ervan bij Kraft Heinz.

In 11.2 is kort aangegeven wat de invloed van hybride werken kan zijn op het ontwerp van gebouwen en dat er door verstoringen in de toeleveringsketens een tendens is om (uitbestede) productie dichterbij huis te laten plaatsvinden. In een kadertekst is kort uitgewerkt waarom eenpersoonskamers in een ziekenhuis kunnen leiden tot lagere totale kosten op langere termijn. Dan moeten niet alleen de bouwkosten, maar ook de exploitatiekosten in de berekening meetellen. In 11.5 is een kadertekst opgenomen over de onderlinge afstemming van duurzame productiemiddelen bij online supermarkt Picnic. De bestaande kadertekst in 11.6.2 is aangevuld met opmerkingen over de grenzen aan flexibiliteit.

De kadertekst in 12.1.3 over Juist-in time is aangevuld met recente visies over de kwetsbaarheid daarvan. In 12.2.1 is aangegeven dat niet alleen in het bedrijfsleven projecten voorkomen, maar in allerlei soorten organisaties, bijvoorbeeld ook bij de opvang van vluchtelingen door de VN. Een nieuwe kadertekst in 12.2.3 laat zien hoe ASML de leveringstijd van producten heeft verkort met behulp van de kritieke pad methode.

De tekst van 13.8.1 *Diensten zijn anders* is geheel herschreven. In 13.9 is een kadertekst opgenomen over klachtenmanagement als defensieve kant van marketing.

In hoofdstuk 14 is het de term *relaties en bevoegdheden* veranderd in *beslissingsbevoegdheden en relaties*. Dit sluit aan bij het inmiddels ontstane gebruik van de naam 'trio ABC van organisatiestructuur'. Bij de bespreking van omspanningsvermogen wordt aangegeven hoe ICT dit kan vergroten. De kadertekst in 14.3.1 over Unilever is aangepast aan de reorganisatie van begin 2022. In 14.4 is het voorbeeld van KPN uitgebreid met de laatste ontwikkelingen.

De titel van hoofdstuk 15 is aangepast en is nu *Beslissingsbevoegdheden en relaties*. Nu komen eerst de beslissingsbevoegdheden aan bod en daarna de verschillende soorten relaties. In de kadertekst *Beslissingen gaan op en neer* wordt ingegaan op de aanpak door de overheid van de coronacrisis.

In hoofdstuk 17 is aangegeven dat een coalitieakkoord van een nieuwe regering te zien is als een nieuwe strategie. Die strategie leidt tot het aanpassen van de structuur, bijvoorbeeld nieuwe ministeries of staatssecretariaten. In de kadertekst *Organisatiestructuren veranderen in de loop der tijd* is aangegeven hoe de organisatiestructuren van Philips en van Unilever in de loop der jaren zijn veranderd als gevolg van strategiewijzigingen.