

Middle Management

Jan Heijnsdijk



Noordhoff Uitgevers

Tweede druk

Middle Management

Drs. J. Heijnsdijk

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: G2K, Groningen/Amsterdam, Paul Kooi

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

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84338-0

ISBN 978-90-01-79603-7

NUR 801

Woord vooraf bij de tweede druk

Voor u ligt een handboek voor het besturen van organisaties. Het boek is geschreven voor mensen die in hun volgende carrièrestap te maken krijgen met managementproblemen of daarmee al in aanraking komen en er meer van willen weten.

Management kan je niet leren, wordt wel eens gezegd, managers worden geboren. Daar zit zeker een kern van waarheid in. Soms ligt een managementpositie iemand goed. Toch is het, zeker tegenwoordig, gewenst dat managers theoretische kennis hebben op het terrein van management in bedrijven.

In dit boek vindt u de belangrijkste zaken die aan de orde komen bij het vervullen van managementfuncties in een bedrijf. Daarbij heb ik mij vooral gericht op de manager die een middle-managementpositie inneemt, of daarheen op weg is.

Middle Management is geschikt voor het vak Management in de eerste jaren van hbo-opleidingen. Bovendien voldoet de inhoud aan de NEMAS@ exameneisen van het vak Middle management, dat wordt afgenomen door Stichting Associatie voor Praktijkexamens te Amersfoort.

Ook is het boek bruikbaar bij nascholing op het terrein van management voor afgestudeerden van de verschillende studierichtingen in het mbo-onderwijs, die zich voorbereiden op hun eerste managementfunctie.

Middle Management bestaat uit twee delen:

- 1 Algemene managementkennis
- 2 Kennis van functionele deelgebieden

Omdat Organisatie en Management een vak is dat om praktijkvoorbeelden vraagt, is er een bijbehorend werkboek, waarin naast theoretische vragen ook veel cases zijn opgenomen. Bovendien wordt u hier en daar in het werkboek uitgenodigd om de theorie toe te passen in uw eigen werksituatie of in een bedrijf dat u kent. Hopelijk komt daardoor de theorie tot leven. De uitwerkingen van de opgaven en cases staan op www.noordhoffuitgevers.nl/po.

Voor meer informatie over dit boek en andere boeken kunt u terecht op mijn website www.janheijnsdijk.nl. Daar kunt u ook vragen en opmerkingen kwijt naar aanleiding van het bestuderen van of doceren met dit boek.

Altea, voorjaar 2010
Jan Heijnsdijk

Inhoud

DEEL 1

Algemene management-kennis 11

1 Management 13

- 1.1 Bestuurlijke activiteiten 15
- 1.2 Management en procesbeheersing 16
- 1.3 Managementniveaus 18
- 1.4 Management; een interdisciplinaire aanpak 20
- 1.5 Kernbegrippen 20
Samenvatting 26

2 Omgeving en belanghebbenden 29

- 2.1 Plaats van bedrijven in de maatschappij 31
- 2.2 Veranderingen in de omgeving 35
- 2.3 Belanghebbenden 37
- 2.4 Ondernemingsraad 38
Samenvatting 41

3 Plaatsbepaling van organisaties 43

- 3.1 Sectoren van bedrijvigheid 45
- 3.2 Bedrijfskolom 46
- 3.3 Samenwerking tussen bedrijven 51
- 3.4 Rechtsvormen van een bedrijf 56
Samenvatting 64

4 Denkscholen 67

- 4.1 Klassieke benadering 69
- 4.2 Humanrelationsbenadering 71
- 4.3 Systeembenadering en contingentiebenadering 73
- 4.4 Samenvatting van de denkscholen 78
Samenvatting 79

5 Bestuurlijke besluitvorming 81

- 5.1 Organisatiebestuur als beslissingsproces 83
- 5.2 Rationeel besluitvormingsmodel 83
- 5.3 Beslissingsmodellen 84
- 5.4 Soorten beslissingen 87
Samenvatting 88

6 Strategische planning 91

- 6.1 Strategisch beleid 93
- 6.2 Levenscyclus van producten 95
- 6.3 Strategieformuleringsproces 98
Samenvatting 101

7 Van doelstellingen naar ondernemingsplan 103

- 7.1 Missie en core business van een bedrijf 105
- 7.2 Doelstellingen 107
- 7.3 Beleidsbepaling 110
- 7.4 Ondernemingsplan 113
Samenvatting 116

8 Planning in het bedrijf 119

- 8.1 Betekenis van planning 121
- 8.2 Plannen ingedeeld naar termijn 122
- 8.3 Capaciteits- en bezettingsplanning 124
- 8.4 Netwerkplanning 129
Samenvatting 136

9 Procesbeheersing 139

- 9.1 Soorten procesbeheersing 141
- 9.2 Feedback-mechanismen in organisatiebestuur 143
- 9.3 Procesbeheersing volgens Mintzberg 145
Samenvatting 146

10 Taakverdeling en taakontwerp 149

- 10.1 Taakverdeling 151
- 10.2 Taakverdeling en werkstructurering 153
Samenvatting 157

11 Horizontale taakverdeling 159

- 11.1 Taakverdeling op hetzelfde hiërarchisch niveau 161
- 11.2 Indeling naar gelijksoortigheid van het werk 161
- 11.3 Indeling naar samenhang van het werk 163
- 11.4 Coördinatie en horizontale taakverdeling 166
Samenvatting 169

12 Verticale taakverdeling 171

- 12.1 Hiërarchie 173
- 12.2 Spanwijdte en omspanningsvermogen 175
- 12.3 Vergroting van het omspanningsvermogen 178

- 12.4 Delegatie 183
Samenvatting 187

13 Organisatiestelsels 189

- 13.1 Organisatiestructuur en organisatieschema 191
- 13.2 Lijnorganisatie 192
- 13.3 Lijn- en staforganisatie 194
- 13.4 Lijn- en staforganisatie met functionele relaties 196
- 13.5 Projectorganisatie, matrixorganisatie en ententestructuur 198
- 13.6 Organisatiemodellen volgens Mintzberg 201
- 13.7 Keuze van een organisatieontwerp 203
Samenvatting 205

14 Organisatieontwikkeling 207

- 14.1 Groeifases van een bedrijf 209
- 14.2 Relaties en interdependenties 212
- 14.3 Organisatiecultuur 216
- 14.4 Veranderingsproces 219
Samenvatting 223

15 Leidinggeven 225

- 15.1 Taken van de manager 227
- 15.2 Leiderschapstheorieën 228
- 15.3 Leiderschap en mate van participatie 233
- 15.4 'Management-by'-technieken 236
- 15.5 Informeel leiderschap 239
- 15.6 Time management 240
Samenvatting 241

16 Motivatie van medewerkers 243

- 16.1 Motivatietheorieën 245
- 16.2 Arbeidsmotiverende omstandigheden 248
Samenvatting 251

DEEL 2

Kennis van functionele

deelgebieden 253

17 Communicatieproces 255

- 17.1 Elementen van het communicatieproces 257
- 17.2 Vormen van mondelinge communicatie 261
- 17.3 Vergaderen 267
- 17.4 Mondelinge en schriftelijke communicatie 270
- 17.5 Adviezen bij het schrijven van een rapport 270
Samenvatting 272

18 Communicatie in het bedrijf 275

- 18.1 Interne communicatie 277
- 18.2 Externe communicatie 282
Samenvatting 288

19 Conflicthantering 291

- 19.1 Indeling van conflicten 293
- 19.2 Oorzaken van conflicten 294
- 19.3 Gedrag van partijen in een conflict 295
- 19.4 Analyseren van het conflict 297
- 19.5 Conflictoplossing 299
Samenvatting 301

20 Personeelsmanagement 303

- 20.1 Aannemen van nieuwe medewerkers 305
- 20.2 Arbeidsovereenkomsten 307
- 20.3 Activiteiten tijdens het dienstverband 310
- 20.4 Beëindiging van het dienstverband 312
Samenvatting 316

21 Bestuurlijke aspecten van personeelsbeleid 319

- 21.1 Ontwikkelingen in het denken over personeelsbeleid 321
- 21.2 Competentiemanagement 323
- 21.3 Beloningsbeleid 324
- 21.4 Sociale wetgeving 327
- 21.5 Arbobeleid 331
Samenvatting 334

22 Financieel management 337

- 22.1 Bepaling van en voorziening in de vermogensbehoefte 339
- 22.2 Budgetvormen en budgettechnieken 341
- 22.3 Kosten 343
- 22.4 Kostprijsberekening en verschillenanalyse 345
- 22.5 Break-evenanalyse 350
- 22.6 Kengetallen 351
Samenvatting 354

23 Marketingmanagement 357

- 23.1 Ontwikkelingen in de marketing 359
- 23.2 Product-marktstrategie 360
- 23.3 Marketingmix met vier P's of vier C's 363
- 23.4 Verkoopproces 367
- 23.5 Marketinginformatie 369
- 23.6 Inkoopproces 372
Samenvatting 374

24 Kwaliteitsmanagement 377

- 24.1 Betekenis van kwaliteit 379
- 24.2 INK-model 381
- 24.3 Management en Arbeid Nieuwe Stijl 382
- 24.4 Hulpmiddelen bij kwaliteitsmanagement 383
- 24.5 Normen 386
Samenvatting 388

25 Productiemanagement 391

- 25.1 Research en ontwikkeling 393
- 25.2 Productiemethoden 394
- 25.3 Onderhoud aan productiemiddelen 397
Samenvatting 399

26 Logistiek management 401

- 26.1 Goederenstroombeheersing 403
- 26.2 Routing en lay-out 404
- 26.3 Voorraadbeheer 409
- 26.4 Optimale bestelgrootte 415
Samenvatting 420

27 Informatie-management 423

- 27.1 Informatieverzorgingsproces 425
- 27.2 Eisen aan informatieverzorging en informatiesystemen 427
- 27.3 Automatisering 428
Samenvatting 432

Register 434



DEEL 1

Algemene managementkennis

- 1 Management** 13
- 2 Omgeving en belanghebbenden** 29
- 3 Plaatsbepaling van organisaties** 43
- 4 Denkscholen** 67
- 5 Bestuurlijke besluitvorming** 81
- 6 Strategische planning** 91
- 7 Van doelstellingen naar ondernemingsplan** 103
- 8 Planning in het bedrijf** 119
- 9 Procesbeheersing** 139
- 10 Taakverdeling en taakontwerp** 149
- 11 Horizontale taakverdeling** 159
- 12 Verticale taakverdeling** 171
- 13 Organisatiestelsels** 189
- 14 Organisatieontwikkeling** 207
- 15 Leidinggeven** 225
- 16 Motivatie van medewerkers** 243



1

Management

In dit hoofdstuk behandelen we de volgende vragen:

- Wat houdt de term management in?
- Welke activiteiten maken deel uit van het bestuursproces?
- Op welke manier vindt procesbeheersing plaats in een bedrijf?
- Welke managementniveaus kunnen we onderscheiden?
- Waarom vereist management een integrale of interdisciplinaire aanpak?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen een organisatie, een bedrijf en een onderneming?
- Welke verschillen zijn er tussen profit- en non-profitorganisaties?
- Wat wordt verstaan onder het transformatieproces in een bedrijf?

Bestuursproces 15

Management 15

Manager 16

Procesbeheersing 16

Managementniveaus 18

Strategische beslissingen 18

Tactische beslissingen 18

Constituerende beslissingen 19

Dirigerende beslissingen 19

Operationele beslissingen 19

Interdisciplinaire benadering 20

Organisatie 21

Bedrijf 21

Onderneming 21

Primair proces 22

Input 23

Transformatieproces 24

Primaire output 24

Een manager is van alle markten thuis

Suzanne van der Wiel is manager van een filiaal van uitzendbureau Flexi. Haar dagen zijn gevuld met allerlei verschillende activiteiten. Het ene moment zit ze met haar regiomanager aan tafel om de doelstellingen voor het komende jaar vast te stellen. Een paar uur later voert ze een 'slechtnieuwsgesprek' met een van haar medewerkers, die niet goed functioneert. Ook krijgt ze maandelijks de resultaten van de enquête onder afnemers op haar bureau. Daaruit kan ze afleiden in hoeverre de afnemers de diensten van Flexi waarderen. De iets grotere klanten bezoekt ze zelf regelmatig, om voeling te houden met de markt. Ze coördineert het opleidingsprogramma dat haar filiaal heeft opgezet voor uitzendkrachten die nog onvoldoende scholing hebben. Natuurlijk houdt ze ook de resultaten van haar filiaal in de gaten. Wekelijks krijgt ze een overzicht van de omzet, kosten en winst. Vaak zijn die cijfers voor haar aanleiding om actie te onderne-

men naar haar medewerkers en naar afnemers.

Het werk van een manager als Suzanne van der Wiel is erg gevarieerd. Ze moet veel soorten processen beheersen. Ze maakt daarbij gebruik van haar gezond verstand en van haar kennis en ervaring. Bij het leidinggeven aan haar medewerkers is ze soms een soort psychologe. Bij het contact met afnemers moet ze commercieel inzicht hebben. Bij de vergelijking tussen de voor- en nacalculatie is financieel-economische kennis belangrijk.

Suzanne hoort bij het lager management. Ze geeft leiding aan uitvoerende medewerkers (intercedentes). Dat betekent dat ze te maken heeft met managers die boven haar staan. Ze kan dus niet zomaar dingen doen die ze zelf wil.

We scheppen in dit hoofdstuk orde in de ogenschijnlijke chaos van het werk van een manager.

“Het werk van een manager als Suzanne van der Wiel is erg gevarieerd. Ze moet veel soorten processen beheersen.”

1.1 Bestuurlijke activiteiten

Managers verrichten veel soorten activiteiten om een bedrijf te besturen. In deze paragraaf geven we een kort overzicht van de bestuurlijke (ofwel management)activiteiten in een bedrijf. We definiëren daarbij de begrippen bestuursproces, management en managers.

1.1.1 Bestuursproces

Een bedrijf voorziet in een bepaalde maatschappelijke behoefte. Er worden productiemiddelen (input) ingezet om een bepaald product of dienst (output) te kunnen leveren. We noemen dit het primaire proces in een bedrijf. Onderdelen daarvan zijn inkoop, productie en verkoop, daarom noemen we dat primaire activiteiten.

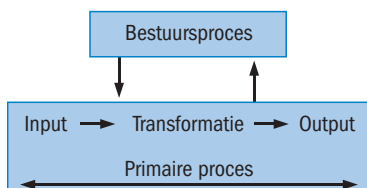
Dit proces vindt niet vanzelf plaats. Activiteiten moeten daartoe op elkaar zijn afgestemd: processen en medewerkers moeten worden aangestuurd. Daarvoor zijn bestuurlijke activiteiten noodzakelijk. Voorbeelden daarvan zijn het opstellen van een productieplan, afstemmen van taken en functies en leidinggeven aan medewerkers. Bestuurlijke activiteiten zijn noodzakelijk omdat er binnen bedrijven een bepaalde taakverdeling is en niet elke medewerker uit zichzelf kan weten wat hij moet doen en hoe hij het moet doen. Alle bestuurlijke activiteiten samen vormen het bestuursproces van een bedrijf.

Het bestuursproces omvat alle activiteiten die het primaire proces beïnvloeden, zodat dit gericht wordt op het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf.

**Bestuurs-
proces**

In figuur 1.1 is het onderscheid in activiteiten in het primaire proces en activiteiten in het bestuurlijke proces weergegeven.

FIGUUR 1.1 Het bestuurs- en het primaire proces



1.1.2 Management en managers

In het moderne taalgebruik spreken we eigenlijk niet meer van bestuurlijke activiteiten, maar van managementactiviteiten. Bestuur en management respectievelijk bestuursproces en managementproces zijn synoniemen.

Management van een bedrijf omvat alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van dat bedrijf.

Management

Managers voeren bestuurlijke activiteiten uit. Ze plannen, organiseren, controleren, geven leiding en beheersen processen. In grote bedrijven

treffen we managers aan op verschillende niveaus. De voorzitter van de raad van bestuur van Ahold is een manager, net als de filiaalmanager van een Albert Heijn-vestiging in Sliedrecht.

Manager

Een manager is een medewerker van een bedrijf, die leidinggeeft aan andere medewerkers van dat bedrijf.

Manager is een overkoepelend begrip voor alle leidinggevenden in een bedrijf, die soms ook chef, baas, hoofd, leider of directeur genoemd worden. Een manager probeert het gedrag van zijn medewerkers te beïnvloeden. Dat doet hij op zo'n manier dat zijn medewerkers zich inzetten om de doelstellingen van het bedrijf of de afdeling te realiseren.

Middle managers

Middle managers nemen daarbij een bijzondere positie in. Enerzijds hebben ze te maken met doelen, beleid en voorschriften van hogere management-niveaus. Die moeten zij overbrengen naar hun medewerkers. Anderzijds hebben ze te maken met wensen, (on)mogelijkheden en problemen van hun medewerkers die ze naar het hogere managementniveau moeten overbrengen. Wat dat betreft hebben middle managers een scharnierfunctie.

VOORBEELD 1.1

Suzanne van der Wiel geeft leiding aan haar intercedentes op het uitzendbureau.

Daarbij heeft ze te maken met de targets voor haar filiaal, die haar regiomanager haar heeft opgelegd. Ze zal haar medewerkers

moeten motiveren om die te halen. Het kan natuurlijk ook zijn dat de targets niet reëel zijn, dat zal ze dan aan de regiomanagers duidelijk moeten maken.

1.2 Management en procesbeheersing

Procesbeheersing is erop gericht om alle activiteiten in een bedrijf volgens plan te laten verlopen. Dat gebeurt vooraf door alle fasen van het bestuursproces te doorlopen en achteraf door de planning te vergelijken met de realisatie (procesbeheersing in enge zin).

Het bestuursproces en het management van een bedrijf richten zich op de beheersing van activiteiten in het primaire proces. Het bestuursproces bestaat uit de volgende activiteiten:

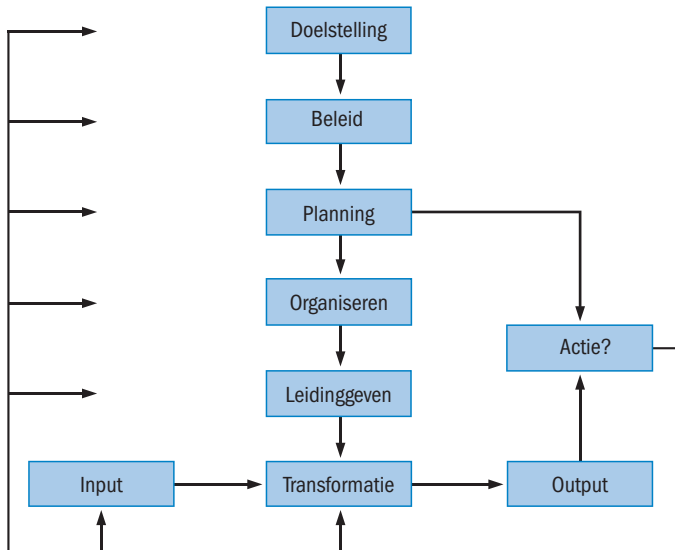
- 1 strategie:
 - a bepalen van de doelstellingen van het bedrijf
 - b formuleren van het beleid
- 2 structurering:
 - a opstellen van plannen
 - b organiseren
- 3 interne afstemming:
 - a leidinggeven aan medewerkers
 - b procesbeheersing

Uiteindelijk gaat het erom dat de werkelijke output van het primaire proces voldoet aan de geplande. Is dat niet het geval, dan onderneemt het management actie. Dit kan leiden tot veranderingen in het primaire proces. Het kan ook aanleiding zijn de verschillende onderdelen van het bestuurs-

proces kritisch te bezien. Naar aanleiding van vergelijking van planning met de realisatie herhaalt dit proces zich als een soort cyclisch proces. We spreken in dit verband daarom van de beheersingscyclus. De beheersingscyclus is in figuur 1.2 in beeld gebracht.

Beheersings- cyclus

FIGUUR 1.2 Beheersingscyclus



Al de besproken activiteiten komen hier kort en in het vervolg van dit boek uitgebreid aan de orde.

Bepalen van doelstellingen

In de eerste plaats moeten de doelstellingen van het bedrijf helder worden geformuleerd. Het management van een bedrijf moet weten waar het een wil en wat het wil bereiken.

Formuleren van beleid

Na het formuleren van de doelstellingen, moet het management deze bedrijfsdoelstellingen concreter maken in afdelingsdoelstellingen. Daartoe zal het bedrijf op verschillende terreinen beleid formuleren, bijvoorbeeld personeels-, financieel en verkoopbeleid.

Opstellen van plannen

Binnen de verschillende afdelingen vertaalt de manager het beleid in concrete plannen. In de plannen is zo concreet mogelijk opgenomen wat de te bereiken resultaten zijn en welke kosten de manager daarvoor denkt te maken. Daarbij gaat hij uit van bepaalde normen, bijvoorbeeld voor het aantal te besteden uren en machinedraaiuren of te verbruiken materiaal.

Organiseren

Organiseren is ook een activiteit in het kader van het bestuursproces. Het gaat bij organiseren om het ontwerpen van een organisatiestructuur van het

bedrijf. Belangrijke vraagstukken betreffen de indeling van het bedrijf in afdelingen, het ontwerp van de leidinggevende structuur, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over medewerkers en afdelingen, het ontwerp van formele informatie- en communicatiesystemen, en het opstellen van regels en procedures.

Leidinggeven aan medewerkers

Medewerkers in een bedrijf weten meestal niet uit zichzelf welke activiteiten zij moeten verrichten en hoe zij dat moeten doen. Vandaar dat leidinggeven noodzakelijk is. In een bedrijf is meestal sprake van een hiërarchische structuur, met op verschillende niveaus een hiërarchie tussen chefs en hun medewerkers. Leidinggeven aan medewerkers is noodzakelijk om de activiteiten van deze medewerkers te richten op de doelstellingen van het bedrijf.

Procesbeheersing

Procesbeheersing (in enge zin) betekent dat de resultaten tijdens of na de bedrijfsprocessen vergeleken worden met de planning. Dat kan weer aanleiding zijn alle fasen van het bestuursproces opnieuw door te lopen.

1.3 Managementniveaus

In het bestuursproces van een bedrijf spelen verschillende ‘organen’ een rol: de algemene vergadering van aandeelhouders, raad van commissarissen, raad van bestuur (directeur) en ondernemingsraad.

Behalve deze officiële organen vervullen allerlei leidinggevende functionarissen in het bedrijf een rol in het kader van het bestuursproces. Dat geldt voor de directeur, de afdelingschef en de werkbaas. Alle medewerkers die een rol spelen in het bestuursproces van een bedrijf noemen we managers. Er is dus een onderscheid gemaakt tussen managers op verschillende niveaus.

In deze paragraaf zullen we dit onderscheid nader toelichten, dat bestaat uit:

- 1 strategisch management
- 2 tactisch management
- 3 operationeel management

Ad 1 Strategisch management

Het strategisch management bestaat uit de doelstellingsbepalende functie van het management. Deze managementtaak wordt grotendeels vervuld door het topmanagement. Bij het nemen van strategische beslissingen speelt altijd een zekere mate van onzekerheid. Ten behoeve van het strategisch management moet de manager beschikken over veel externe informatie, bijvoorbeeld over conjunctuur, koopkrachtontwikkelingen, branche, overheidsmaatregelen en acties van concurrenten.

Ad 2 Tactisch management

Tactisch (of structureel) management houdt zich bezig met de vertaling van de beleidslijnen van het strategisch management. Dit gebeurt door het middle management, bijvoorbeeld de productiechef en de verkoopleider. Tot de taken van het tactisch management behoren het ontwerpen van een organisatiestructuur voor een afdeling, routing en lay-out van het productieproces, opleidingsprogramma's voor verkopers, invoeren van kwaliteitsmanagement, opzetten van een budgetteringssysteem en ontwikkelen van

beoordelingssystemen. Vaak hebben tactische beslissingen een werking voor de middellange termijn (bijvoorbeeld drie jaar).

**Tactische
beslissingen**

Strategische en tactische beslissingen worden samen wel constituerende beslissingen genoemd.

Constituerende beslissingen scheppen een kader waarbinnen managers in het bedrijf operationele beslissingen nemen.

**Constituerende
beslissingen**

Het kader uit de definitie kan bestaan uit de organisatiestructuur, de afgesproken budgetten, rapportagesystemen of richtlijnen bij aanname en beoordeling van medewerkers. Managers moeten functioneren binnen dit gegeven kader.

Ad 3 Operationeel management

Operationeel management neemt operationele beslissingen (ook wel dirigerende of uitvoeringsbeslissingen genoemd). Deze betreffen de uitvoering van activiteiten van medewerkers.

Dirigerende of operationele beslissingen zijn gericht op het in gang zetten van processen en activiteiten van medewerkers.

**Operationele
beslissingen**

Managers nemen dirigerende beslissingen wanneer ze bijvoorbeeld opdrachten geven aan medewerkers, bij beoordelings- en functioneringsgesprekken, tijdens werkoverleg en bij controle van het werk van medewerkers. Operationeel management heeft vergeleken met strategisch en tactisch management minder te maken met onzekerheden bij de besluitvorming, omdat de werkingsduur van het besluit meestal vrij kort is.

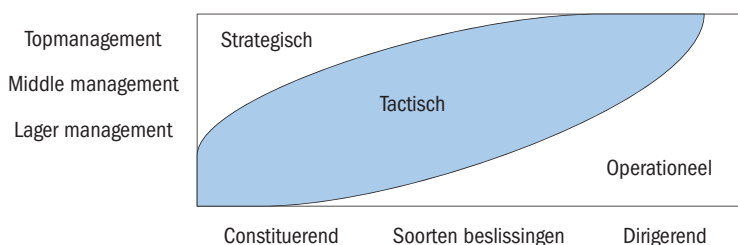
VOORBEELD 1.2

Suzanne van der Wiel is in de eerste plaats een operationeel manager. Ze moet de activiteiten van haar medewerkers in gang zetten en richten op de doelstellingen van het bedrijf. Daarbij neemt ze vooral dirigerende beslissingen. Ze moet zich houden aan constituerende beslissingen die op

hogere managementniveaus zijn genomen. Dit betreft bijvoorbeeld de salariëring en de inhoud van arbeidscontracten van uitzendkrachten, de regio waarbinnen ze klanten mag werven, het aantal medewerkers dat ze krijgt en de vestigingsplaats van het filiaal.

In figuur 1.3 zijn de verschillende managementniveaus weergegeven.

FIGUUR 1.3 Indeling in managementniveaus



In figuur 1.3 is het soort beslissingen gekoppeld aan managementniveaus. Dat is een ideaalbeeld. Van bedrijf tot bedrijf kan de verdeling over de verschillende managementniveaus verschillen.

1.4 Management; een interdisciplinaire aanpak

Management is 'een vak apart'; het is niet onder te brengen bij één wetenschap (economie, sociologie of techniek), maar interdisciplinair van karakter. Het vakgebied management en organisatie houdt zich bezig met het inrichten en het besturen van bedrijven. Het gaat erom bedrijven zodanig in te richten en te besturen, dat de doelstellingen van het bedrijf worden gehaald. Dit vakgebied is niet het enige dat zich bezighoudt met de bestudering van het functioneren van bedrijven, er zijn meer wetenschappen die dat doen. Zo bestudeert de economie de financiële aspecten van bedrijven. Daarbij komen onder andere aan de orde: budgettering, kosten- en winstbepaling en verslaggeving. De sociologie bestudeert groepsprocessen in bedrijven. De psychologie richt zich op de psychologische aspecten van het functioneren van bedrijven. Daarbij komen zaken aan de orde als motiveren van medewerkers, leiderschapsstijlen en macht tussen individuen. De technische wetenschappen houden zich bezig met zaken als research, productontwikkeling en de technische outillage in een bedrijf. Logistiek ten slotte houdt zich bezig met het beheer van goederenstromen. Elk van deze wetenschappen bestudeert slechts één aspect van het functioneren van bedrijven. Zij bekijken het functioneren van een bedrijf door een bepaalde bril, het kenobject van die wetenschap. Deze wetenschappen bestuderen dus niet de totale werkelijkheid – empirisch object –, maar alleen dat deel van de werkelijkheid dat relevant is voor hun kenobject. Vandaar dat we dit monodisciplines noemen; de benadering van het functioneren van een bedrijf is in deze wetenschappen monodisciplinair. Ze kijken maar naar één aspect van het bedrijf.

Mono-disciplines

Bij het besturen van een bedrijf (management) komen alle aangegeven facetten aan de orde. De manager maakt bij het nemen van beslissingen gebruik van de kennis van al de genoemde wetenschappen of monodisciplines. Die vormen als het ware toeleverende disciplines. De manager moet zo nodig kennis uit al deze vakgebieden gebruiken bij het nemen van beslissingen.

Multi-disciplinaire benadering

Men spreekt van een multidisciplinaire benadering wanneer de manager de kennis van de toeleverende disciplines ziet als een soort optelsom. Als het goed is, slaagt de manager erin al deze monodisciplines niet alleen op te tellen, maar ze ook te integreren. In dat geval spreken we van een integrale of interdisciplinaire benadering.

Inter-disciplinaire benadering

Naast monodisciplinaire vakgebieden en opleidingen zijn er ook vakgebieden en opleidingen die zich richten op de integrale aanpak. Voorbeelden daarvan zijn bestuurs- en bedrijfskunde en verschillende MBA-opleidingen (Master of Business Administration), die ook in Nederland populair zijn.

1.5 Kernbegrippen

In dit boek staat het besturen van bedrijven centraal. Naast de term 'bedrijven' komen de termen 'organisatie' en 'onderneming' voor. In deze paragraaf zullen ze worden gedefinieerd.

1.5.1 Organisatie, bedrijf en onderneming

De term organisatie is het meest ruime begrip. Zo gauw er sprake is van mensen en middelen die samenwerken om iets te bereiken, spreken we van een organisatie.

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

Organisatie

Wanneer een organisatie producten en/of diensten voortbrengt om te voorzien in een maatschappelijke behoefte, spreken we van een bedrijf. De bestaansreden van een bedrijf is het voorzien in een maatschappelijke behoefte aan de producten of diensten van het bedrijf. Valt die behoefte weg, dan komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.

Een bedrijf is een organisatie die een bepaald product en/of bepaalde dienst voortbrengt en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte (al dan niet via een markt).

Bedrijf

Het begrip onderneming heeft betrekking op bedrijven die winst nastreven. Ondernemingen zijn dus voor hun voortbestaan afhankelijk van een positief verschil tussen opbrengsten en kosten (winst).

Een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.

Onderneming

In ondernemingen zien we in de eerste plaats de kenmerken van organisaties terug. Er werken mensen samen met bepaalde middelen om een doel te bereiken. Daarnaast zijn de kenmerken van bedrijven erin herkenbaar: er worden producten of diensten geleverd voor derden.

Ten slotte is het specifieke kenmerk van ondernemingen ook herkenbaar, namelijk dat er sprake is van het streven naar winst. Ondernemingen voorzien niet in een maatschappelijke behoefte uit sociale of ethische motieven, maar omdat het management een mogelijkheid ziet om winst te maken. Niet-winstgevende activiteiten worden afgestoten. Bij (semi)-overheidsbedrijven als de Nederlandse Spoorwegen, ziekenhuizen en woningcorporaties is het winststreven weliswaar aanwezig, maar niet allesoverheersend. Uit maatschappelijke overwegingen wordt het streven naar maximale winst door de overheid in deze bedrijven ingeperkt. De laatste jaren bestaat een tendens tot privatisering van overheidstaken. De afnemer van producten of diensten van deze van oorsprong overheidsbedrijven (bijvoorbeeld DSM, TNT, NUON en KPN) merkt dan dat deze zich gaan gedragen als 'normale' ondernemingen.

VOORBEELD 1.3

Suzanne van der Wiel werkt bij uitzendbureau Flexi. Dat is een onderneming. Het management van het bedrijf streeft naar winst. Suzanne wordt daar als filiaalmana-

ger op afgerekend. Maar Flexi is ook een bedrijf (verlener van diensten) en een organisatie (samenwerkingsverband).

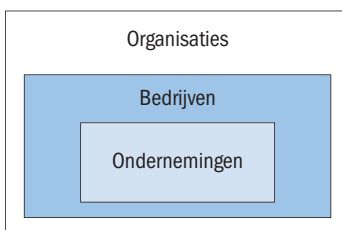
Bij bedrijven staat de voorziening in een bepaalde maatschappelijke behoefte centraal. Daarbij hoeft het streven naar winst niet aanwezig te zijn. Streven bedrijven naar winst, dan spreken we van profitbedrijven of ondernemingen. Voorziet een bedrijf in een maatschappelijke behoefte zonder daarbij naar winst te streven, dan spreken we van non-profitbedrijven. Voorbeelden daarvan zijn scholen, omroepverenigingen, overheid, Green Peace, politieke partijen, Rode Kruis, ziekenhuizen en universiteiten. Bij de indeling van bedrijven in profit- en non-profitbedrijven moeten we dus de doelstelling van het bedrijf in ogenschouw nemen. Scholen, universiteiten en omroepverenigingen zijn non-profitbedrijven, maar particuliere opleidingsinstituten en commerciële omroepen als SBS, CNN en RTL 4 zijn ondernemingen.

In het spraakgebruik worden profit- en non-profitbedrijven in het algemeen profit- en non-profitorganisaties genoemd.

Organisatie is het ruimste begrip. In de eerste plaats vallen hieronder alle ondernemingen en bedrijven. In de tweede plaats zijn dat ook de samenwerkingsverbanden van mensen en middelen die voor hun voortbestaan niet afhankelijk zijn van de voorziening in een maatschappelijke behoefte. Er moet wel sprake zijn van een zekere mate van organisatie van de samenwerking; een willekeurige groep mensen is nog geen organisatie. Voorbeelden zijn de amateur-voetbalclub, de carnavalsband, kerken, het gezin en de dorpsharmonie. Deze organisaties richten zich primair op hun leden en niet op afnemers. Uiteraard geven de dorpsharmonie en de plaatselijke toneelvereniging wel eens een uitvoering en vragen zij contributie van leden en donateurs, maar hun doel is niet daarmee winst te maken.

In figuur 1.4 is de relatie tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming grafisch weergegeven.

FIGUUR 1.4 Relaties tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen



Uit figuur 1.4 blijkt dat elke onderneming en elk bedrijf ook een organisatie is. Het omgekeerde geldt uiteraard niet.

1.5.2 Primair proces van een bedrijf

In bedrijven vindt er een omzetting plaats van productiemiddelen in eindproducten. We noemen dat het primaire proces van een bedrijf.

Primair proces

Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct gerelateerd zijn aan de input, transformatie en output van een bedrijf.

Het primaire proces omvat alle activiteiten die te maken hebben met de voortbrenging en afzet van goederen en/of diensten. Voorbeelden zijn het werken aan een draaibank of in een magazijn, het besturen van een vorkheftruck gevuld met materiaal, het inkopen van grondstoffen, het inrichten van een etalage en het bezoeken van klanten door de vertegenwoordiger. Al deze activiteiten zijn direct gerelateerd aan de input, transformatie en output. We noemen het daarom primaire activiteiten.

Naast primaire activiteiten zijn er in bedrijven secundaire activiteiten. Secundaire activiteiten dienen ter ondersteuning van het primaire proces. Denk aan het werk van de afdelingen Administratie, Planning en Personeelszaken. Het betreft ondersteunende activiteiten. Verder zijn er in bedrijven bestuurlijke activiteiten (zie paragraaf 1.1).

Secundaire activiteiten

VOORBEELD 1.4

Bij Flexi vinden er verschillende secundaire activiteiten plaats. Zo zijn er medewerkers werkzaam in de bedrijfskantine, op de afdeling Order- en salarisadministratie en op de afdeling Personeelszaken. Daarnaast

zorgt Flexi voor de opleiding van medewerkers, zowel intern als extern. Dit zijn allemaal secundaire activiteiten die dienen ter ondersteuning van het primaire proces.

Het primaire proces bestaat uit:

- 1 het verwerven van productiemiddelen (input)
- 2 het verwerken van productiemiddelen in eindproducten (transformatie)
- 3 het resultaat van het transformatieproces (output)

Ad 1 Input

Om te kunnen produceren of diensten te kunnen verlenen, heeft een bedrijf productiemiddelen nodig.

De input van een bedrijf bestaat uit alle mensen en middelen die het bedrijf nodig heeft in het transformatieproces en voor de besturing daarvan.

Input

De input kan worden ingedeeld naar verschillende productiefactoren: natuur, kapitaal en arbeid. Deze kunnen weer verder worden onderverdeeld naar productiemiddelen:

- natuur:
 - grond- en hulpstoffen (materialen)
 - energie
- kapitaal:
 - grond en gebouwen
 - machines en gereedschappen
- arbeid:
 - medewerkers
 - diensten van derden
 - ondernemerschap

Productiemiddelen

VOORBEELD 1.5

Om haar output te realiseren heeft Suzanne van der Wiel als filiaalmanager meerdere inputs nodig. Haar belangrijkste input zijn de mensen die ze ter beschikking krijgt om het werk als uitzendkracht te verrichten. Daarvoor werft ze actief op de arbeids-

markt. Om een goede output te leveren, nemen sommige (aspirant)uitzendkrachten deel aan cursussen die Flexi organiseert. Daardoor kan Suzanne nog beter inspelen op de vraag van werkgevers die mensen zoeken.

Vlottende productiemiddelen**Duurzame productiemiddelen**

Tijdens het transformatieproces worden de productiemiddelen ingezet voor de vervaardiging van de eindproducten en/of diensten. Sommige productiemiddelen worden verbruikt: zij gaan op in het eindproduct, bijvoorbeeld grondstoffen. We noemen dit vlottende productiemiddelen. Andere productiemiddelen worden gebruikt: deze worden voor de fabricage van verschillende producten ingezet, bijvoorbeeld machines en gebouwen. We noemen dit duurzame productiemiddelen.

Ad 2 Transformatieproces

Bedrijven leveren met hun producten een bijdrage aan de welvaart en het welzijn van de maatschappij. Om deze producten, goederen en/of diensten voort te brengen, heeft een bedrijf bepaalde inputs nodig; bijvoorbeeld grondstoffen, machines, gebouwen, mensen en financiële middelen. In bedrijven vindt er dus een omzettings- of transformatieproces plaats.

Transformatieproces

Het transformatieproces van een bedrijf is de omzetting van input (mensen en middelen) in output (goederen en diensten).

Productieproces

Sommige transformatieprocessen zijn fysiek zichtbaar, zoals op een scheepswerf, in een autofabriek of in een bierbrouwerij. Daar zien we als het ware het eindproduct ontstaan uit de grondstoffen die erin verwerkt worden. In deze situatie spreken we van een productieproces. Bij een opleidingsinstituut, een accountantskantoor en vele vormen van dienstverlening zijn de transformatieprocessen minder duidelijk zichtbaar. Toch spreken we hier ook van transformatieprocessen. Immers, ook in dit soort bedrijven wordt input omgezet in output.

Ad 3 Output

Ten slotte verdient de output van een bedrijf nog enige uitleg. De belangrijkste output van een bedrijf is uiteraard het geleverde product en/of de dienst. We noemen dit de primaire output van een bedrijf. In de primaire output is de bestaansreden gelegen van het bedrijf, omdat het bedrijf voor de geleverde producten en/of diensten een bepaalde vergoeding ontvangt in de vorm van betalingen voor de geleverde producten (omzet) en die zorgt voor de continuïteit van het bedrijf. De vergoeding kan ook bestaan uit subsidies en uitbetaling van begrotingsgeld (overheidsinstanties).

Primaire output

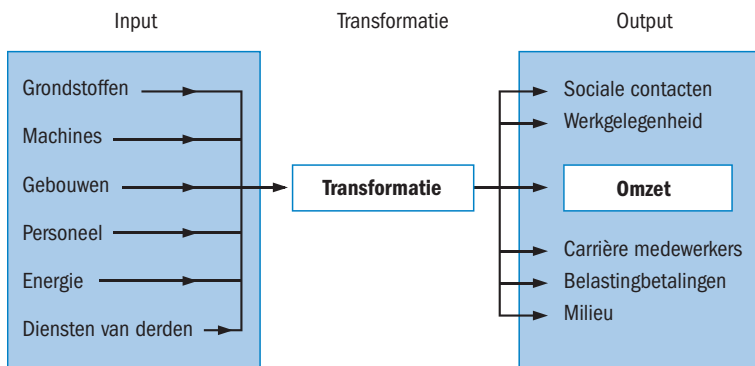
De primaire output van een bedrijf is het product dat of de dienst die wordt geleverd, waarvoor het bedrijf (al dan niet via het marktmechanisme) een vergoeding ontvangt in de vorm van omzet of een budget.

Bij een bedrijf dat producten maakt, zijn de producten de output van het primaire proces. Bij dienstverlening is de dienst de output. Wanneer een huisarts een patiënt op zijn spreekuur ontvangt, verleent hij op dat moment een dienst.

Naast de primaire output hebben bedrijven ook secundaire output. De secundaire output betreft de bijkomende effecten van het transformatieproces; deze effecten kunnen positief of negatief zijn. Voorbeelden zijn werkgelegenheid, carrièrekansen voor medewerkers, milieubelasting en belastingopbrengsten voor de overheid. Een bedrijf dat hieraan een belangrijke bijdrage levert kan op meer begrip rekenen bij belanghebbenden (werknemers, vakbonden, overheid), wanneer er problemen zijn.

In figuur 1.5 is het primaire proces van een bedrijf in beeld gebracht.

FIGUUR 1.5 Primair proces van een bedrijf



Om te kunnen voortbestaan, moet er sprake zijn van een zeker evenwicht tussen de input en de output. In de input worden waarden opgeofferd en dus worden er door het bedrijf kosten gemaakt. De output creëert nieuwe waarde voor de maatschappij en daarmee opbrengsten voor het bedrijf. Wanneer het verschil tussen de opgeofferde en nieuw gecreëerde waarde (langere tijd) negatief is, komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Blijkbaar heeft de maatschappij dan minder voor de producten van het bedrijf over dan nodig is om te kunnen voortbestaan. Daarmee kan de bestaansreden vervallen. Voorbeelden in Nederland zijn grote delen van de textielindustrie, de krijgsmacht en de scheepsbouw. Andere grote bedrijven als Philips, DAF-trucks en CORUS (voorheen Hoogovens) hebben ingrijpende saneringen moeten doorvoeren om kosten te verminderen.

Samenvatting

1

- ▶ Het bestuursproces (management) van een bedrijf is gericht op het sturen van de primaire processen. Daarmee probeert het management de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Het bestuursproces bestaat uit de volgende onderdelen:
 - strategie (bepalen van de doelstellingen, formuleren van beleid)
 - structurering (opstellen van plannen, organiseren)
 - interne afstemming (leidinggeven aan medewerkers, procesbeheersing)
- ▶ Managers geven leiding aan medewerkers. In een bedrijf zijn drie managementniveaus te onderscheiden:
 - 1 strategisch management
 - 2 tactisch management
 - 3 operationeel management

Managers op strategisch en tactisch niveau nemen in het algemeen constituerende beslissingen. Operationele managers nemen vooral dirigerende (uitvoerings- of operationele) beslissingen.
- ▶ Management vereist een integrale aanpak van problemen. In de wetenschap onderscheidt men:
 - de monodisciplinaire benadering
 - de multidisciplinaire benadering
 - de interdisciplinaire benadering
- ▶ De termen organisatie, bedrijf en onderneming hebben de volgende samenhang:
 - Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.
 - Een bedrijf is een organisatie die een bepaald product en/of een bepaalde dienst voortbrengt en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte (al dan niet via een markt).
 - Een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.
- ▶ Bedrijfsprocessen onderscheiden we in:
 - primaire processen: inkoop, productie en verkoop
 - secundaire processen: administratie, personeelszaken en bestuurlijke activiteiten
- ▶ Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct zijn gerelateerd aan de input, de transformatieprocessen en de output van een bedrijf:
 - Input heeft betrekking op alle productiemiddelen die tijdens de transformatieprocessen worden gebruikt en verbruikt.
 - Transformatieprocessen zijn erop gericht een bepaalde primaire output tot stand te brengen in de vorm van een product of dienst waarmee het bedrijf voorziet in een maatschappelijke behoefte.
 - Output is het eindproduct (of dienst) van een bedrijf.
- ▶ Output van een bedrijf kan worden onderverdeeld in:
 - primaire output: het eindproduct dat een bedrijf verkoopt
 - secundaire output: de bijkomende effecten van het transformatieproces, bijvoorbeeld milieubelasting en werkgelegenheid