

Organisatie- structuur

Ontwerpen en herontwerpen



Noordhoff Uitgevers

Doede Keuning

2^e druk

Organisatiestructuur

Ontwerpen en herontwerpen

Aan Anne
Aan Marijn

Organisatie- structuur

Ontwerpen en herontwerpen

Doede Keuning

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslagillustratie: Dreamstime-ID 36641798

Beeldresearch: Daliz, Den Haag

Foto's:

Shutterstock, New York: p. 2, 32, 96, 144, 167
Jacqueline Hoogerbrugge / Hoogerbrugge Dometic / Cloetta: p. 4
Tim de Waele / Getty Images, Londen: p. 22
Fred Debrock, Ledeberg, LEGO: p. 29, 30
Peter Hilz / HH, Den Haag: p. 34
Vincent Basler Fotografie / HH, Den Haag: p. 64
iStockphoto / Getty Images, Londen: p. 98
Stone / Getty Images, Londen: p. 141
Corbis/ Getty Images, Londen: p. 146

Technisch tekenwerk:

Integra, Pondicherry, India

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 ontleen.



0 / 19

© 2019 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) 978-90-01-12040-5

ISBN 978-90-01-12039-9

NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Voor iedereen die als toekomstig medewerker in organisaties wil functioneren is het vakgebied Management in het kader van opleiding of training relevant. Bezinning op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn is voor een ieder van belang die bezig is met de vraag naar de effectiviteit van zijn of haar werk in leiding en uitvoering.

Doel en positionering van dit boek

Het doel van dit boek is de vraag te beantwoorden hoe de organisatie eruit moet zien om haar doelstellingen te bereiken. Hoe moet men mensen en middelen structureren? Ofwel, met welke vorm functioneert een organisatie optimaal in de omgeving en kan zij de taakstelling door inzet van mensen en middelen realiseren? Het gaat dan om het ontwerpen van de meest passende organisatiestructuur. De vorm bepaalt het interne en externe functioneren. Zijn er 'constructiefouten' dan lopen mensen daarop stuk en bereikt men niet het beoogde effect in de markt.

In dit boek worden de organisatieopbouw en de ontwikkelingsstadia van individuele organisaties behandeld. De organisatiestructuur die men kiest dient aan te sluiten bij de koers die het management eerder heeft vastgesteld. Bij het opbouwen van een organisatiestructuur kan uit verschillende vormen van arbeidsverdeling worden gekozen. De keuze hangt sterk af van de situatie. Het gaat daarbij ook om het tot stand brengen van een taakverdeling en functievorming voor individuele werknemers, groepen en afdelingen en het centraal of decentraal aansturen van medewerkers. Dat vereist een op maat gemaakte verdeling van beslissingsbevoegdheden en een regeling van de onderlinge relaties om zo de bedoelingen van de leiding in onderlinge afstemming en coördinatie tot stand te brengen. Groei betekent ook altijd het doorvoeren van structuurveranderingen. Elke ontwikkelingsfase kent zo haar eigen problemen en oplossingen. Voor het voortbestaan van een organisatie moet men om kunnen gaan met dat soort vraagstukken en de noodzaak van organisatieverandering begrijpen alvorens veranderingen effectief tot stand te kunnen brengen. Alle redenen om ons in dit boek hierin te verdiepen.

Het inleidende hoofdstuk 1 bevat vanuit de omvattende managementtheorie relevante begrippen, basisconcepten en inzichten om de kernhoofdstukken 2 en 3 in een daarbij passende context te plaatsen. Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat vanuit de meeromvattende management- en organisatie-theorie vooral begrippen, concepten, methoden en technieken die bij implementatie van de in dit boek aan de orde zijnde kernvraagstukken van pas kunnen komen.

De hoofdstukken openen met een management-in-actie verhaal uit de praktijk en sluiten ook af met een managementcase. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijksituatie.

De hoofdstukken eindigen met opdrachten en open vragen, die bedoeld zijn om de parate kennis en het inzicht in de behandelde theorie te toetsen.

Het boek is geschikt voor gebruik in het *modulair* of *projectgerichte* onderwijs in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelor- als de masterfase.

Het boek kan in het bijzonder dienen bij specialisatie via het (keuze)vak *Organisatiestructurering of Structuurontwerp en -herontwerp* als module(s) binnen het meeromvattende vakgebied van *Management en Organisatie*. Zo is het boek ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management.

Het vak Management en Organisatie in vijf modules

Voor gebruikers die in het vak Management en Organisatie in het *modulair of procesgerichte* onderwijs een beperkt aantal modules ter beschikking hebben voor kennismaking met het vak en/of bij verdieping van vakonderdelen in keuzevakken is een serie van vijf modules beschikbaar:

1 Management	Oriëntatie en inleiding
2 Strategisch management	Koersbepaling en besluitvorming
3 Organisatiestructuur	Ontwerpen en herontwerpen
4 Mens en organisatie	Samenwerken en leidinggeven
5 Operationeel management	Sturing en beheersing van het dagelijks werk

De module *Management* geeft de oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het management*.

De modules *Strategisch management*, *Organisatiestructuur*, *Mens en organisatie* en *Operationeel management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatie- of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het management* met eigen bijpassende inleiding en afsluiting.

Zo heeft elk van deze modules eenzelfde opbouw. Afhankelijk van het te kiezen hoofdonderwerp en accent in de opbouw van het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dan één of meer relevante modules kiezen.

Als het vak Management en Organisatie tijdens de drie of vier jaar van het totale programma meermalen aan bod komt en een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het boek *Grondslagen van het management* gebruiken in plaats van losse modules.

Website en overig ondersteunend materiaal

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website www.grondslagen-management.noordhoff.nl. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen.

Met het modulair beschikbaar stellen van het voor het vak Management en Organisatie ontwikkelde onderwijsmateriaal is deze methode ook wat dit betreft ‘bij de tijd’ en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelors en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein Management.

Prof. dr. Doede Keuning
Epe, najaar 2018

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding: Organisatiestructuur	3
	Management-in-actie: Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie'	4
1.1	Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon	6
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	6
1.1.2	Organisatie en organiseren	7
1.1.3	Een goede organisatie: effectief én efficiënt	7
1.1.4	Organisaties in alle soorten en maten	7
1.2	Kernactiviteiten van managers	8
1.2.1	Strategische beslissingen en doelstellingen	9
1.2.2	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	10
1.2.3	Management: proces in stappen	10
1.2.4	Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding	11
1.3	Procesmodel van een organisatie	12
1.3.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	13
1.3.2	Processen en procesbeheersing	15
1.4	Proces(her)ontwerp: onnodige tussenschakels wegwerken	16
1.5	Procesoriëntatie: een vereiste in het ICT-tijdperk	17
1.5.1	Vier kenmerken van BPR	18
1.5.2	Doelstellingen bij BPR	18
1.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	19
1.6	Van process redesign naar business redesign	19
1.6.1	Innovatie via webcommunicatie	19
1.6.2	Meshing: nieuw 'businessmodel' door sociale netwerken	20
1.7	Outsourcing, offshoring en shared services	21
1.8	Netwerkorganisatie: de toekomst?	23
1.8.1	'Platforms' als nieuw bedrijfsmodel	23
1.8.2	Van Web 2.0 naar Web 3.0	24
1.8.3	Businessmodelinnovatie	24
1.9	High-performance-organisaties: enkele kenmerken	25
1.9.1	Te stellen eisen aan een organisatie	25
1.9.2	Organisationele gezondheid en gezondheidsindex	26
	Samenvatting	28
	Discussievragen	28
	Managementcase: LEGO-manager Jorn Lykke: 'We waren de weg even kwijt'	29
Hoofdstuk 2	Ontwerp van de organisatiestructuur	33
	Management-in-actie: ING's transformatie naar 'omnichannel' en 'agile'	34
2.1	Arbeidsverdeling en coördinatie	37
2.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	37
2.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	38
2.1.3	Organieke en personele structuur	39
2.1.4	Formele en informele organisatie	40
2.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	41
2.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	41
2.2	Managementniveaus in een organisatie	42
2.2.1	Taken topleiding	42
2.2.2	Taken middle management	44
2.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	46
2.2.4	Taken staf- en hulpdiensten	47
2.3	Organisatiestructuur: verticale en horizontale uitbouw	49

2.3.1	Interne differentiatie	49
2.3.2	Interne specialisatie	50
2.4	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	53
2.4.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	53
2.4.2	F, P, G of M: vorm van arbeidsverdeling is situatieafhankelijk	55
2.4.3	Gecentraliseerde functionele structuur	56
2.4.4	Gedecentraliseerde divisiestructuur	57
2.4.5	Businessunit-structuur	58
2.4.6	Intermezzo: drie soorten afhankelijkheden en hun oplossingen	60
2.4.7	Projectorganisatie	62
2.4.8	Matrixorganisatie	66
2.5	Organisatiestructuur in ontwikkeling	69
2.5.1	Stadia in de groei en ontwikkeling van een bedrijf	71
2.5.2	Organisatiestructuur in beginfase: het pioniersbedrijf	75
2.5.3	Afdelingsgewijze opbouw	75
2.5.4	Volgroeide organisatie	77
2.5.5	Veranderende eisen	80
2.6	Naar platte organisaties	83
2.6.1	Knelpunten/disfuncties bij top en middenkader	84
2.6.2	Structuuringreep als instrument voor effectiviteitsverbetering	85
2.7	Naar intelligente ondernemingen	85
2.7.1	Platformorganisatie: nieuwe verschijningsvorm van intelligent ondernemen	89
	Samenvatting	90
	Open vragen	91
	Opdrachten	92
	Discussievragen	92
	Managementcase: Recrea BV	93
Hoofdstuk 3	Verdeling van taken en bevoegdheden	97
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	98
3.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	99
3.1.1	Criteria bij uitvoeringsgerichte taken	99
3.1.2	Extra criteria bij leidinggevende taken	101
3.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	101
3.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	103
3.2.2	Semi-autonome werkgroepen	104
3.2.3	Kwaliteitscirkels	104
3.2.4	Holacratie: teams zijn de structuur	105
3.2.5	Scrum teams	105
3.3	Groepsgewijze opstelling	106
3.3.1	Organiseren rond processen	107
3.3.2	Werken in brede taakgroepen	108
3.3.3	Prestatiesturing en teamvorming	108
3.4	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	109
3.5	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	110
3.5.1	Lijnorganisatie	110
3.5.2	Lijn-staforganisatie	112
3.5.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	114
3.5.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	115
3.5.5	Communicatie en inbouw overlegstructuur	117
3.6	Centralisatie en decentralisatie	118
3.7	Coördinatie en interne afstemming	121

3.8	Omspanningsvermogen van de leiding	122
3.8.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	124
3.8.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	124
3.9	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en geplande verandering	125
3.9.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	126
3.9.2	Organisatieverandering: een proces	127
3.9.3	Weerstandsbenadering	130
3.9.4	De irrationele kant van verandermanagement	132
3.9.5	Veranderen stopt nooit	134
3.9.6	Situationele verschillen in vijf kleuren	136
	Samenvatting	138
	Open vragen	138
	Opdracht	140
	Discussievragen	140
	Managementcase: Hoe Bouwmaat zijn organisatie succesvol verbouwde	141
Hoofdstuk 4	Gericht aansturen van de organisatie	145
	Management-in-actie: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven	146
4.1	Nieuwe medewerker en veranderend gedrag	148
4.2	Groepen in organisaties	149
4.2.1	Soorten groepen	149
4.2.2	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	150
4.2.3	Virtuele teams en communities	150
4.3	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	151
4.3.1	Sociale innovatie en Het Nieuwe Werken	152
4.3.2	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	153
4.3.3	Empowerment	153
4.3.4	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	154
4.3.5	Nieuwe context voor talentontwikkeling	155
4.4	Verschillende typen leiderschap	157
4.4.1	Management by Objectives	159
4.4.2	Voordelen MbO	160
4.5	Organisatiestijl en organisatiecultuur	160
4.5.1	Cultuurbeïnvloeding en leiderschap	160
4.5.2	Cultuurinstandhouding versus cultuurverandering	161
4.5.3	Cultuurdiagnose	161
4.5.4	Cultuur en beïnvloeding: leiderschap en andere 'instrumenten'	162
4.5.5	De beste werkplek en 'dark side of leadership'	163
4.6	Gericht presteren met INK	164
4.6.1	Kloof tussen top en werkvloer	164
	Samenvatting	166
	Vragen bij de case	166
	Managementcase: Amazon innovatiefste bedrijf ter wereld	167
	Kernbegrippen	170
	Literatuur	179
	Register	181



Inleiding: Organisatie- structuur

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen 'management' en 'organisatie' omschrijven en uitleggen waarom deze belangrijk zijn;
- de kernactiviteiten in management en het managementproces beschrijven en het onderlinge verband aangeven;
- de essenties van procesbeheersing in het procesmodel van een organisatie beschrijven;
- verschillende soorten processen in het geheel van bedrijfsactiviteiten onderscheiden;
- het begrip 'value chain' of 'waardeketen' toelichten;
- verschillende functionele deelprocessen bij fabricage- en dienstverleningsprocessen beschrijven;
- omschrijven wat onder proces(her)ontwerp wordt verstaan;
- kenmerken en doelstellingen van redesign/re-engineering onder invloed van informatietechnologie aangeven;
- eisen voor een gezonde organisatie omschrijven;
- de begrippen 'effectiviteit' en 'efficiency' onderscheiden en uitleggen waarom ze belangrijk zijn voor het beoordelen van een organisatie.

CASE Management-in-actie

Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie'

Het is 1982 als Jacqueline Hoogerbrugge met de studie bedrijfskunde aan de universiteit van Groningen start. Ze wil zichzelf klaarstomen voor een baan in het bedrijfsleven, maar na een jaar stopt ze er alweer mee. De reden? Ze mist de uitdaging in de studie. 'Ik was de studie gaan doen voor het type baan, maar dit vond ik het niet waard. Toen ben ik dus iets gaan doen wat ik leuk vond. Voor veel managementbanen maakt het toch niet uit wat je precies hebt gestudeerd.' In 1983 begint ze met de opleiding Chemical Engineering, waarvoor ze in 1988 cum laude slaagt.



Hoe ging je de grens over?

Sinds 2010 werkt Hoogerbrugge voor LEAF, dat nu onderdeel is van Cloetta, gewoon vanuit woonplaats Stockholm. 'We hebben het naar ons zin in Zweden, dus ben ik hier op zoek gegaan naar een baan. LEAF kwam toevallig langs, ze waren van plan van Nederland naar Zweden te verhuizen. Het bleek een perfecte match. In het begin van mijn carrière kon ik ook direct naar het buitenland vertrekken en nooit meer terugkeren. Maar dat wilde ik niet, dan wordt het te definitief. De band met mijn familie en vrienden is me te dierbaar.' Tegenwoordig is Hoogerbrugge president operations bij het Zweedse Cloetta, dat in Nederland bekend is van snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband. Ze is onder andere verantwoordelijk voor de productie bij elf fabrieken in Europa, de supply chain en het grondstofbeleid. In deze rol werd ze door het blad *Management Team* uitgeroepen tot een van de 33 succesvolste Nederlandse leiders in het buitenland.

Hoe komt een chemisch opgeleid persoon in productie terecht?

Hoogerbrugge: 'Ik ben begonnen als procestechnoloog bij Fluor Daniels, maar het was voor mij duidelijk dat ik niet de rest van mijn leven technoloog wilde blijven. Centraal voor mij staat de interactie tussen mensen, machines en processen, dat vind ik interessant. Mijn studie richtte zich meer op de machinekant, maar naar mate ik meer ging werken leerde ik het belang van mensen en processen kennen. Bij Unilever kreeg ik de mogelijkheid om de productie in te gaan en aangezien ik van diversiteit hou, zag ik het als een mooie nieuwe uitdaging.'

Vroeg je nieuwe rol om een andere benadering?

'Ja, je werkt veelal met mensen die geen tot een lagere opleiding hebben en emoties spelen een belangrijke rol. De theorie is goed om te weten, maar toen ik in het begin een mooi verhaal vertelde tegen een operator betekende het niet dat hij naar me luisterde. Het heeft een hoog Johan Cruijff-gehalte. Bij Cruijff zelf begrijp je niet altijd wat hij zegt, maar gaat iedereen in zijn theorieën mee door de manier waarop hij het brengt. In mijn praktijk is het net andersom. De inhoud is dus niet altijd het belangrijkste, het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt.'

Hoe heb je dat eigen gemaakt?

'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie, anders leer je niets. Je moet terugkijken hoe iets is gegaan en wat er anders of beter kon. In het geval van de weigerende operator had ik mijn verhaal anders kunnen brengen om tot het juiste resultaat te komen. Er zijn twee interpretaties mogelijk: wat hij zegt of doet klopt niet, of mijn benadering is niet de juiste.'

Wat is op dit moment je belangrijkste taak bij Cloetta?

'De uitdaging hier is het grote aantal fabrieken van het bedrijf. LEAF en dus nu Cloetta is gegroeid door het opkopen van verschillende kleinere bedrijven, daardoor missen we schaalgroottes. Het was voor mij direct duidelijk dat dit alleen gecreëerd kan worden door fabrieken te sluiten. Dat is een zware beslissing, maar ik geloof niet in het in stand houden van inefficiëntie. Hoe moeilijk het ook is, het moet. Ik probeer het door te voeren met zo min mogelijk schade, dus door mensen ander werk te bieden, ze om te scholen en ze te ondersteunen bij de keuzes waar ze voor staan.'

Zaken doen in Zweden ... op weg naar het ceo-schap. Interesse?

Hoogerbrugge: 'Het werkt hier veel indirecter. Als je in Zweden zaken wilt doen, moet je om kunnen gaan met subtiele hints. De belangrijkste opmerkingen worden tussen de regels door gecommuniceerd. Als een leidinggevende bijvoorbeeld 'Is het een idee om...' zegt, dan is het een vrij sterke suggestie. Ik weet het te verpakken in een glimlach, maar ben qua persoonlijkheid vrij direct. Ik heb er lang over gedaan om te ontcijferen hoe ik me moest gedragen. Maar in Zweden werkt het op deze manier erg goed. Het is minder confronterend dan in Nederland, maar je bereikt hetzelfde als zowel zender als ontvanger er open voor staan.' Lachend: 'Ik zag het staan ja. Meerdere mensen hebben me die vraag gesteld, maar ik weet niet of ik er het type voor ben. Ik ben uiteindelijk een persoon van de inhoud, niet van de verpakking. Bij een b2b-bedrijf zou ik het kunnen, maar binnen de FMCG-industrie zie ik het niet gebeuren. Ik vind het ook juist leuk om onderdeel

van een team te zijn. Het is eenzaam aan de top hoor. De komende jaren ga ik maar eens nadenken of ik een volgende stap wil zetten.'

Speelt het nog een rol in je carrière dat je vrouw bent?

'Laatst was ik in Nederland en las ik in de krant dat er bij de beursgenoteerde AEX-bedrijven maar elf vrouwen in de raden van bestuur zitten. Dat kan ik me bijna niet voorstellen! Ik ben in Zweden echt geen uitzondering, er zitten hier veel vrouwen op hoge posities en de financiële pagina's staan vol met vrouwen. Als dat niet het geval is, zoals in Nederland, dan groei je op met het idee dat het niet anders kan. Nederland zit in een vicieuze cirkel en ik denk niet dat het in staat is om daar uit te breken zonder concrete maatregelen. Ik geloof daarom wel in een quorum voor vrouwen aan de top.'

Bron: www.mt.nl

In het dagelijks leven komt iedereen in aanraking met organisaties, namelijk via het doen en laten van bedrijven en instellingen. We kopen producten of maken gebruik van diensten van fabrieken, scholen, ziekenhuizen en vervoersbedrijven (kleding, onderwijs, ziekenzorg, openbaar vervoer).

Bij de uitvoering en besturing van de bedrijfsprocessen moet in een organisatie een hoge mate van doelmatigheid, doelgerichtheid en doeltreffendheid worden gerealiseerd. Enerzijds zal bij het organiseren van de activiteiten rekening gehouden moeten worden met de externe afstemming van de organisatie; dus hetgeen wat strategisch gezien moet gebeuren.

Men moet de doelstellingen goed voor ogen hebben en de wegen vaststellen waarlangs deze gehaald moeten worden. Bij het organiseren moet anderzijds gelet worden op de noodzakelijke interne afstemming op elkaar van individuele werknemers, machines en andere hulpmiddelen. Hierbij gaat het vooral om het op gang brengen en sturen van de processen en het regelen van de dagelijkse gang van zaken; dus om het functioneren van alledag en het realiseren van de uitvoering. Organiseren of structureren wordt zo van twee kanten beïnvloed: door de externe afstemming en door de interne afstemming.

Zolang mensen via gezamenlijke inspanning iets tot stand hebben gebracht, is er van management sprake geweest. Tot het midden van de vorige eeuw is management echter nooit gezien als een specifiek afgebakende activiteit, laat staan als een beroep. Het bezitten van bijna absolute macht over mensen en middelen heeft een manager vroeger altijd de kans geboden om alleen maar van zijn eigen doelstellingen uit te gaan en deze op een eigen manier te verwezenlijken. Men kon zich daarbij zelfs mislukkingen op grote schaal veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, stelden paal en perk aan de macht van een manager. Het was niet meer geoorloofd dat kapitaal en arbeid als het ware verspild werden. Dit heeft een vorm van management in het leven geroepen, die als eerste maatschappelijke doelstelling effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen heeft.

In bedrijven en instellingen komen allerlei problemen aan de orde en moeten steeds opnieuw beslissingen worden genomen op basis van beschikbare interne en externe informatie.

Wanneer de beslissingen in een organisatie op enkele hoofdonderwerpen worden teruggevoerd, dan zijn dit de beslissingen over:

- de positionering van een organisatie (externe afstemming);
- de organisatorische opzet (structurering);
- de dagelijkse procesregeling (interne afstemming).

Structureren moet de voortgang van processen bevorderen. Als de ‘natuurlijke’ loop van functionele processen in een organisatie stopt en de processen niet soepel op elkaar aansluiten, moeten processen opnieuw in kaart worden gebracht.

Bij het beoordelen van een organisatie moet een aantal aspecten van een ‘gezonde’ organisatie in het oog worden gehouden. De organisatie moet aan een aantal eisen voldoen, waarnaar ze ook beoordeeld kan worden. De mate waarin beter of slechter aan deze eisen wordt voldaan, is dan in onderlinge samenhang bepalend voor de mate van effectiviteit en het succes van een organisatie.

1.1 Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

Maatschappij van organisaties

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants of sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

Organisatie als probleem

Organiseren en leidinggeven

Dit wordt anders zodra we in ons werk iets gedaan moeten krijgen, als we bijvoorbeeld een bedrijfje beginnen, of als er wat misgaat in de dagelijkse voorziening van productie en diensten. Dan pas merken we wat goed organiseren en leidinggeven betekent. Dan komen we in aanraking met vraagstukken van manager en organisatie, met de werking en het besturen van een bedrijf. Vaak vinden we dan dat ‘ze’ het beter of anders hadden moeten doen. Maar hoe zit het als we daar zelf direct bij betrokken zijn – bijvoorbeeld als leidinggevende (manager) of als afdelingsvertegenwoordiger in een commissie, ondernemingsraad en dergelijke, of in een functie in het verenigingsleven?

Dan ervaren we dat de dingen zoals ze gebeuren niet zo gewoon zijn en wordt duidelijk hoe cruciaal inzicht is in management- en organisatievraagstukken. En zo komen we er ook achter hoe belangrijk het is dat je hulpmiddelen hebt om een organisatie op te zetten of om activiteiten doeltreffend te besturen.

1.1.1 De begrippen ‘manager’ en ‘management’

Manager

Het woord managen wordt voor het eerst in het zestiende-eeuwse Engeland in de huidige zin gebruikt, in het theater. Het combineert een Latijnse stam *manus* (‘hand’), met het werkwoord *agere* dat ‘in werking zetten’, ‘meevoeren’ of ‘handelen’ betekent.

Het begrip ‘manager’ is als volgt te omschrijven: een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat, hoe en door wie er moet worden. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

Leidinggevend

Het woord ‘management’ verwijst naar al die leidinggevend in een organisatie, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, gegeven de – eventueel te ontwikkelen – doelen van de organisatie. Deze betekenis zien we in een zin als: ‘Het management is tot half elf in vergadering’.

Activiteiten Ook duidt het woord ‘management’ de activiteiten (zowel denken als handelen) aan die men moet uitvoeren om iets te realiseren. Zie een zinnetje als: ‘Het management van een wereld-tournee is een hele toer!’

1.1.2 Organisatie en organiseren

In bedrijven of instellingen werken mensen samen en worden technische en financiële middelen gebruikt om doelstellingen te bereiken. Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Deze doelen zijn vaak het beste en snelste te realiseren door een gezamenlijke inspanning en niet of nauwelijks door een individu alleen.

Zo bezien is een organisatie een ‘instrument’ dat door toedoen van mensen ontstaat en waarmee men vervolgens producten of diensten creëert die in maatschappelijke of individuele behoeften voorzien.

Een organisatie ontstaat niet vanzelf. Organisaties als samenwerkingsverbanden van mensen en middelen zijn altijd het gevolg van doelbewust handelen. Dit ordenend handelen noemen we ‘organiseren’. Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

1.1.3 Een goede organisatie: effectief én efficiënt

Door organiserend handelen ontstaat een organisatie waarbij mensen doelgericht werken en doelmatig gebruikmaken van de beschikbare middelen.

Bij slecht organiseren merk je dat mensen langs elkaar heen werken, verschillende doelen nastreven of meer middelen en tijd opofferen dan nodig is. We spreken dan van *ineffectief* (niet doeltreffend) en *inefficiënt* (ondoelmatig) handelen. Gestelde doelstellingen worden dan niet bereikt, en worden ze dat wel, dan kost dit meer middelen en tijd dan bij een goede organisatie.

In een goede organisatie werkt men *doeltreffend* (effectief) en ook *doelmatig* (efficiënt). Doelstellingen worden bereikt volgens plan, op tijd en tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de betrokkenen er arbeidsvreugde aan ontlenuen. Goed organiseren en een goede organisatie zijn dus een belangrijke voorwaarde voor succes.

1.1.4 Organisaties in alle soorten en maten

Er zijn veel verschillende organisaties: op winst gerichte en niet op winst gerichte productie-bedrijven en dienstverlenende instellingen, particuliere en overheidsbedrijven. Je hebt grote, middelgrote en kleine bedrijven, nationale en multinationale ondernemingen, liefdadigheidsinstellingen, verenigingen, politieke organisaties enzovoort. Welke indeling je ook kiest, steeds zie je de elementen die ‘organisaties’ kenmerken:

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

En waarom? Om de simpele reden dat organisaties een machtig middel vormen om doelstellingen te verwezenlijken die anders niet bereikt zouden worden.

1.2 Kernactiviteiten van managers

Top-, middle en uitvoerend management

Middle managers

Het woord ‘management’ gebruiken we in deze paragraaf in de betekenis van de groep leidinggevend, onderverdeeld in: top-, middle en uitvoerend management.

De grootste groep leidinggevend zijn de managers ónder het topmanagement: het middle management. Deze laag is belangrijk, want ze moet het algemeen beleid uitvoeren en ook direct leidinggeven aan de uitvoerenden. De belangrijkste taken van de middle managers zijn:

- activiteiten leiden en sturen;
- operationele beslissingen nemen;
- doorgeven van informatie top-down en bottom-up;
- plannen;
- werkzaamheden organiseren;
- medewerkers motiveren;
- interne en externe contacten onderhouden;
- rapporteren;
- nieuwe activiteiten genereren.

Door een tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren.

Soorten beslissingen

Zoals gezegd neemt het middle management de operationele beslissingen. Er zijn echter veel beslissingen te nemen in organisaties die bovendien verschillend van aard zijn. In het managementproces zijn in beginsel drie soorten beslissingen te onderscheiden:

- strategische beslissingen;
- organisatorische ofwel tactische beslissingen;
- operationele beslissingen.

Strategische beslissingen

Strategische beslissingen betreffen de vaststelling van organisatiedoelen, de keuze van middelen en de weg waarlangs we de doelen willen bereiken. Deze beslissingen raken de totale organisatie, dus horen ze op het hoogste niveau te worden genomen. Toch moet je hier ook managers op lagere niveaus bij betrekken, want deze zijn nodig als informatiebron. De uiteindelijke beslissingen liggen evenwel bij de directie. Bij deze beslissingen heb je veel onzekerheid en weinig informatie. Bovendien hebben ze veelal een eenmalig karakter, denk aan een grote investering in een nieuw procédé, een fusie of sluiting, of het ontwikkelen van een nieuw product.

Organisatorische ofwel tactische beslissingen

Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 2 en 3 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen, kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschikteste organisatiestructuur kiest men uit de diverse vormen van arbeidsverdeling en coördinatie. Taken en bevoegdheden worden dan misschien opnieuw verdeeld, of men zet een informatiesysteem op, of ontwikkelt nieuwe procedures en richtlijnen.

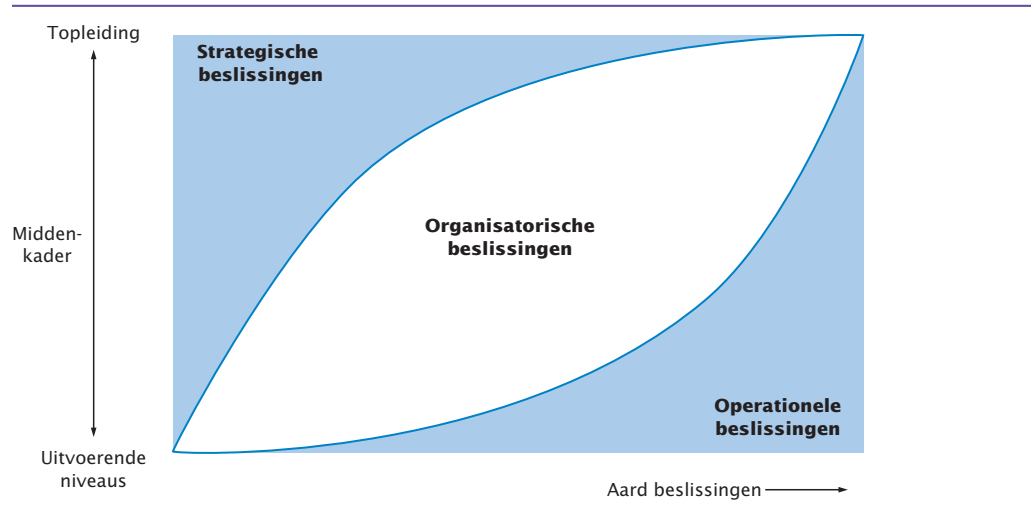
Operationele beslissingen

Operationele beslissingen betreffen de dagelijkse uitvoering. Deze zijn op lagere niveaus in de organisatie te nemen. Zou dit niet gebeuren, dan raakt de hogere leiding overbelast en zou dat

ook de besluitvorming vertragen. Deze beslissingen betreffen zich herhalende, vrij routinematige uitvoeringsproblemen. Je moet uitvoeringsnormen stellen en een uitvoeringsplanning maken. En ten slotte moet je zorgdragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten.

Figuur 1.1 brengt de soorten beslissingen in relatie met het niveau van leidinggeven.

Figuur 1.1
Soorten beslissingen in relatie tot leidinggevend en uitvoerend niveau



Het voorbereiden, nemen en uitvoeren van beslissingen vraagt doorgaans overleg en inspraak. Of een beslissing het beoogde doel bereikt, hangt af van zowel de kwaliteit ervan als de mate van acceptatie door de organisatieleden. Dit wordt wel uitgedrukt als:

$$E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$$

1.2.1 Strategische beslissingen en doelstellingen

De eigenaar-leider of de directie neemt beslissingen inzake productassortiment, doelgroepen, groei richting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, bedrijfsgrootte (inclusief personele en financiële facetten), investeren in en aantrekken van productiemiddelen, ruimtelijke indeling en samenwerking met andere bedrijven. Bij het voorbereiden hiervan kan men zich in een volgroeid bedrijf laten bijstaan door interne of externe deskundigen. Door uitspraken te doen en deze vast te leggen in bedrijfsdoelstellingen krijg je antwoord op vragen als:

- Streven we groei na en, zo ja, hoeveel en in welke richting?
- Specialiseren we ons in een product, doelgroep of geografisch marktgebied?
- Zoeken we het in lage prijzen of in superieure kwaliteit?
- Blijven we klein en zelfstandig, of zoeken we een vorm van samenwerking?

Strategisch plan

Deze uitspraken vormen de basis voor het bedrijfsbeleid. In volgroeide bedrijven zijn ze veelal expliciet en ook formeel vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen en een strategisch plan. In kleine bedrijven zijn doelstellingen veelal impliciet en zitten zagezegd in het hoofd van de eigenaar-ondernemer-leider. Doelstellingen zijn dan vaak herkenbaar in de daden: de activiteiten zijn qua richting en omvang dan niet vastgelegd in formele bedrijfsdocumenten. Maar ook

een klein of middelgroot bedrijf moet bijvoorbeeld voor bedrijfskrediet of financiering van uitbreidingsinvesteringen, een beleidsplan overleggen. Ook in 'kleine' niet-structuurvenootschappen 'dwingen' commissarissen door het (blijven) stellen van vragen directies om een beleidsplan te maken, uitgewerkt in middellangetermijnplannen en budgetten.

1.2.2 Doelstellingen, strategiebepaling en planning

Doelstellingen middelen

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden.

Doelstellingen hebben daarbij onder meer betrekking op:

- marktpositie: soort en variëteit van producten, diensten, afnemers en afzetgebieden;
- productiviteit en toegevoegde waarde;
- winstgevendheid of verhouding tussen kosten en opbrengsten;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid, milieu en dergelijke;
- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leiding en uitvoerende leden.

Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet.

Beschikt een organisatie niet zelf over alle nodige middelen, dan moet je financiële middelen van buiten aantrekken, samenwerking zoeken met een ander bedrijf en dergelijke. Steeds moet je beslissen hoe de middelen het best en meest economisch verantwoord te besteden.

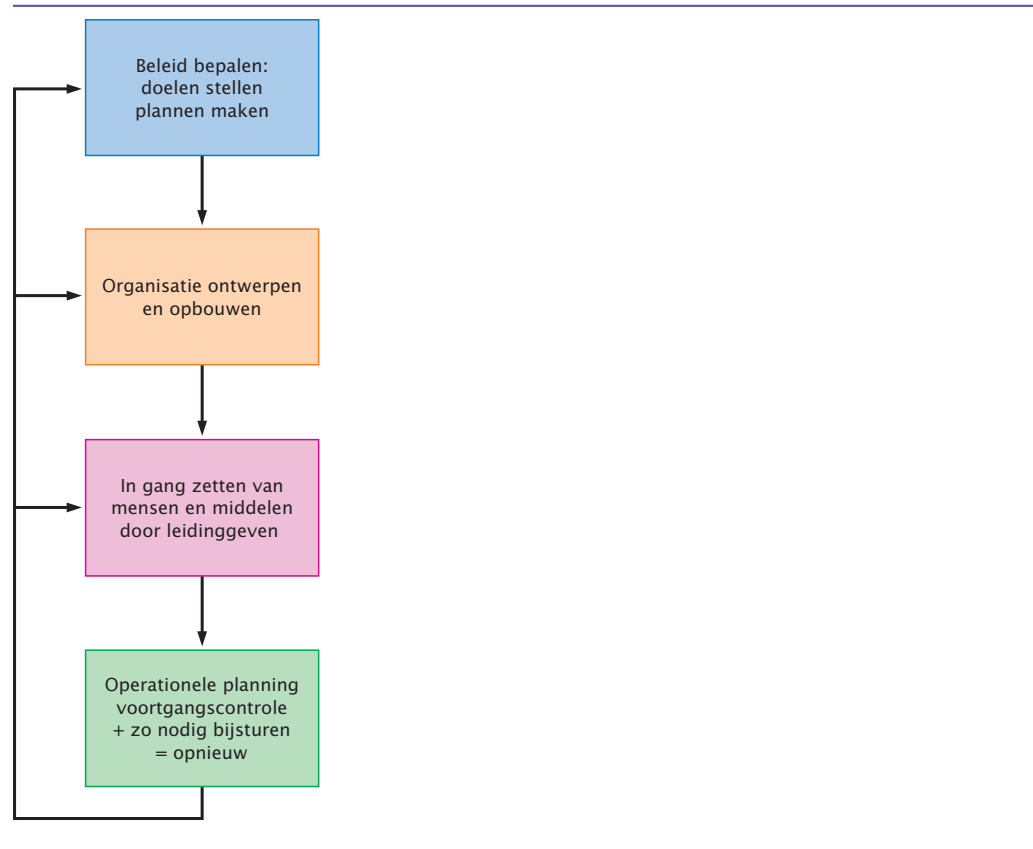
Plannen dient men op voldoende en betrouwbare gegevens te baseren gezien de toekomst, zodat het verantwoord is op basis ervan beslissingen te nemen. Tijdens de uitvoeringsfase moet de planning uiteraard worden bijgehouden en bijgesteld. Bij onverwachte ontwikkelingen en plotselinge nieuwe mogelijkheden worden ze natuurlijk herzien.

1.2.3 Management: proces in stappen

In het voorgaande hebben we management als de groep leidinggevende functionarissen behandeld. Kijken we naar management als activiteit, dan zijn de volgende vijf bestanddelen te onderscheiden:

- beleidsbepaling en planning;
- organiseren;
- opdrachten geven en hulp verstrekken bij de uitvoering ervan;
- coördineren;
- controleren en zo nodig bijsturen.

Management bevat altijd de elementen die we in figuur 1.2 zien.



Figuur 1.2
Een logische aaneenschakeling van stappen

Als we over leidinggeven praten ligt het accent op het persoonlijk functioneren van leidinggevers. Bij management gaat het om een proces van plannen, organiseren en besturen. Het is dus een proces dat men kan analyseren en beheersen, waarbij de vaardigheden en talenten van managers een belangrijke rol spelen. Bij de beoordeling van een manager gaat het steeds om managementeffectiviteit: het benutten en hanteren van middelen en instrumenten, gerelateerd aan het behalen van de doelstellingen. Dit geldt altijd voor alle managers op de verschillende niveaus. Per organisatieniveau heb je relatieve verschillen in managementbekwaamheden nodig.

1.2.4 Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding

Bij uitvoering van de managementtaken gaat het onder meer om: bestuur en beheer, communicatie en interpersoonlijke effectiviteit.

Onder bestuur en beheer valt ook het 'managen vanachter het bureau': nota's lezen op hoofdpunten, concepten opstellen, keuzes maken bij een jaarplan, een commercieel plan in hoofdlijnen op papier zetten, briefpost, e-mails en overige berichten in de vorm van tweets lezen, de prioriteit ervan wegen enzovoort.

Bij communicatie gaat het om alle mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid: vergaderingen effectief bijwonen of efficiënt leiden, voordrachten houden en 'storytelling', speeches schrijven, een voortgangsgesprek voeren, een nota concipiëren en ook om allerlei vormen van non-verbale communicatie.

Interpersoonlijke effectiviteit gaat over zaken als leiderschap, overtuigingskracht, invloed en overwicht.

BLIJE BEDRIJVEN

De beste managers luisteren naar hun werknemers. Vreemd genoeg zijn er nog steeds managers die dat niet doen. Wat je nodig hebt, zijn vriendelijke, bescheiden mensen aan de top.

Waarom leggen niet alle bedrijven hun werknemers zo in de watten als Google? Bijna iedereen heeft inmiddels wel gehoord over de yoga- en sportruimtes op de kantoren van het internetbedrijf, de tafelvoetbaltafels, kantines vol gezond eten en de werknemers die een deel van hun tijd mogen (volgens sommigen zelfs 'moeten') besteden aan 'dingen die ze leuk vinden'. De Amerikaanse internetschoenenwinkel Zappos heeft een vergelijkbare filosofie. Bestuursvoorzitter Tony Hsieh (spreek uit 'sjee') vertelde in *The New Yorker* dat hij streeft naar zo'n geweldige bedrijfscultuur, dat iedereen graag naar zijn werk komt. Hij wil zappiness verspreiden: geluk op zijn Zap-

pos'. 'We zijn meer dan een team – we zijn familie', meldt zappos.com. En dat familiegevoel breidt zich uit naar de klanten. Werknemers zijn bereid om urenlang te praten met mensen die de gratis klantenservicelijn belten.

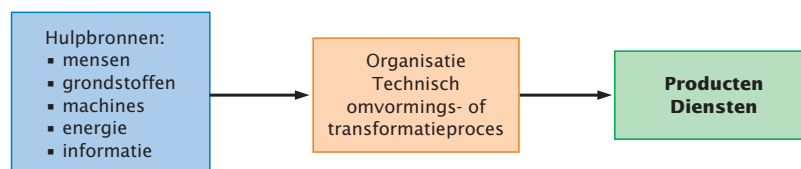
Net als Google is Zappos zeer succesvol. Het in 1999 opgerichte bedrijf is inmiddels de grootste schoenenwebwinkel wereldwijd – de Amazon.com van het schoeisel, zou je kunnen zeggen. Dat viel Amazon zelf ook op. De boekenreus nam de schoenengigant over, waarbij Amazon beloofde Zappos' bedrijfsstructuur intact te houden.

Bij Semco, een succesvol Braziliaans productiebedrijf, bepalen werknemers zelf welk werk ze doen, op welke tijden en zelfs (in overleg) wat ze verdienen (zie pp 146-147).

Bron: *NRC Handelsblad*, katern Wetenschap (bewerkt)

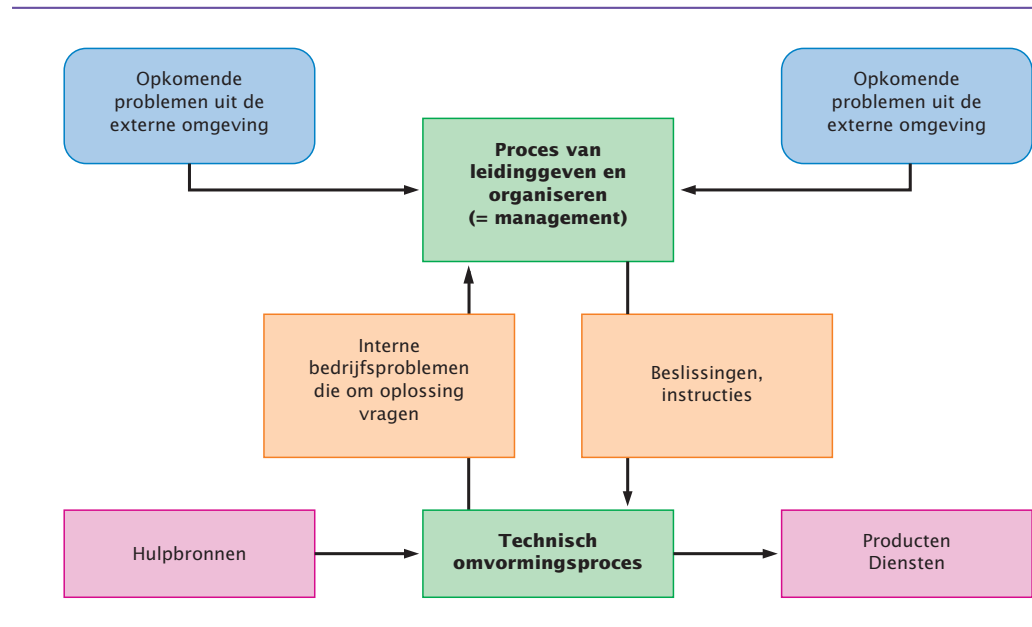
1.3 Procesmodel van een organisatie

Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde toegevoegd, waarna producten of diensten worden aangeboden. In figuur 1.3 is dit proces schematisch weergegeven.



Figuur 1.3
Technisch
omvormingsproces

In technische omvormingsprocessen maakt men dus bijvoorbeeld schroefjes of auto's en in dienstverleningsprocessen verleent men kredieten, verpleegt zieken of schrijft rapporten. Deze uitvoerende processen bestuurt men vanuit het proces van leidinggeven, waarin ondermeer wordt beslist welke producten te leveren, welke diensten te verlenen, en hoe, door wie en wanneer welke handelingen worden verricht. Deze gedachtegang is in figuur 1.4 weergegeven.



Figuur 1.4
Eenvoudig procesmodel
van een organisatie

1.3.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

Managementproces

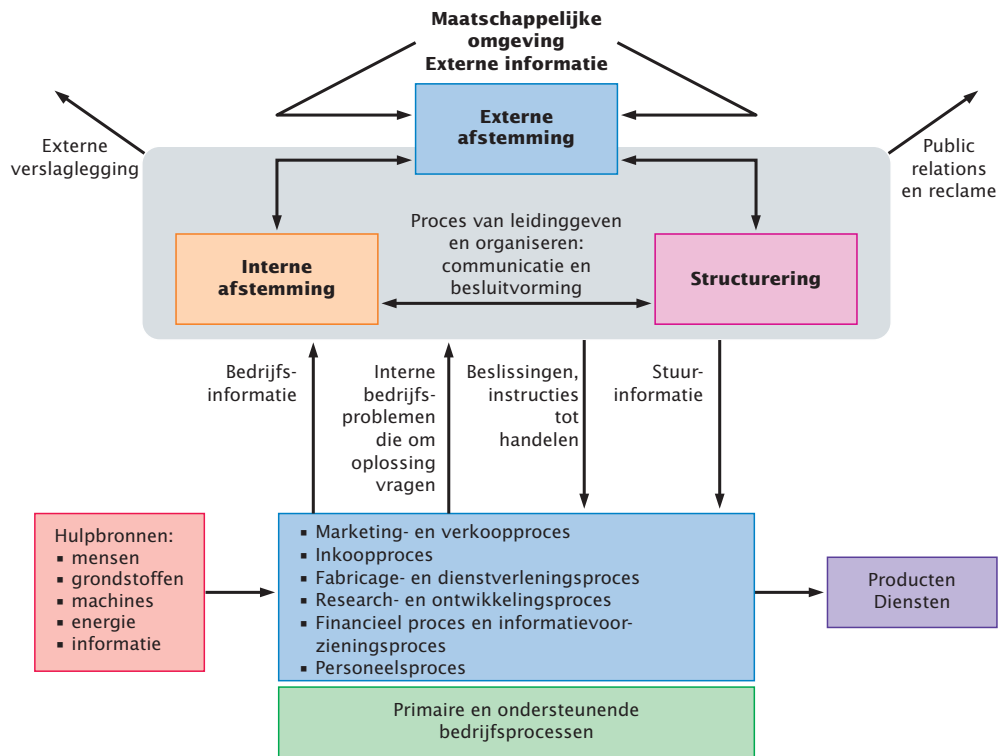
Het managementproces staat dus in een sturende relatie tot de primaire uitvoeringsprocessen of hoofdprocessen. In een verder uitgewerkt schema (figuur 1.5) zien we de relatie tussen het managementproces en de uitvoeringsprocessen. Inmiddels zijn onderscheiden:

- primaire of hoofdprocessen;
- secundaire of ondersteunende processen;
- bestuurlijke of regelende en voorwaardenscheppende processen.

Primaire processen of hoofdprocessen omvatten de activiteiten die direct bijdragen aan het tot stand komen van een product of dienst, bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop. Dus aan primaire processen ontleent een organisatie haar bestaan.

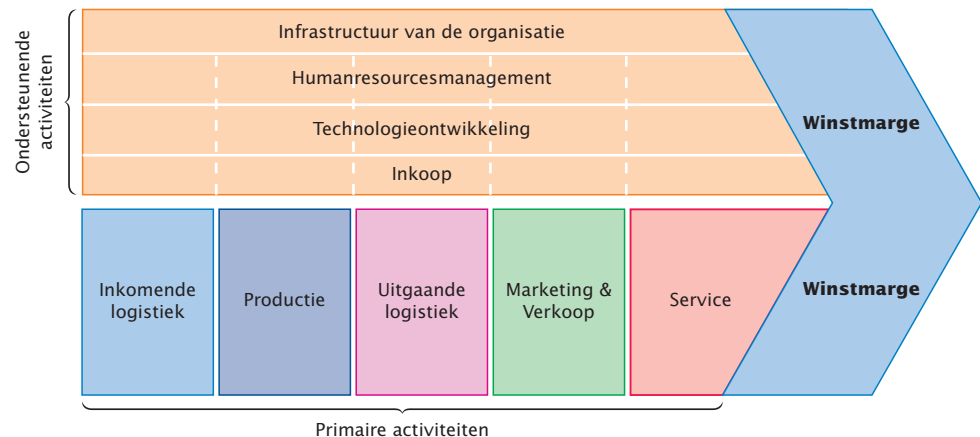
Secundaire processen of ondersteunende processen omvatten de activiteiten die de primaire processen faciliteren. Ze zijn geen doel op zich, maar dienen vooral om de primaire processen ongestoord en effectief te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan personeel/financiële ondersteuning en informatievoorziening.

Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire processen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.



Figuur 1.5
Uitgewerkt procesmodel
van een organisatie

Activiteiten waarmee een organisatie waarde creëert, zijn verdeeld in primaire, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. Dit komt terug in de zogenoemde 'value chain' of waardeketen van Porter (zie figuur 1.6).



Figuur 1.6
De 'value chain'
(waardeketen)

Primaire activiteiten omvatten de inkomende goederenstroom, productie of dienstverlening in de ruimste zin, uitgaande goederenstroom, marketing, verkoop en serviceverlening. Ondersteunende activiteiten zijn inkoop van producten en diensten voor primaire en ondersteunende activiteiten, technologieontwikkeling (bijvoorbeeld research en ontwikkeling), beheer van menselijk potentieel, en de infrastructuur van activiteiten als financiering, juridische zaken enzovoort.

Via management of bestuurlijke activiteiten worden verhoudingen geoptimaliseerd, kostenniveaus laag gehouden en opbrengstpotentieel vergroot. Door richting, vorm en inhoud te geven aan operationele processen en actie te sturen, voegt ook het algemeen management waarde toe in deze keten. Algemene managementactiviteiten zijn:

- strategische beleidsvorming en positionering;
- een passende organisatiestructuur ontwerpen;
- inhoud geven aan de processen in de organisatie en deze laten uitvoeren.

Kwaliteitszorgproces
Milieuzorgproces
Logistieke processen

In figuur 1.6 is een aantal functionele primaire en secundaire bedrijfsprocessen onderscheiden. Aan deze processen zijn veelal nog andere processen gekoppeld, bijvoorbeeld: kwaliteitszorgproces, milieuzorgproces en logistieke processen (in- en uitgaand).

Deze processen zijn met elkaar verbonden via het proces van leidinggeven en organiseren (managementproces). De 'verbindingen' geschieden vooral door informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie dan omgezet in actie, waarna uitvoering plaatsvindt in de diverse organisatieonderdelen.

1.3.2 Processen en procesbeheersing

Processen bepalen de voortgang van een bedrijf of instelling. Zonder processen functioneert een organisatie niet langer. Aandacht geven aan de inrichting, het functioneren en beheersen van de organisatieprocessen is dan ook essentieel. Voor procesbeheersing is meestal het volgende vereist:

- de onderscheiden deelprocessen in kaart brengen;
- de processen op elkaar afstemmen via het managementproces (bijvoorbeeld: algemene organisatiedoelstellingen formuleren, daaruit deeldoelstellingen afleiden, alsmede standaarden en normen om de afgeleide doelstellingen te bereiken; beleid formuleren en overdragen; richtlijnen, procedures, instructies en opdrachten vaststellen; taken verdelen en bevoegdheden toewijzen om zo tot actie te komen).

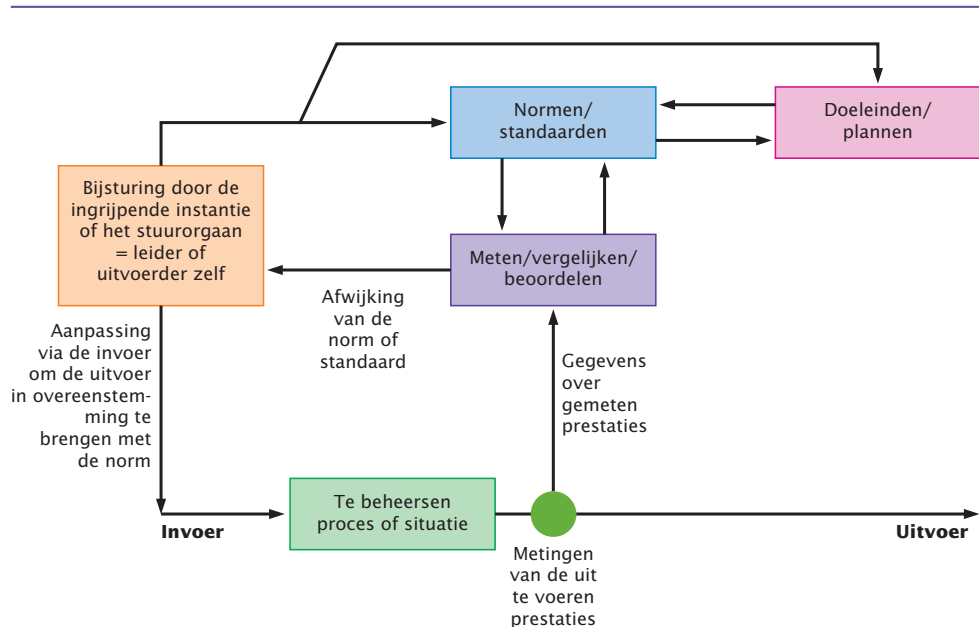
Om het proces van doelverwezenlijking te beheersen, moet je steeds tijdens en ook na uitvoering nagaan of alles volgens plan verloopt. Zijn er afwijkingen, stuur dan bij en neem al tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen. Dit kan ook gebeuren door de gestelde normen aan te passen.

Regelkring

In figuur 1.7 is het beheersingsproces schematisch weergegeven. Evenals een thermostaat in een centraleverwarmingssysteem heet dit een regelkring (ook wel cybernetisch proces) en vertoont altijd de volgende vijf kenmerken:

- 1 uitvoeringsnormen stellen;
- 2 een opdracht of signaal geven tot uitvoering;
- 3 een stuurorgaan informeren: de manager of uitvoerder weet steeds wat de werkelijke toestand is;
- 4 ontvangen informatie toetsen aan gestelde normen;
- 5 actie tot bijsturing: indien de toestand afwijkt van de uitvoeringsnorm, komt de 'reactor' in actie en stuurt bij; de info over de normafwijking en daaropvolgende correctie heet ook wel terugkoppeling of 'feedback'.

In de bedrijfsvoeringspraktijk zien we zo'n regelkring bijvoorbeeld bij budgettering. Afwijkingen tussen toegestane en werkelijke kosten worden gesignaleerd. Vervolgens gaat men na hoe te corrigeren of bij te sturen. Zo heb je in fabricageprocessen numeriek bestuurd productie-apparatuur bij de assemblage van autocarrosserieën. Hier is sprake van een ingebouwd terugkoppelingsmechanisme bij een hoog geautomatiseerde productie. Overschrijden de afwijkingen een tolerantiegrens, dan wordt ingegrepen en vindt bijstelling plaats. Anders gaat het proces binnen de regelgrenzen gewoon verder.



Figuur 1.7
 Model van het
 beheersingsproces
 (de regelkring)

1.4 Proces(her)ontwerp: onnodige tussenschakels wegwerken

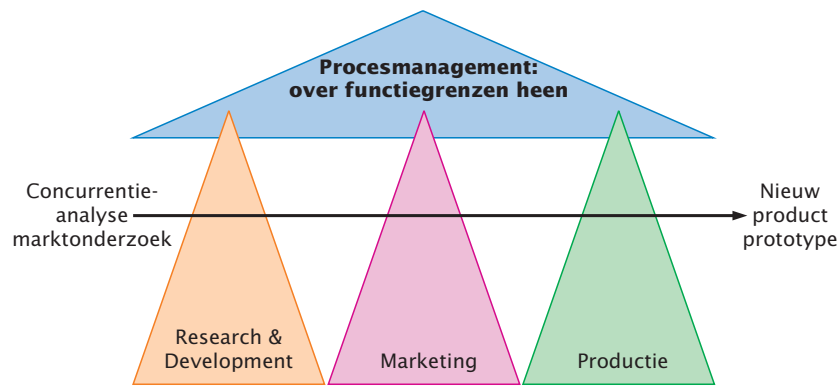
De bedrijfsprocessen moeten we kennen alvorens het verloop ervan te kunnen vormgeven. De vorm bepaalt het functioneren. Als het goed is, hebben processen hun natuurlijke loop en worden niet onnodig onderbroken. Doelstellingen worden op tijd, tegen lage kosten en stipte levertijden, binnen de service- en kwaliteitsniveaus gehaald.

Door de moderne informatietechnologie kunnen organisatieprocessen soms fors worden versneld. Dit vergt dan wel een ingreep in de bestaande structuren. Zodra men dit doet, spreken we van business-process redesign/re-engineering (BPR) (zie ook paragraaf 1.5). Zo komt de aloude gedachte terug dat bij het organiseren processen uitgangspunt zijn en men het verloop goed moet kennen alvorens ze te structureren. Als het zo is dat gevestigde structuren de snelle voortgang van processen belemmeren, dan is een ingreep gewenst.

Oude organisatieprincipes leiden er veelal toe dat men arbeidsprocessen opdeelt. Processen als productieontwikkeling, orderuitvoering en informatieverstrekking zijn vaak opgesplitst in stukjes en verspreid over diverse eenheden. Dan zijn traagheid, starheid en veel toezicht niet te voorkomen.

Een bedrijfsproces is in de traditionele, functioneel-hiërarchische organisatieopzet vaak niet toegewezen. Zo wordt een proces als productontwikkeling meestal uitgevoerd en gestuurd door verschillende functies (R&D, marketing en productie). In de praktijk wordt zo'n functieoverschrijdend bedrijfsproces soms gehinderd door een moeizame coördinatie van bovenaf, en door onduidelijkheid over doelstellingen en verantwoordelijkheden.

Functieoverschrijdend
 bedrijfsproces



Figuur 1.8
Schematische voorstelling van productontwikkeling als bedrijfsproces

1.5 Procesoriëntatie: een vereiste in het ICT-tijdperk

Activiteitenketen
Integraal bedrijfsproces

Procesgeoriënteerde benaderingen
Radicale verandering

Re-engineering

Een bedrijfsproces is een activiteitenketen met een begin, eind, invoer en uitvoer. De activiteiten zijn gespreid over tijd en plaats en op allerlei manieren (tijdelijk) te organiseren en in een organisatiestructuur onder te brengen. Een integraal bedrijfsproces kan gemeten worden (veel beter dan een 'losstaand' deel zoals een functie of afdeling), bijvoorbeeld door kosten, tijd, invoerhoeveelheid, uitvoerkwaliteit en klanttevredenheid te meten.

Het Japanse bedrijfsleven zag al decennia geleden dat procesoriëntatie de beste perspectieven biedt. 'Just-In-Time' en 'Total Quality Management' zijn in wezen procesgeoriënteerde benaderingen. Maar waar deze benaderingen zich richten op continue verbetering, richt business process redesign (BPR) zich met inzet van IT op radicale verandering: het compleet herontwerpen van processen.

De Japanse toepassingen vinden hun oorsprong in de industrie en werden later ook toegepast in niet-fabricageprocessen. BPR komt men veel tegen bij administratieve, dienstverlenende organisaties (banken, verzekeringsbedrijven) of in onderdelen van industriële organisaties (marketing, verkoop, orderbehandeling).

Re-engineering door procesherontwerp is per definitie radicaal. De primaire vraag is niet hoe het bestaande te verbeteren, maar waarom we doen wat we doen. Met BPR kan een organisatie haar prestatie radicaal verbeteren door het bedrijfsproces niet te zien als een geheel, maar als een verzameling gerelateerde, op de klant gerichte kernprocessen die waarde toevoegen, oftewel een reeks onderling verbonden activiteiten, dwars door functionele scheidslijnen heen.

In het merendeel van de herontwerptoepassingen worden gesplitste taken gebundeld tot één proces, uitgevoerd door één persoon of een team. De foutieve vooronderstelling is dan geweest dat de ingewikkeldheid van arbeidsprocessen zit in de afzonderlijke taken. Dat blijkt vaak niet zo. Die zit eerder in het vele coördineren bij een verregaande arbeidsdeling.

VOORBEELD

Enkele voorbeelden van BPR

Door re-engineering bracht IBM Credit (IBM-dochter die voor IBM-klanten de aankoop van computers en software financiert) de tijd van een zakelijke transactie terug van zes dagen tot vier uur. In plaats van een financieringsaanvraag langs vier specialisten te sturen, wordt deze nu behandeld door één generalist die online toegang heeft tot databestanden en die alleen in bijzondere gevallen (10%) een specialist raadpleegt. Omdat formulieren niet meer van de ene naar de andere afdeling hoeven, verloopt de dienstverlening nu sneller.

Een verzekeringsmaatschappij schakelde om van een aanvraagprocedure via dertig stappen, twintig mensen en vijf afdelingen (doorlooptijd: vijf tot tien dagen) naar een systeem met 'case managers' die alles behalve de ingewikkeldste gevallen afhandelen, (doorlooptijd: twee tot vijf dagen). De verwerkingscapaciteit werd verdubbeld en honderd functies werden, voornamelijk via de IT, opgeheven.

ICT is een krachtig middel voor BPR. Andere 'voertuigen voor verandering' in BPR-projecten kunnen van personele of organisatorische aard zijn, zoals: het werken in teams, bedrijfscultuur, trainingsprogramma's, taakverbreding en -verrijking en productiecellen.

1.5.1 Vier kenmerken van BPR

Het herontwerpen van bedrijfsprocessen oftewel het redesignen van businessprocessen heeft de volgende vier kenmerken:

- 1 Investeringsen (onder andere in ICT) moeten worden toegespitst op cruciale bedrijfsprocessen, processen die het succes van een organisatie bepalen, waarbij processen bij voorkeur lopen van klant tot klant. Voorbeelden zijn: de afhandeling van een bestelling tot en met aflevering van de order of zelfs de incasso, het openen van een bankrekening tot en met het gebruiksklaar maken ervan.
- 2 De doelstellingen van de organisatie worden vooral in termen van concrete resultaten van procesverbetering gedefinieerd. Te onderscheiden zijn doelstellingen op de terreinen doorlooptijd, kwaliteit en kosten van een bedrijfsproces. De doelstelling van een bedrijfsproces wordt zodoende eerst in termen van de klant geformuleerd. Een voorbeeld: 90% van de bestellingen van vaste cliënten wordt binnen drie dagen volledig afgehandeld. Daarna pas volgt de analyse van problemen en mogelijke oplossingen, met het oog op het bereiken van die doelstelling.
- 3 De geselecteerde bedrijfsprocessen worden – gericht op de gedefinieerde, externe doelstelling – herontworpen en heringericht. De doelgerichtheid van de bedrijfsprocessen is het punt waar alles om draait. De inrichting van een gekozen bedrijfsproces in termen van procedures, mensen en middelen wordt daarop afgestemd. De interne organisatie wordt geheel toegespitst op dat externe resultaat.
- 4 Herinrichting van bedrijfsprocessen leidt in het algemeen tot een complexe, ingrijpende verandering voor de organisatie. Het betreft meestal het inrichten van de afhandeling van bedrijfsprocessen in een traditionele functioneel-hiërarchische organisatie. Een voorbeeld: autonome teams die een bedrijfsproces van begin tot eind uitvoeren met individuele behandeling van elk geval. Een gevolg daarvan is ook dat de besturing zal veranderen.

Afhankelijk van het ambitieniveau moet op voorhand de bereidheid aanwezig zijn om de organisatie radicaal te wijzigen, bijvoorbeeld naar een procesgerichte 'horizontale' organisatievorm.

1.5.2 Doelstellingen bij BPR

Voor BPR-projecten formuleert men vooraf vaak ambitieuze doelstellingen, zoals:

- (doorloop)tijdsreductie;
- kostenreductie, meestal die van menskracht en middelen;
- kwaliteitsvergroting, bijvoorbeeld gericht op klanttevredenheid door snellere en betrouwbaardere leveringen;
- een andere wijze van organisatiebesturing, met name van bedrijfsprocessen over functies heen.

Actieve betrokkenheid

Om ambitieuze doelstellingen te realiseren is – gezien de functieoverschrijdende bedrijfsprocessen – actieve betrokkenheid van de top noodzakelijk. Zonder dat strandt het 'bottom-up veranderen' op competentiekwesties. Het formuleren en realiseren van zulke doelstellingen wordt soms vergemakkelijkt door incidentele mogelijkheden. Diverse situaties bieden kansen om bedrijfsprocessen opnieuw in te richten, zoals een fusie of overname en verzelfstandiging of uitbesteding van taken.

1.5.3 BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden

De door BPR samengebrachte methoden en technieken zijn in grote lijnen:

- het denken in termen van klant-tot-klant;
- het kritisch kiezen van opnieuw in te richten bedrijfsprocessen;
- procesprestaties meten ('benchmarking') qua doorlooptijd, kosten en kwaliteit;
- activiteiten en informatiestromen gericht op de realisatie van procesdoelstellingen, bijvoorbeeld vanuit de logistiek als de doorlooptijd belangrijk is;
- de bereidheid kweken om de organisatie totaal anders in te richten;
- het screenen van hulpmiddelen, zoals ICT, vóór of tijdens het bepalen van doelstellingen.

Informatie- en communicatie technologie is een krachtig middel om procesveranderingen te initiëren; aanvullend moeten organisatorische en personele aspecten altijd een belangrijke plaats in een BPR-project hebben. BPR omvat meer dan informatiseren. Het brengt een aantal oudere én nieuwe methoden en technieken onder één noemer. Bij herontwerp van bedrijfsprocessen moeten bedrijfsprocessen ook worden beschreven, geanalyseerd, ontworpen en geïmplementeerd. Er zijn methoden om de diverse BPR-aspecten adequaat in kaart te brengen, zoals werkplekonderzoek, gegevenslogistiek, administratieve organisatie en dergelijke. Principieel is dat BPR over de functionele processen heen de primaire processen herontwerpt en de deelprocessen koppelt.

Ook al is BPR veelbelovend, organisaties veranderen blijft moeilijk. Het beschikken over een nieuwe geïntegreerde kijk op bedrijfsprocessen via BPR maakt dit op zich niet gemakkelijker.

1.6 Van process redesign naar business redesign

Bedrijfstransformatie

Business redesign

Business-network
(re)design

Door de steeds verdergaande ICT-mogelijkheden ondergaan in de toekomst steeds meer bedrijven een totale bedrijfstransformatie of ze zetten nieuwe bedrijven op die volledig gebaseerd zijn op nieuwe technologie. Het 'thuisservicesysteem' – winkelen via internet met thuisbezorging, zoals Albert Heijn aanbiedt – is een goed voorbeeld van 'business redesign'. Als dan bij de opzet van een landelijk bezorgsysteem ook nog samengewerkt wordt met logistieke dienstverleners, dan kunnen we dit nieuwe winkelconcept zelfs zien als een voorbeeld van 'business-network (re)design'. AH werkt onder andere met Randstad bij thuisbezorging inmiddels samen met andere Ahold-dochters: Gall & Gall, Etos, De Tuinen, bol.com en Deli XL.

1.6.1 Innovatie via webcommunicatie

Internet of things

In het dagelijks leven gebruiken bedrijven, maar ook individuele consumenten, steeds meer apparaten die verbinding maken met elkaar via webdiensten, sociale netwerken en onlineopslag in datacentra. Via smartphones, apps en websites, videotelefonie, digitale foto's en films, lees- en zoekgedrag op internet, locatiegegevens en sensoren (ook op het eigen lichaam, toegangspasjes) komen enorme hoeveelheden data beschikbaar. De toepassingen via sensoren en webcommunicatie zijn te vatten onder het begrip 'Internet of Things' (IoT), waarbij in beginsel dingen met elkaar worden verbonden en alles bij wijze van spreken wordt 'getracked' en 'getraced'.

SOFTWARE VAN TELEVIC IN HET HART VAN SILICON VALLEY

Het Izegemse Televic Rail, een divisie binnen de Televic Group van CEO's Lieven Danneels en Thomas Verstraeten, heeft meer dan 30 jaar ervaring in het ontwerpen, produceren en onderhouden van communicatie- en controle-technologie voor treinen, trams en metro's. De eerste nieuwe 'lightrail cars' in San Francisco zijn in gebruik genomen met aan boord het innovatieve passagiersinformatie- en controlesysteem van Televic Rail. De passagiers en

de crew op de nieuwe trams van San Francisco worden geïnformeerd dankzij West-Vlaamse software. Treinen en trams over de hele wereld zijn uitgerust met Televic Rail oplossingen: van Nieuw-Zeeland tot Canada, van China tot de Verenigde Staten, van India tot België, met inbegrip van Engeland en Frankrijk en nu ook in het hart van Silicon Valley.

Bron: www.madeinwest-vlaanderen.be

Een en ander kan omdat in voorwerpen chips zijn ingebouwd met een eigen internetadres. Heel veel voorwerpen zijn nu al van chips voorzien, denk aan het scannen van boodschappen in de winkel, pinpassen en mobiele telefoons. Dit zal alleen maar toenemen. Routerfabrikant en netwerkbouwer Cisco schat dat het aantal objecten dat met elkaar verbonden is in 2020 is opgelopen tot vijftig miljard. Porter en Heppelman (in 2015) en Gupta en Ulrich (in 2017) schetsen een beeld van verdere ontwikkeling van 'traditionele' producten in 'intelligent met elkaar verbonden (onder)delen' in het verband van meer omvattende systemen.

Een en ander zal grote veranderingen als gevolg hebben voor bestaande bedrijfstakken en huidige concurrentie verhoudingen. Radicale wijziging van strategie(ën), organisatiestructuren en activiteiten in de waardeketens, zoals productontwikkeling, ICT, productie, logistiek, marketing en verkoop en after-sales service zullen vereist zijn.

INTERNET OF THINGS DRAAGT BIJ AAN DUURZAAMHEID

Het 'internet van dingen' moet ons leven vooral vergemakkelijken en het kan volgens kenners een bijdrage leveren aan duurzaamheid door energieverbruik te beheersen en door mobiliteit te verbeteren. Zo heeft computerfabrikant IBM in Stockholm het merendeel van alle taxi's en bussen van GPS voorzien en is er een systeem ontwikkeld om

voertuigen te identificeren. Op deze manier is het verkeersproces gedetailleerd in beeld gebracht en zijn er methoden ontwikkeld om het verkeer te beheersen. Als gevolg hiervan is het CO₂-gebruik in de Zweedse hoofdstad met 18% verminderd.

Bron: *Management Today, Management Trends*

1.6.2 Meshing: nieuw 'businessmodel' door sociale netwerken

Het gemeenschappelijk benutten en delen van beschikbare capaciteit was tot voor kort voorbehouden aan hotels, autoverhuurbedrijven, de transportsector en de muziek- en video-industrie. Maar mobiele webtechnologie en lokale tools en diensten – gecombineerd met bezorgdheid over de recessie en de klimaatverandering – zorgen ervoor dat bezwaren tegen het delen van fysieke goederen verdwijnen (Gansky, 2010 en zie ook Botsman, 2010/2014). 'Meshing' is het zodanig gebruiken van apparatuur en data, dat de toegang tot goederen en diensten zwaarwegender wordt gevonden dan het gemak en de kosten van eigendom. Met andere woorden: waarom zou je je eigen auto, boot, softwareapplicatie, harddisk of fiets willen hebben als je die toch het grootste deel van de tijd niet gebruikt? Waarom niet

Meshing

simpelweg huren of delen wat je nodig hebt, op het moment dat je het nodig hebt. Met het op de markt brengen van ‘nieuwe’ deelbare producten en diensten zijn de businessmogelijkheden enorm, zo luidt de voorspelling. Denk hierbij aan Green Wheels, ‘appjes-verhuurder’ oBike (nu ook in Rotterdam met 3000 ‘free floating’ leenfietsen) en Groupon-initiatieven. ‘Meshing’-bedrijven kunnen ook een sleutelrol vervullen bij het promoten van duurzaamheid, belonen sociale connectiviteit en menselijke interactie en halen vanuit een langetermijnvisie meer waarde uit bestaande hulpbronnen en beschikbare goederen.

1.7 Outsourcing, offshoring en shared services

Productlevenscycli
Steeds korter
Flexibiliteit

Door de huidige ontwikkelingen concentreren bedrijven zich op hun kernactiviteiten en passen ze de bedrijfsketen aan. Een groter deel van het productieproces wordt uitbesteed, omdat de productlevenscycli steeds korter worden en men de investering in onderzoek en ontwikkeling en vaste activa over steeds kortere periodes moet afschrijven. Door meer uit te besteden heeft men bovendien meer flexibiliteit bij snelle marktveranderingen en verplaatst men de toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering deels naar de leverancier.

Productie-uitbesteding

Door productie-uitbesteding kan de ‘uitbesteder’ bezuinigen op de investeringen en budgetten voor productontwerp en research. Zo kan er echter een afhankelijkheidsrelatie ontstaan omdat de partner de productontwikkeling én het productie-initiatief in handen heeft. Inmiddels weet deze veel over de wensen van de eindafnemer en heeft veel ervaring met de productontwikkeling. Al snel kan de partner dan met een concurrerend product op de markt komen. Hier ligt een belangrijk strategisch risico.

Strategisch risico

Omgekeerd wil de toeleverancier niet te afhankelijk zijn van een grote opdrachtgever. De nieuwe succesvolle toeleverancier moet niet alleen de capaciteit hebben om samen met de opdrachtgever nieuwe producten te ontwerpen en ontwikkelen, maar ook de ontwikkelingskosten, risico's en investeringen helpen dragen. Dit geldt voor veel bedrijven in Brabant en Limburg met grote opdrachtgevers als Philips Medical, DAF, Stork of Océ. De laatste tijd valt op dat veel industriële toeleveranciers in deze regio overwegen om nauw samen te werken of zelfs om te fuseren om door schaalvergroting de internationalisering van de opdrachtgevers bij te houden en zelf ook meer marktmacht uit te oefenen.

VLAAMSE PRODUCENTEN VAN VLOERBEKLEDING BLIJVEN INVESTEREN IN PRODUCTIE EN INNOVATIE

De Vlaamse producenten van vloerbekleding hebben een sterk jaar achter de rug. Onder de 1400 standhouders uit 60 landen op de Domotex in Hannover – de belangrijkste internationale vakbeurs voor de vloerbekledingssector – waren dit jaar zo'n tachtig Belgische exposanten. Zij waren positief over het afgelopen jaar, al was van euforie geen sprake. De markt kende in 2016 een groei van 4 à 5 procent en de stabiele grondstoffenprijzen zorgden voor een comfortabele rugwind. Alleen het brexitreferendum en de daling van het pond gooiden roet in het eten.

De familiale textielproducent Beaulieu International Group (BIG) kondigde net voor de

opening van Domotex aan dat 2016 voor de groep een recordjaar was.

Vinyl is de sterkste groeier van de vloerbekledingssector. Om aan de groeiende vraag te beantwoorden verdubbelt IVC, in 2015 overgenomen door de Amerikaanse beursgenoteerde groep Mohawk, zijn productiecapaciteit in Avelgem (200 extra banen) en in de Verenigde Staten (Dalton, Georgia). Voor een derde productiesite kijkt IVC onder andere naar Rusland. Unilin, ook een onderdeel van Mohawk en producent van onder andere Quick-Step vloeren, heeft er al vijf jaar een laminaatfabriek.



Dankzij investering wordt Mohawk, een van de wereldspelers in tapijttegels, nu ook actief als tapijtproducent op de Europese markt.

Ook voor de tapijtgroep Balta was het door het brexit-referendum alle hens aan dek.

Voor externe groei kijken we naar de groei-markten. Er is een verschuiving van Europa

naar de Verenigde Staten en van kamerbreed tapijt naar tegels en tapijten. Het investeringsbudget van 37 miljoen euro gaat vooral naar extra productiecapaciteit, automatisering en innovatie.

Bron: trends.knack.be/economie (bewerkt)

Outsourcing en offshoring

Offshoring

Vaak beschouwt men de termen 'outsourcing' en 'offshoring' als uitwisselbaar, maar er is verschil. Offshoring houdt altijd in dat werkzaamheden worden overgedragen aan een toeleverende eenheid in een lagelonenland (India, China, Zuid-Afrika, de Filipijnen, Polen, Turkije). De activiteiten blijven dus binnen het bedrijf, maar in een afdeling elders, waar goedkoper te produceren valt. Daarentegen worden bij outsourcing ofwel uitbesteding de activiteiten overgedragen aan een ander bedrijf.

Uitbesteding

Offshoring is vooral populair bij dienstverlenende activiteiten (zoals een callcenter van Wehkamp in Zuid-Afrika), in de telecommunicatie en de financiële dienstverlening (ABN AMRO en Chennai in India) of ten behoeve van softwareontwikkeling, IT-services en contractondersteuning (Oracle, Deloitte research en IBM). Kostenbesparing, hogere kwaliteit, flexibiliteit, omscholingsvoordelen en veerkracht zijn daarbij de belangrijkste voordelen.

Een onderzoek van Het Financieel Dagblad laat zien dat 10% van de bedrijven aangeeft werk te gaan terughalen, terwijl 5% het overweegt. Door 'lean' te werken kan veel werk ook in eigen land veel efficiënter worden uitgevoerd.

Verplaatsen van productie naar lagelonenlanden is vaak dus duurder dan gedacht. Amerikaanse bedrijven zien bijvoorbeeld 20 – 30% van de kosten over het hoofd en halen bedrijven (sinds 2013 al) productie terug. De helft van Amerikaanse productiebedrijven denkt na over het terughalen van productie en 21% is er actief mee bezig (aldus onderzoek van Boston Consulting Group (BCG)).

Zodra geschoold personeel nodig is om bijvoorbeeld een productielijn te ontwikkelen, kinderziektes eruit te halen en kosten te verlagen, of als hoge lonen geen probleem zijn, dan is Nederland nog steeds aantrekkelijk. Toeleveranciers aan de 'hightech-mechatronica' in het zuidoosten van ons land hebben zeker een sterke positie en worden ook in Duitsland en België ingeschakeld.

Shared services

Shared services
Backoffice activiteiten

Naast outsourcing en offshoring heeft men, ter kostenbesparing, de laatste jaren ook weer aandacht voor 'shared services' die ondersteunende diensten uitvoeren in een centrale eenheid binnen een bedrijf. Dit is dan eigenlijk een soort concentratie van backoffice activiteiten en centralisatie van beslissingsbevoegdheden. Een nieuw element in dit oude concept is nu dat dit in een (intern) dienstverlenings- of serviceconcept wordt verpakt en er een klant-leverancierrelatie ontstaat tussen dienstverlener (het *shared service centre*) en klant (een divisie, businessunit, een eenheid elders of een afdeling).

1.8 Netwerkorganisatie: de toekomst?

Dynamisch netwerk-
model

In de eerste jaren van de eenentwintigste eeuw zien we de contouren van een nieuw type organisatie, met andere rollen en opgaven voor managers en werknemers (en voor vakbonden). Deze nieuwe organisatievorm heet meestal het 'dynamisch netwerkmodel'.

VOORBEELD

Neem de volgende situatie. Een uitrustingsstuk voor ijshockey wordt ontworpen in Scandinavië, productiegereed gemaakt in de Verenigde Staten, afgestemd op de eisen van de Noord-Amerikaanse markt, geproduceerd in Korea en in eerste instantie gedistribueerd vanuit Japan via het netwerk van een multinational.

Wat is hier de organisatie? In dit voorbeeld vinden het productontwerp, de procesontwikkeling, de productie, de verkoop en de distributie in een aantal verschillende organisaties plaats, die wellicht alleen voor dit ene product met elkaar zijn verbonden.

Netwerkorganisatie
Virtuele organisatie

Networking

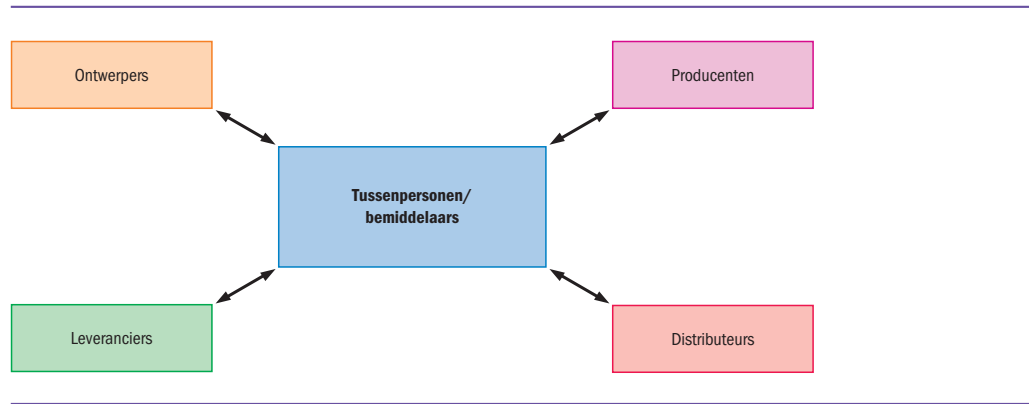
Het voorbeeld toont de gang van zaken in een netwerkorganisatie (ook wel 'virtuele organisatie' genoemd), een verzameling onderling samenhangende organisatieonderdelen, zoals weergegeven in figuur 1.9. De rol van 'tussenpersoon' is niet per se een onafhankelijke functie, maar kan door elk van de andere participanten worden overgenomen. Het gaat om het initiatief om het gehele netwerk (of delen ervan) te verenigen. Dit leggen van contacten, ofwel 'networking', is in een zich snel ontwikkelende economie steeds belangrijker. Het is cruciaal voor de flexibiliteit van een organisatie om mensen en dingen snel en efficiënt bijeen te kunnen brengen, zoals de juiste materialen opsporen, ontwerpers inschakelen, geschikte productieruimte vinden of tijdelijk personeel aanstellen.

In veel bedrijfstakken bestaan al jaren stabiele netwerken van leveranciers, producenten en distributeurs. Maar wat nieuw is, is de snelheid waarmee men tegenwoordig netwerken kan samenstellen en aanpassen. Zie figuur 1.9.

1.8.1 'Platforms' als nieuw bedrijfsmodel

Naast (aanvankelijk) ideële motieven bij 'meshing' en 'sociaal ondernemerschap', (zie SMO, 2016/2), staan inmiddels vaak vooral commerciële en financiële motieven aan de basis van 'deeleconomie' gerelateerde bedrijven.

Doorgaans is de bedoeling vanaf het begin van een 'start up' bij succes door te groeien naar 'introductie op de beurs'.

**Figuur 1.9**

De dynamische netwerk-organisatie

Meshing bedrijven

Voorbeelden van 'meshing bedrijven' zijn, naast de al genoemde bedrijven, onder andere Snappcar, Spotify, Netflix, Car2Go, BlaCar, MyWheels, Pakflyrent, Connectcar, WeGo, StudentCar en andere (zie onder andere websites als Ritjeweg.nl, deelauto.nl en www.share.nl).

Platformbedrijven

Inmiddels worden deze voorgegaan door de 'grote' voorbeelden Über, Alibaba, AirBnB, Facebook en andere, die als platformbedrijven naast Apple de 'game changers' zijn die de 'oude' bedrijfswereld onder druk zetten, maatschappelijke verandering in gang zetten en bijvoorbeeld ook aanpassingen in wetgeving als het ware afdwingen.

Pipline business

Concurrentiepatronen, door nieuwe 'business modellen' en innovatieve technologie, veranderen daardoor in snel tempo en forceren aanpassingen in 'traditionele' bedrijven, die inmiddels wel voorgesteld worden als 'pipline business'.

Zoals de voorspelling nu luidt zullen de 'virtuele platform bedrijven' winnen, daar waar zij de markt betreden en daar waar tot dan toe vooral nog 'oude pipeline' bedrijven actief zijn, denk aan de ondergang van Nokia en de opkomst van Apple, ook ten koste van Motorola, Sony, LG en zelfs van Samsung.

1.8.2 Van Web 2.0 naar Web 3.0

Semantische web

Inmiddels ontwikkelt de technologie zich verder en zijn we, zo wordt gesteld, alweer onderweg naar Web 3.0, ook bekend als het 'semantische web', waar computers informatie kunnen begrijpen zonder menselijke interventie.

Online agents

Web 3.0-robots zullen webpagina's kunnen lezen en begrijpen. Consumenten hebben straks dan hun persoonlijke 'online agents'. Dat zijn robotbutlers die voor hun 'meesters' informatie gaan zoeken en interpreteren, de gewenste beslissingen nemen en bescherming (of liever: afscherming) bieden tegen irrelevante marketingboodschappen.

1.8.3 Businessmodelinnovatie

**Businessinnovatie
Businessmodel-
(her)ontwerp**

Vanuit het denken en werken in termen van een businessmodel, wordt inmiddels de stelling ingenomen dat een goed doordacht (nieuw) businessmodel veel nieuwe concurrentiekracht zal opleveren.

De drijvende factor bij 'businessmodelinnovatie' wordt anno 2010 vooral gevormd door de snel opgekomen en zich snel verder ontwikkelende internettechnologie in velerlei nieuwe samenwerkingsverbanden die daardoor (kunnen) ontstaan.

Centraal in dit internettijdperk staat businessinnovatie en het creëren van waarde voor bedrijven, klanten en maatschappij. Businessmodel(her)ontwerp wordt daarmee onderscheiden van 'business modelling' in engere zin, waarbij het veeleer gaat om het optimaliseren van uitvoerende ondernemingsprocessen op de operationele niveaus.

1.9 High-performance-organisaties: enkele kenmerken

Recent (vanaf circa 2004) wordt de high-performance-organisatie aangeprezen. Duidelijk is dat de kenmerken van de high-performance-organisatie nog wat ongrijpbaar zijn. Er zijn ook nog maar weinig van die organisaties, denk aan Toyota, General Electric, Cisco en Dell. Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtueuze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitstekend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering in de medewerker-klantrelatie (via verbetering van het 'human sigma') en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitstekend presteren.

Inmiddels wordt gewerkt met de volgende omschrijving en bijbehorende factoren, die bepalend zijn voor HPO's. Een 'High Performance Organistie' (HPO) is een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties. HPO's behalen een hogere klanttevredenheid, klantloyaliteit, medewerkersloyaliteit en kwaliteit van producten en services dan hun concurrenten.

Prahalad voegt (in 2009) nog een 'nieuwe' competentie van bedrijven toe, namelijk beweeglijkheid (agility). In veranderlijke tijden is het cruciaal dat bedrijven beschikken over flexibele productiecapaciteit en multi-inzetbaar personeel. (Zie voor interactieve methoden om in veranderlijke tijden leiding te geven: boxing.hbr.org.)

Agiliteit De score op agiliteit (lees: wendbaarheid) wordt verbeterd als een organisatie in strategie, structuur (als organisationele vormgeving) én uitvoering van werkprocessen goed op elkaar aansluiten én qua leiderschap en timing de uitvoeringsprocessen ook goed functioneren. Daarbij is het dan vooral ook van belang op ICT-gebaseerde methoden en technieken te benutten, o.a. om de 'time-to-market' te versnellen van acties, de productiviteit te verhogen en de motivatie van werknemers te bevorderen.

De transformatie van bijvoorbeeld ING naar 'omnichannel' in een 'agile' werkorganisatie illustreert de toepassing van dit organisatiekenmerk. Zie hiervoor de openingscase van hoofdstuk 2 en verder ook paragraaf 3.2.4, waar onder 'holacratie' nieuwe structuurvarianten worden belicht, onder andere 'cirkels', 'tribes' en 'scrumteams', als vormen van wendbare zelfsturende werkorganisatie.

De vraag is dan niet zozeer 'hoe', maar vooral 'wanneer wel en wanneer niet'. Bernstein e.a. (2016) geven aan dat de meeste organisaties – vooral grote ondernemingen – de nieuwe 'agile organisatievorm' ten dele kunnen inzetten en niet integraal (zoals bij Zappos). Dit is wellicht haalbaar en inzetbaar bij 20 % van de bedrijven (in 2030), zo wordt voorspeld.

1.9.1 Te stellen eisen aan een organisatie

Als je een organisatie beoordeelt, houd dan de volgende aspecten van een 'gezonde' organisatie in het oog:

- Effectiviteit, dus dat gestelde doelen bereikt worden dan wel kunnen worden bereikt. Let daarbij op de capaciteiten van organisatieleden, hoe voorspelbaar zijn de resultaten gezien de offers (kosten) en de reële opbrengsten (waaronder ook kwaliteitsaspecten).
- Flexibiliteit, dus de mogelijkheid tot aanpassing en verandering bij zich wijzigende situaties. Veranderingen in markt, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en menselijke relaties kunnen bijstelling vergen. Flexibel is een organisatie als de aanpassingsmogelijkheden ingebouwd zijn in structuur en functioneren.

- Continuïteit, dus de organisatie is gericht op voortbestaan, niet op tijdelijkheid. Tijdelijke organisaties, vaak projectorganisaties genoemd, vallen buiten dit kenmerk, want hun tijdelijkheid staat van tevoren vast. Continuïteitsvoorwaarden liggen in het vlak van zowel bemensing (personele mogelijkheden), materiële aspecten (financiën, technologie) als omgeving (marktgerichtheid).
- Duidelijkheid, voor zowel de organisatieleden als de omgeving. Deze eis voorkomt misverstanden omtrent verwachtingen, mogelijkheden en dergelijke.
- Efficiency betekent dat doelen bereikt worden met optimaal gebruik van mensen en middelen. Het voorkomen van verspilling, het bewaken en beheersen van in processen gebruikte hoeveelheden (om dit te kunnen bijsturen) kenmerkt een goede organisatie.
- Satisfactie, dus de mate waarin de behoeften van de organisatieleden worden bevredigd door de taak- en bevoegdheidsverdeling in de organisatie, alsmede door de stijl van leidinggeven.

Uit onderzoek naar productiviteitsproblemen blijkt dat belemmeringen voor een hoge productiviteit samenhangen met tekortkomingen bij verschillende van deze thema's. Genoemd worden onder andere gebrek aan richting (20%) en ondersteuning (18%), te veel werk (18%), inefficiënte processen (8%), onvoldoende apparatuur/voorraden (7%), lage beloning/weinig ontplooiingskans (7%). De mate waarin beter of slechter aan genoemde eisen wordt voldaan is dan (in samenhang) bepalend voor de mate van effectiviteit en succes van een organisatie.

WENDBARE ORGANISATIES ZIJN GEZONDER

Stabiliteit, bijna geen bedrijf kan zonder. Paradox: ook *snelheid* is cruciaal.

Bedrijven hebben stabiliteit én snelheid nodig, blijkt uit onderzoek van McKinsey. Ondernemingen die stabiliteit weten te combineren met snelheid – McKinsey noemt deze bedrijven agile, 'wendbaar' – hebben de beste 'organisatiele gezondheid'. Sommige executives denken misschien dat deze twee kwaliteiten elkaar uitsluiten, maar niets is minder waar. Ze versterken elkaar juist en leiden tot een gezondere, krachtigere organisatie. Van de 161 door McKinsey onderzochte onderne-

mingen was slechts zo'n een op de tien sterk in beide dimensies:

- 12% van de ondernemingen was 'wendbaar' (scoorde dus hoog op stabiliteit én snelheid);
- 8% was wel snel maar niet stabiel;
- 14% was noch snel noch stabiel;
- 8% was wel stabiel maar niet snel;
- 58% was in alles gemiddeld: gemiddeld snel en gemiddeld stabiel.

Bron: *McKinsey Quarterly* en *McKinsey Report*

1.9.2 Organisationele gezondheid en gezondheidsindex

Gezondheid

De 'gezondheid van een organisatie' is (aldus McKinsey) gebaseerd op het vermogen zich te richten op een heldere visie, strategie en cultuur en:

- Deze excellent uit te voeren.
- De focus van de organisatie tijdig te vernieuwen door te reageren op trends in marktontwikkelingen.

Gezondheid heeft daarbij – wanneer dit gemeten wordt – naast een kwalitatieve ook een 'harde kant', namelijk het op lange termijn leveren van voortreffelijke financiële en operationele prestaties (vergelijk hiermee in 1.9 de kenmerken van HPO's).

Wanneer 'gezondheid én prestaties' in het managen van een onderneming gelijk (waardig) opgaan, wordt de waarschijnlijkheid dubbel zo groot om de concurrentie te overtreffen. Onderzoek door McKinsey in 800 organisaties wereldwijd naar percepties van meer dan 1,5 miljoen werknemers laat dit zien (De Smet e.a., 2014).

'S WERELDS MEEST INNOVATIEVE BEDRIJVEN

- 1 Amazon (omdat het nog meer, sneller en slimmer producten en diensten aanbiedt)
- 2 Google (omdat het fotografisch geheugen ontwikkelt)
- 3 Uber (geeft boost aan de ontwikkeling van zelfsturende auto's)
- 4 Apple (laat zijn voordelen nog verder uitrijpen)
- 5 Snap (biedt nieuwe manier van naar de wereld kijken)
- 6 Facebook (lanceert de juiste advertenties op het juiste moment)
- 7 Netflix (maakt surfen weer leuk)
- 8 Twilio (geeft apps een stem)
- 9 Chobani (schudt de kussens in het kruideniersbedrijf op)
- 10 Spotify (lokt artiesten met data)
- 11 Alibaba (creëert nieuwe hubs voor e-commerce)
- 12 Tencent (vindt messaging opnieuw uit)
- 13 Xiaomi (verheft hardware design)
- 14 BBK Electronics (zet nieuwe smartphonemarkten in vuur en vlam)
- 15 Huawei (itereert snel)
- 16 Dalian Wanda (zet zijn eigen droomfabriek op touw)
- 17 Airbnb (brengt een wereld van ervaringen binnen handbereik)
- 18 Buzzfeed (wakkert virale koorts aan)
- 19 Open Whisper Systems (brengt veilige communicatie naar de massa)
- 20 Illumination Entertainment (maakte de Minion tot iets gigantisch)

Bron: *Fast Company*

Samenvatting

Centraal in dit hoofdstuk staat de manager die beslissingen neemt en activiteiten op elkaar afstemt (coördineren), waarbij een goede communicatie onmisbaar is. Management is dus te beschrijven als een proces van: plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen

Een organisatie kent diverse processen die waarde toevoegen aan de inkomende goederen, informatie, financiering en arbeid. Die toegevoegde waarde vormt de maatschappelijke betekenis van een organisatie. Het proces van leidinggeven stuurt de uitvoerende processen waarbij de daadwerkelijke productie of dienstverlening geschiedt. In een procesmodel van organisaties-

onderscheidt men drie typen processen: primaire- of hoofdprocessen, secundaire- of ondersteunende processen, en bestuurlijke, regelende of voorwaardenschepende processen. Vanuit het managementproces krijgt de manager een plaats die door beslissen, coördineren en communicatie het proces op gang brengt en gaande houdt. Hieruit kun je afleiden welke eisen aan moderne managers gesteld worden, zoals inspelen op interne en externe ontwikkelingen; vanuit een visie high-performancegericht en voor medewerkers inspirerend werken; acceptatie, kwaliteit en effectiviteit creëren bij besluitvorming; effectief omgaan met tijd; cultuurgericht werken.

Discussievragen

- 1 Hebben 'management' en snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband iets met elkaar te maken?
- 2 Welke managementbekwaamheden spelen een rol in haar functie als directeur Operations?
- 3 Welke managementrollen vervult Jacqueline Hoogerbrugge door het geven van dit interview?
- 4 Wat is het verband tussen de uitspraak 'het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt' en het onderdeel 'coördineren van de management-cyclus' (zie figuur 1.3)?

CASE Managementcase

LEGO-manager Jorn Lykke: 'We waren de weg even kwijt'

LEGO focust weer op steentjes en groei tegen de trend in

Eigenlijk zit het tij totaal tegen. Kinderen hebben computers, tablets, mobieltjes en spelen met Wii's. Kinderen stoppen op jongere leeftijd met speelgoed dan vroeger. En dan is het ook nog de afgelopen jaren crisis. Toch boekt een 'oude' Europese fabrikant van overbekend speelgoed, die in 2004 bijna failliet was, de laatste jaren spectaculaire resultaten.

Terwijl een paar duizend kinderen (en hun ouders) zich in de Utrechtse Jaarbeurs vermaken op een speelgoedbeurs van de oude Europese fabrikant, verklaart Jorn Lykke (42) elders in het enorme gebouw het succes van het bedrijf waar hij sinds 2005 voor werkt.

In cijfers ziet dat succes er zo uit: een jaarlijkse groei van meer dan 15 procent; een omzet die in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld is; een winst die in 2012 4,5 keer zo hoog was als in 2008. Lykke, verantwoordelijk voor de gang van zaken in Scandinavië en de Benelux, verwacht dat het groeitempo dit jaar wat lager uitvalt. Maar ook een omzetsijging van rond de 10 procent blijft een fraai resultaat voor een firma die opereert in een sector die nauwelijks groeit. O ja, het bedrijf waar Lykke general manager is, heet LEGO.

'We waren de weg kwijt', vertelt Lykke over de tamelijk rampzalige staat waarin LEGO rond 2004 verkeerde. Na een flinke groei in de jaren negentig probeerde het Deense familiebedrijf de naam LEGO verder uit te baten: er kwamen LEGO-films, LEGO-pretparken, LEGO-video-games en zelfs LEGO-kleding. 'We deden dingen waar we niet goed in waren. En waar we wel goed in waren, deden we niet helemaal goed meer.'

Een radicaal besluit volgde. Alles wat niet met bouwstenen te maken had, ging de deur uit. De pretparken, games en films bestaan nog, maar zijn in handen van andere bedrijven. Zij betalen LEGO voor het gebruik van de merknaam. LEGO richt zich weer op de steentjes die het in 1958 voor het eerst op de markt bracht.

Dat heeft geloond. LEGO voor meisjes is een succes. Dozen met LEGO rond een thema (Legends of Chima, Superman, Star Wars, maar ook 'City' en 'Architecture' en 'Technic') lopen goed tot heel goed. Van de crisis heeft LEGO weinig of geen last. Lykke: 'Mensen wachten wel met de aankoop van een nieuwe, dure tv, maar ze beknibbelen niet op de cadeautjes voor hun kinderen.'



In Noordwest-Europa, waar LEGO al lang een begrip is, stijgen de verkopen. In die regio spelen kinderen relatief vaak binnen, besteden ouders meer geld aan speelgoed dan elders en geloven ouders dat kinderen van spelen met speelgoed veel kunnen leren. Buiten die regio groeit LEGO nog harder, bijvoorbeeld in Oost-Europa, Rusland, de VS en in China. Veel aanpassingen in het assortiment hoeft LEGO daarvoor niet te doen. 'Geef kinderen uit verschillende landen LEGO en ze gaan bouwen', zegt Lykke. 'Zoals ze gaan voetballen als je ze een bal geeft.'

Natuurlijk zijn er verschillen tussen landen. 'In Nederland doen treinen het goed. In Duitsland en Nederland verkopen we veel "Technic". "Superman" loopt in het ene land wat beter dan in het andere. Maar groot zijn de verschillen niet. Een apart assortiment voor China bijvoorbeeld, zie ik nog niet komen.'

Om ideeën op te doen en te toetsen, onderhoudt LEGO veel contacten met klanten (kinderen, ouders en fans) en leveranciers. Het bedrijf heeft ruim 160 ontwerpers in huis, met 22 verschillende nationaliteiten. In München, Los Angeles en Tokio zijn 'luisterposten' gevestigd waar een paar mensen speuren naar trends. Het precieze effect van al die invloeden is moeilijk te duiden, maar ergens drukken ze een stempeltje op de producten die LEGO maakt. Overigens duurt het twee jaar voordat een idee de vorm heeft van een nieuw product dat de fabriek uitrolt. Nederland was, is en blijft een belangrijk land voor LEGO. Zich basierend op cijfers van het onderzoeksbureau GfK stelt Lykke dat LEGO in Nederland zelfs de grootste is op speelgoedgebied, groter dan Mattel (Barbie) en Hasbro (Monopoly). En passant laat hij even vallen dat de beurs in de Jaarbeurs het grootste LEGO-event ter wereld is.

De rijkste man van Denemarken

De Deen Ole Kirk Kristiansen begon in 1932 met de fabricage van houten speelgoed. In 1958 kwam zijn bedrijf met de beroemde bouwstenen van plastic. LEGO is nog altijd een familiebedrijf. Ole's kleinzoon Kjeld Kirk Kristiansen, die LEGO tot 2004 leidde, is grootaandeelhouder. Hij geldt als de rijkste man van Denemarken. Het Amerikaanse blad Forbes schatte zijn vermogen eind maart op ruim 5 miljard euro.



LEGO presteert de laatste jaren zeer goed. In 2008 werd op een omzet van 1,2 miljard euro een winst geboekt van 160 miljoen. Vorig jaar bedroeg de omzet 3,1 miljard euro en de winst 740 miljoen euro. Het aantal werknemers steeg in die periode van 5.388 tot 10.400.

Mattel gaat met overname strijd met LEGO aan

De Amerikaanse speelgoedfabrikant Mattel bindt de strijd aan met het Deense LEGO door voor 460 miljoen dollar (333 miljoen euro) het Canadese Mega Brands te kopen. Dat bedrijf is de op één na grootste producent van bouwblokjes ter wereld.

Het bestuur van Mega Brands heeft unaniem ingestemd met de overname, zo werd gemeld. Mattel, onder meer bekend van Barbie, maakt zelf geen bouwblokjes en had eerder overwogen daarmee te beginnen. Door Mega Brands over te nemen, wordt die stap minder riskant en kan sneller de concurrentie worden aangegaan met LEGO. Mattel en Mega Brands werkten al samen met het op de markt zetten van producten.

De transactie is afgerond en Mattel zal snel de bouwblokjes van Mega Brands gaan uitbrengen op nieuwe markten, waar het speelgoed nu nog niet wordt verkocht. De omzet van Mega Brands is ongeveer een tiende van die van LEGO.

LEGO succesvol als 'platformorganisatie'

Anno 2017 heeft LEGO – (volgens Brand Finance, zie in 1.1.4) – wereldwijd de meeste merkkracht. Vooral de LEGO-films hebben daaraan bijgedragen.

Als één van de voorbeelden van een 'hybride organisatie' en succesvolle 'platform organisatie' heeft LEGO met Mindstorms een grote sprong in waarde van het bedrijf gemaakt.

In 2017 verhaalt Jørgen Vig Knudstorp – CEO én President van de LEGO-groep – over de wereldwijde LEGO-bijeenkomsten met 'showcases' en nieuwe gebruiksmogelijkheden van bestaande LEGO-bouwstenen, waar het bedrijf zelf nog niet aan heeft gedacht. Ga naar YouTube en kijk naar de verbazingwekkende nieuwe bouwsels, aldus Knudstorp. LEGO biedt nu onder andere een productlijn 'LEGO Creator 3 in 1' om kinderen al te laten leren en nieuwe mogelijkheden te laten ontwikkelen. 'LEGO System of Play' biedt een ultiem platform om te spelen, biedt nieuwe mogelijke modellen en heeft als enorm netwerk exponentiële effecten om LEGO collecties te benutten.

Reorganisatie in 2017

Vanwege teleurstellende resultaten in de VS schrapte LEGO in 2017 1400 banen. De maatregel maakte deel uit van een reorganisatie. Overigens liet China nog altijd dubbelcijferige groei zien.

De afgelopen jaren liet LEGO een sterke omzetgroei zien. Daardoor is ook de organisatie geleidelijk groter en logischer geworden, aldus voorzitter Knudstorp. 'Dat maakt het

nu moeilijker voor ons om verder te groeien. Daarom hebben we op de restknop gedrukt'.

Bron: www.trouw.nl; www.rtlz.nl en *Harvard Business Review*, HBR Case Study LEGO

Vragen bij de case

- 1 Wat was aanvankelijk het beleid van LEGO in 2004?
- 2 Op welke wijze vindt er besluitvorming plaats omtrent nieuwe producten?
- 3 Wat is de doorlooptijd van 'idee' tot 'verkrijgbaar product' op de markt'?
- 4 Op welk niveau in de organisatie van LEGO moet er een besluit genomen worden omtrent de reactie van het bedrijf LEGO op de overname die Mattel heeft gepleegd?