

# Bedrijfskunde de basis



Noordhoff

**Gert Alblas, Peter Thuis & Kees Kokke**

6<sup>e</sup> druk



# Bedrijfskunde: de basis

Gert Alblas  
Peter Thuis  
Kees Kokke

---

Zesde druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia Groningen

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

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

0/20



© 2020 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsenauteursrecht.nl](http://www.onderwijsenauteursrecht.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) 978-90-01-57545-8

ISBN 978-90-01-57544-1

NUR 800

# Woord vooraf bij de zesde druk

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

## **De opzet van dit boek**

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

### *Invalshoeken voor het bekijken van organisaties*

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

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

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

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

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

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

#### *Functionele deelgebieden in een organisatie*

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

#### *Overkoepelende benadering van een organisatie*

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

Bij dit boek hoort de website [www.bedrijfskunde-basis.noordhoff.nl](http://www.bedrijfskunde-basis.noordhoff.nl), die aan studenten de mogelijkheid geeft om na ieder hoofdstuk te oefenen met open vragen, casussen en multiplechoicetoetsen. Voor docenten zijn er eveneens open vragen, casussen en toetsen. Deze kunnen als extra materiaal in de lessen gebruikt worden of om tentamens te maken.

#### **De schrijvers van dit boek**

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

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

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

Groningen, najaar 2019

Gert Alblas

Peter Thuis

Kees Kokke

# Inhoud

## DEEL 1

### Besturing en organisatorische context 11

#### 1 De werking van een bedrijf 13

- 1.1 Het bedrijf als technisch systeem 15
- 1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem 18
- 1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem 20
- 1.4 Het bedrijf als open systeem 24
- 1.5 Het bedrijf en zijn omgeving 28
- 1.6 Besturen 32
- 1.7 Ondersteunen 34
- 1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken 34
  - Samenvatting 37
  - Kernbegrippenlijst 38
  - Opgaven 40

#### 2 Besturing en besturingsvraagstukken 45

- 2.1 Niveaus van besturing 47
- 2.2 Doelen van besturing 54
- 2.3 Besturing van de goederenstroom 58
- 2.4 Besturing van mensen 59
- 2.5 Besturing van de geldstroom 60
- 2.6 Besturingsinstrumenten 62
  - Samenvatting 65
  - Kernbegrippenlijst 67
  - Opgaven 69

#### 3 Besturing en informatiestromen 73

- 3.1 Besturing en informatie 75
- 3.2 Informatiedeelgebieden 76
- 3.3 Inrichten van informatiesystemen 85
- 3.4 Registratiecriteria 88
- 3.5 Informatie en kwaliteitsbepaling 90
  - Samenvatting 94
  - Kernbegrippenlijst 96
  - Opgaven 98

**DEEL 2****Functionele deelgebieden 103**

- 4 Strategisch management 105**
- 4.1 De omgeving van organisaties 107
- 4.2 De noodzaak van strategisch management 108 116
- 4.3 De strategische doelen van de organisatie 109
- 4.4 Hoofdvormen van strategische keuzen 111
- 4.5 Strategiebepaling: algemene opzet 112
- 4.6 Het omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen
- 4.7 Het interne onderzoek: sterke en zwakke kanten van de organisatie 121
- 4.8 De SWOT-analyse: een voorbeeld 127
- 4.9 Uitwerken van strategische alternatieven 130
- 4.10 Selectie uit strategische alternatieven 141
- 4.11 De keuze voor een strategie 144
- Samenvatting 146
- Kernbegrippenlijst 148
- Opgaven 152
- 5 Marketing 155**
- 5.1 De aard van de concurrentie 157 161
- 5.2 De aard van de markt 157
- 5.3 Marketingstrategie 159
- 5.4 De eerste p: productbeleid 160
- 5.5 De algemene product/markt/technologiestrategie
- 5.6 De levenscyclus van een product 166
- 5.7 Producttactiek 169
- 5.8 De tweede p: prijsbeleid 171
- 5.9 De derde p: distributiebeleid (plaats) 179
- 5.10 De vierde p: promotiebeleid 181
- Samenvatting 188
- Kernbegrippenlijst 190
- Opgaven 194
- 6 Logistiek management 197**
- 6.1 Deelgebieden van logistieke besturing 199 211
- 6.2 Logistieke doelen 202
- 6.3 De logistieke grondvorm 203
- 6.4 Factoren die van invloed zijn op de logistieke grondvorm
- 6.5 Niveaus van material management 217
- 6.6 Systemen voor material management 222
- 6.7 Physical distribution management 227
- 6.8 Het informatiesysteem 231
- Samenvatting 233
- Kernbegrippenlijst 235
- Opgaven 238



## **7**      **Kwaliteitsmanagement** 241

- 7.1      Kwaliteitsverbetering 243
- 7.2      Kwaliteitsbeheersing 245
- 7.3      Kwaliteitszorg 251
- 7.4      Methoden voor kwaliteitsverbetering 256
- 7.5      Kosten van kwaliteitszorg 259
- [Samenvatting 265](#)
- [Kernbegrippenlijst 267](#)
- [Opgaven 269](#)

## **8**      **Financieel management** 273

- 8.1      Financiële informatie 275
- 8.2      Registreren van financiële gegevens 277
- 8.3      Beoordeling van de financiële toestand van een onderneming 287
- 8.4      Het bedrijfsresultaat en kostentoe rekening 293
- 8.5      Resultaatbepaling 300
- 8.6      Beslissingsondersteunende informatie: de break-evenanalyse 302
- 8.7      Budgetteren 305
- [Samenvatting 312](#)
- [Kernbegrippenlijst 314](#)
- [Opgaven 317](#)

## **9**      **Personeelsmanagement** 321

- 9.1      Activiteiten van personeelsmanagement 323
- 9.2      De positie van personeelsmanagement 326
- 9.3      De kernactiviteiten van personeelsmanagement 327
- 9.4      Werving van personeel 328
- 9.5      Selectie van personeel 330
- 9.6      Loopbaanplanning 339
- 9.7      Functioneringsgesprekken 339
- 9.8      Uitstroom van personeel 341
- 9.9      Opleiden van personeel 344
- 9.10     Motiveren van personeel 346
- 9.11     Personeelsplanning 354
- 9.12     Humanresourcesmanagement 359
- [Samenvatting 361](#)
- [Kernbegrippenlijst 363](#)
- [Opgaven 366](#)

## 10 Projectmanagement 369

- 10.1 Wat is een project? 371
- 10.2 De organisatievorm van een project 372
- 10.3 Projectorganisatie als matrixorganisatie 375
- 10.4 De opzet van een project 377
- 10.5 De fasen van een project 378
- 10.6 De beheersing van een project 378
- 10.7 Beheersingstechnieken 386
- 10.8 Projectleiding en samenwerking 391
- 10.9 De projectplanning van een organisatieadviestraject 392
  - Samenvatting 394
  - Kernbegrippenlijst 396
  - Opgaven 398

## DEEL 3

### Overkoepelende benadering 401

## 11 Organisatiestructuur 403

- 11.1 Structuur aanbrengen in de organisatie 405
- 11.2 Verdelen van werkzaamheden 407
- 11.3 Differentiatie in functies 411
- 11.4 Afstemmen van werkzaamheden 413
- 11.5 Groeperen van werkzaamheden 417
- 11.6 Bepalen van bevoegdheden en betrekkingen 422
- 11.7 Ontwerpen van communicatiekanalen 425
- 11.8 Mechanistische structuur en organische structuur 431
- 11.9 Ontwikkelingen in de structurele vormgeving 432
- 11.10 Ontwerpvragestukken 437
  - Samenvatting 441
  - Kernbegrippenlijst 443
  - Opgaven 446

## 12 Probleemoplossing en besluitvorming 449

- 12.1 Kenmerken van problemen 451
- 12.2 Gebieden van besluitvorming 454
- 12.3 Besluitvorming als continu proces 456
- 12.4 Groepsbesluitvorming 456
- 12.5 Kenmerken van besluitvormingsprocessen 458
- 12.6 Goede besluitvorming 466
- 12.7 Belemmeringen in de besluitvorming door de organisatiestructuur 468
- 12.8 Verbeteringen in de organisatiestructuur 471
- 12.9 Belemmeringen in de besluitvorming door ondoelmatig overleggen 472
- 12.10 Verbeteren van besluitvorming in groepen 479
  - Samenvatting 486
  - Kernbegrippenlijst 488
  - Opgaven 491

## **13 Verandermanagement 495**

- 13.1 Oorzaken voor verandering 497
- 13.2 De beslissing om te veranderen 502
- 13.3 Geplande organisatieverandering 504
- 13.4 Het aangrijpingspunt van de veranderingen 511
- 13.5 Verschillen in de aanpak van geplande verandering 515
- 13.6 Belemmeringen in het veranderproces 518
- 13.7 Voorkomen of verminderen van belemmeringen 521
- 13.8 Opzetten van een veranderorganisatie 525
- 13.9 Het managen van de veranderingen 527
- 13.10 Vaardigheden van verandermanagers 529
  - Samenvatting 531
  - Kernbegrippenlijst 533
  - Opgaven 535

**Literatuuroverzicht 538**

**Illustratieverantwoording 543**

**Register 544**



# DEEL 1

# Besturing en organisatorische context

- 1 De werking van een bedrijf 13
- 2 Besturing en besturingsvraagstukken 45
- 3 Besturing en informatiestromen 73

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

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



# 1

## De werking van een bedrijf

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



# Openingscasus

1

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

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



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



## 1.1 Het bedrijf als technisch systeem

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

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

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

Technisch  
systeem

### Ad 1 Informatiestromen

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

Informatie-  
stromen

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

Verkooporder

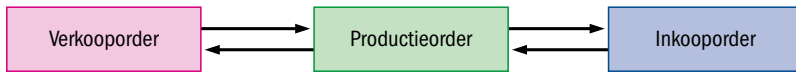
Productieorder

Inkooporder

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

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

FIGUUR 1.1 Informatiestroom

**Ad 2 Goederenstromen en transformatieprocessen**

De *goederenstromen* bestaan uit alles wat getransformeerd wordt tot een product of dienst (zie hoofdstuk 6 voor een uitgebreide beschrijving van de goederenstromen).

**VOORBEELD 1.1**

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

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

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

**VOORBEELD 1.2**

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

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

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

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

**Materials  
management**

**Fysieke  
distributie**

• [www.logitech.nl](http://www.logitech.nl)

## Goederenvervoer over de weg neemt toe

Het goederenvervoer over de weg van en naar Nederland is toegenomen. Zowel Nederlandse als buitenlandse vrachtauto's vervoerden meer. Ook het grensoverschrijdend vervoer door Nederlandse vrachtwagens nam toe.

In 2017 werd 199 miljoen ton goederen over de weg vervoerd van en naar Nederland. Dat is een stijging van 4,3 procent in vergelijking met een jaar eerder. Zowel vrachtauto's uit Nederland als vrachtauto's afkomstig uit het buitenland vervoerden meer in 2017. Dit blijkt uit nieuwe cijfers van het CBS.

Buitenlandse vrachtauto's vervoerden in 2017 95 miljoen ton goederen van en naar Nederland, een stijging van 5,1 procent ten opzichte van 2016. Bij Nederlandse vrachtauto's steeg dit transport met 3,5 procent. Voor de Nederlandse vrachtauto's was het, na twee jaren van krimp, voor het eerst dat het grensoverschrijdend vervoer weer toenam.

2 augustus 2018 (aangepast)



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

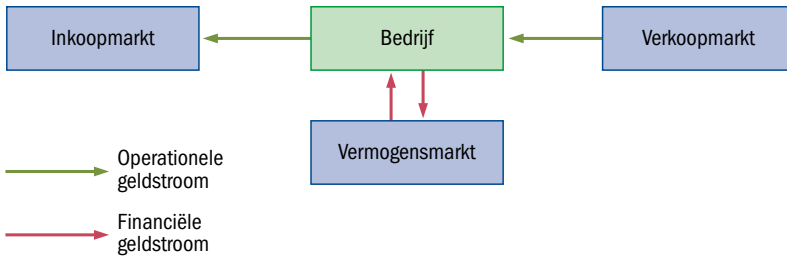
**Transformatie-  
proces**

### Ad 3 Geldstromen

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

**Geldstromen**  
**Operationele  
geldstroom**  
**Financiële  
geldstroom**

FIGUUR 1.2 Geldstroom



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

**Rekenmiddel**

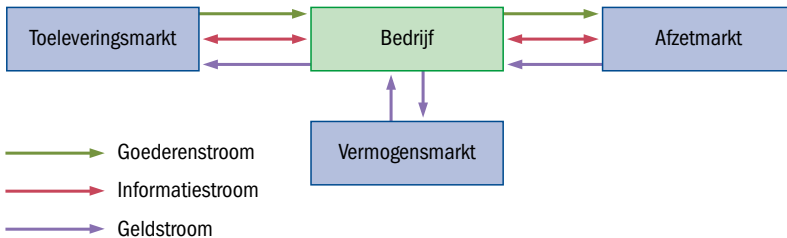
Geld is ook een *rekenmiddel*. Dit is het geval als de restauranthouder de prijzen voor zijn drankjes en gerechten moet bepalen. Die prijzen moeten immers zodanig zijn, dat alle kosten ermee gedekt worden en het liefst zodanig dat er nog iets kan worden opzijgezet voor noodgevallen. In dit laatste geval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

**Oppotmiddel**

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

**Kringloop**

FIGUUR 1.3 Informatie-, goederen- en geldstroom



Uit de kringloop is af te lezen dat op de inkoopmarkt de materialen en de personele en machinecapaciteit worden ingekocht. Deze worden vervolgens getransformeerd tot producten die op de afzetmarkt worden verkocht. Dit resulteert in een geldstroom die vanuit de afzetmarkt in de richting van de inkoopmarkt loopt. Indien er nu een tekort of een overschot aan geld dreigt, kan de organisatie het tekort aanvullen of het overschot laten wegglopen via de vermogensmarkt (kapitaalverschaffers).

## 1.2 Het bedrijf als financieel-economisch systeem

### Financieel-economisch systeem

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

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

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

**Bezitsmodel**

### VOORBEELD 1.3

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

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

In financiële zin bestaat het eigendom van een bedrijf uit twee elementen:

- 1 de bezittingen (zoals grond, gebouwen, machines en voorraden);
- 2 de schulden (zoals bankleningen en leverancierskrediet).

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

Periodiek bepaalt de eigenaar zijn inkomen. Daartoe berekent hij de toename van het *eigen vermogen* over de beschouwde periode. Toename (of afname) blijkt uit vergelijking van het eigen vermogen op tijdstip  $t_1$  enerzijds en het eigen vermogen op tijdstip  $t_0$  anderzijds. Indien de eigenaar in de tussenliggende periode geen privéstortingen of -onttrekkingen heeft verricht, is deze toename van het eigen vermogen te beschouwen als het *economisch resultaat* (ook wel het bedrijfsresultaat genoemd) van het bedrijf over deze periode. Een positief economisch resultaat kan de eigenaar verteren: hij kan het in de privé sfeer besteden of investeren in het bedrijf.

**Eigen vermogen**

**Economisch resultaat**

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

EXECUTIVE FINANCE, 18 OKTOBER 2018 (AANGEPAST)

# Aandeelhouders krijgen meer invloed op de beloning van bestuurders

Aandeelhouders krijgen meer invloed op de beloning van bestuurders en commissarissen van beursondernemingen. Daarnaast krijgen aandeelhouders meer inzicht in belangrijke transacties die een beursonderneming aangaat met aan haar gelieerde partijen, zoals bestuurders of grootaandeelhouders. Institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen en levensverzekeraars, moeten een betrokkenheidsbeleid opstellen.

Dat is de kern van een wetsvoorstel van minister Dekker voor Rechtsbescherming en minister Hoekstra van Financiën dat woensdag is ingediend bij de Tweede Kamer. Met het wetsvoorstel wordt de Europese richtlijn tot bevordering van de lange termijn betrokkenheid van aandeelhouders omgezet in Nederlands recht. Deze richtlijn heeft tot doel de lange termijn betrokkenheid van aandeelhouders bij beursondernemingen te vergroten en de transparantie van institutionele beleggers en beursondernemingen te verbeteren.

## 1.3 Het bedrijf als sociaal-politiek systeem

### VOORBEELD 1.4

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

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

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

Wat iemand beweegt tot het leveren van prestaties en wat hij daarvoor in ruil wil ontvangen, kan per persoon verschillen. Voor de ene persoon gaat het vooral om geld verdienen, waarmee hij zijn studie kan betalen, voor de ander is een goede sfeer in de samenwerking belangrijk of dat hij zelfstandig

Ruilrelatie

## De 21 belangrijkste redenen om voor een baan te kiezen

Het salaris is nog steeds de belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen. Nu de banen niet meer voor het oprapen liggen, stelt de Nederlandse beroepsbevolking minder eisen aan werkgevers. Hier zijn de 21 belangrijkste redenen om voor een werkgever te kiezen.

Factoren bij baankeuze	Eerste kwartaal 2011	2011	Eerste kwartaal 2012
	Allen	Allen	50+
1 Goed salaris	56%	56%	50%
2 Werksfeer	45%	48%	43%
3 Vast contract	38%	42%	44%
4 Dicht bij huis/acceptabele reistijd	31%	33%	33%
5 Inhoud van het werk	28%	31%	28%
6 Uitdaging van het werk	27%	28%	25%
7 Afwisseling van het werk	24%	29%	23%
8 Zelfstandigheid in de functie	24%	27%	33%
9 Flexibele werktijden	19%	22%	17%
10 Vrijheid om op eigen manier te werken	19%	21%	23%
11 Doorgoemogelijkheden	18%	20%	5%
12 Goede secundaire arbeidsvoorwaarden/CAO	17%	19%	21%
13 Acceptabele werkdruk	14%	16%	20%
14 Mogelijkheid om parttime te werken	12%	16%	13%
15 Opleidingsmogelijkheden	12%	13%	5%
16 Verantwoordelijkheid	11%	14%	15%
17 Deskundig team en management	7%	6%	11%
18 Aansluiting vinden bij persoonlijke idealen	6%	7%	4%
19 Maatschappelijk belang van het werk	5%	7%	7%
20 Aansprekende producten/diensten	5%	5%	5%
21 Internationale werkomgeving	3%	4%	1%

zijn werk kan uitvoeren, dat hij gunstige werktijden heeft of dat hij kan laten zien wat een goede kok of ober hij is. Aantrekkelijke opbrengsten kunnen daarom zowel een *materieel aspect* hebben in termen van salaris, als een *immaterieel aspect*, in termen van goede contacten, werkzekerheid, zelfstandigheid, status en waardering.

### Wederzijdse afhankelijkheid

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

---

#### VOORBEELD 1.5

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

---

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

---

#### VOORBEELD 1.6

De eigenares bespreekt met de werknemers de uitbreiding van het restaurantgedeelte van restaurant De Heuvel. Het is mogelijk dat er door de uitbreiding zes tafels meer komen. Dan wordt de loopruimte voor de obers krapper. Daar zijn die niet blij mee en ook niet met het feit dat er voorlopig geen obers bij komen. Ze moeten onderling tot een herschikking van te bedienen tafels komen en dat levert veel ruzie op. Allemaal proberen ze er zo gunstig mogelijk uit te springen en niemand wil iets inleveren. Omdat er in de keuken wel iemand bij komt, voelen de werknemers in het restaurantge-



deelte zich benadeeld. De eigenares probeert de pijn te verzachten door aan te geven dat als de uitbreiding voldoende nieuwe klanten oplevert, er een ober bij zal komen. Zelf zal ze in de beginperiode ook bijspringen als het echt te druk wordt.

---

Het besturen van een organisatie vereist van het management dat het op de een of andere manier alle groepen voldoende tevreden stelt en voor langere tijd aan zich weet te binden. Dat tevredenstellen is geen eenvoudige opgave, omdat er nogal wat uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen in het geding zijn. Het bedrijf is te beschouwen als een *conglomeraat van partijen* die deels verschillende en deels dezelfde belangen hebben. Vanuit dit standpunt gezien, is een organisatie op te vatten als een *sociaal-politiek* systeem. Een sociaal systeem omdat het gaat om mensen die een *samenwerkingsverband* aangaan. Een politiek systeem omdat alle groepen invloed willen uitoefenen op de besluiten die in het bedrijf genomen worden. Groepen hebben er belang bij dat die besluiten gunstig voor hen uitvallen. Omdat een partij in haar eentje meestal onvoldoende macht heeft, moet zij *coalities* aangaan met andere groepen om invloed uit te kunnen uitoefenen. Deze coalities kunnen, afhankelijk van de zaak waarover beslist moet worden, wisselen van samenstelling.

**Conglomeraat van partijen**

**Sociaal-politiek systeem**

**Samenwerkingsverband**

**Coalities**

[www.nrc.nl](http://www.nrc.nl)

## KLM bereikt cao-akkoord met piloten

Het nieuwe akkoord tussen KLM en de VNV werd bereikt met hulp van een bemiddelaar. Enkele weken geleden dreigden de piloten nog met stakingen.



Luchtvaartmaatschappij KLM en pilotenvakbond VNV hebben een principeakkoord bereikt over een nieuwe cao voor de piloten. De nieuwe arbeids-overeenkomst, die tot stand is gekomen met hulp van een bemiddelaar, bevat afspraken die ook al in het principeakkoord stonden dat op 1 mei werd bereikt. Nu is onder meer overeengekomen dat de maatregelen voor werkdrukverlichting en flexibilisering eerder ingaan. Afspraken over werkdruk waren eerder het breekpunt in de onderhandelingen. De VNV spreekt van 'heldere afspraken'.

4 september 2018

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

## 1.4 Het bedrijf als open systeem

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

### Systeem

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

### Omgeving

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

De omgeving van een systeem bestaat uit alles wat zich buiten het systeem bevindt, maar waar het systeem wel mee verbonden is. De scheiding tussen het systeem en de omgeving noemen we de *systeemgrens*. Waar de

### Systeemgrens

grens tussen een systeem en de omgeving ligt, is niet op voorhand te zeggen. Men kan twisten over de vraag of de bar in De Heuvel nog binnen het systeem van het eetgedeelte valt of een apart systeem vormt. Enerzijds staat de barman buiten de bediening van de tafeltjes, net als de mensen in de keuken, anderzijds werkt hij in het restaurantgedeelte en wordt hij door de obers beschouwd als onderdeel van die afdeling.



Waar ligt de systeemgrens?

Er bestaan open systemen en gesloten systemen.

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

Bij een *open systeem* is het gedrag van dit systeem alleen te begrijpen als de invloed van de omgeving in beschouwing wordt meegenomen. Bij mensen, afdelingen en organisaties als systemen is dat het geval. Zo is het gedrag van mensen voor een groot gedeelte slechts te verklaren door rekening te houden met de situatie waarin ze zich bevinden. Dit geldt ook voor een afdeling; hoe die functioneert, is mede afhankelijk van de input van andere afdelingen.

**Gesloten  
systeem**

**Open systeem**

---

#### VOORBEELD 1.7

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

---



De inkoopafdeling moet de juiste grondstoffen inkopen en ervoor zorgen dat deze van voldoende kwaliteit zijn.

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

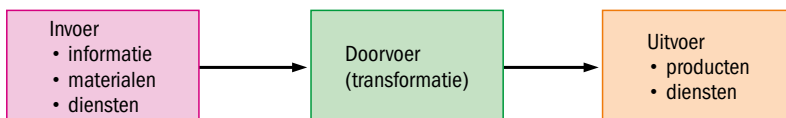
#### VOORBEELD 1.8

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

#### Transformatie

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

FIGUUR 1.4 Invoer, doorvoer en uitvoer



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

Feedback

**VOORBEELD 1.9**

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

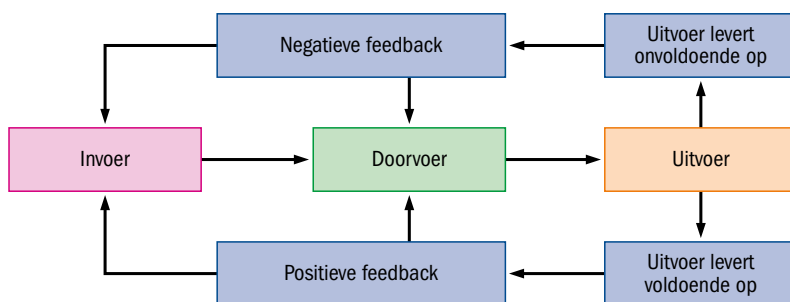
De reactie van de klant geeft feedback op het functioneren van het restaurant en in dit geval op het functioneren van de keuken. Als de ober aan de klant vraagt of het eten goed smaakt en alles naar wens is, vraagt hij uitdrukkelijk om feedback. Als de klant nog eens terugkomt of als hij voortaan juist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

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

Positieve feedback

Negatieve feedback

**FIGUUR 1.5** Feedback



www.nrc.nl

## Blokker lijdt grootste verlies ooit

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

Blokker Holding heeft in 2017 opnieuw een miljoenenverlies geleden. De winkelketen zag het verlies groeien tot 344 miljoen euro, onder meer door de hoge kosten van de grote reorganisatie die de winkelketen momenteel doorvoert. Evengoed presteerden alle winkelformules in de holding slechter en moest er worden afgeboekt, zo bleek dinsdag bij de presentatie van de jaarcijfers. Over 2016 kwam het verlies uit op 180 miljoen euro, waarop tot de reorganisatie besloten werd.

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

28 mei 2018

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

### 1.5 Het bedrijf en zijn omgeving

Wat behoort tot de omgeving van een bedrijf?

#### VOORBEELD 1.10

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

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

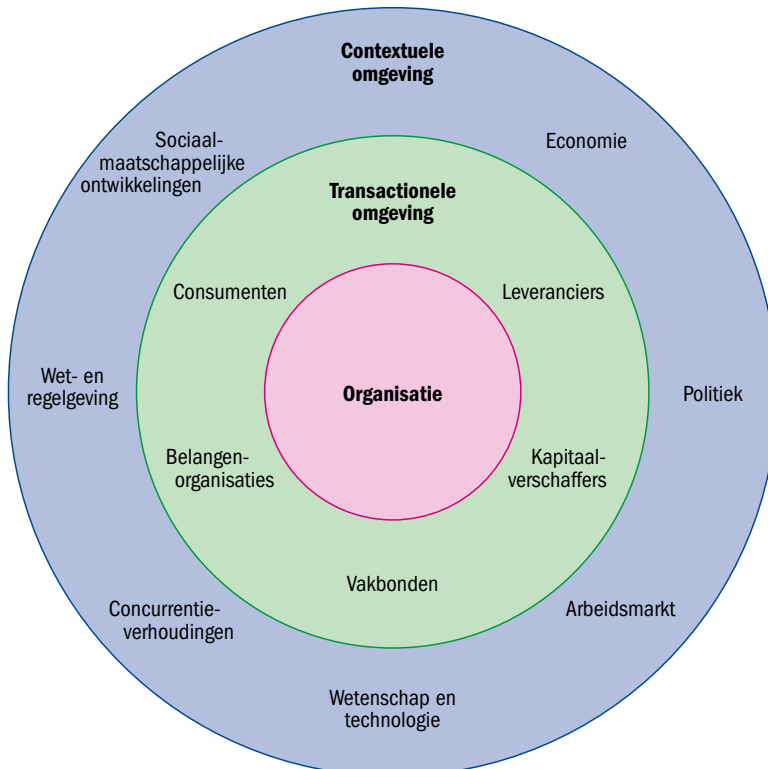
De omgeving van organisaties kan ruwweg verdeeld worden in twee categorieën (zie figuur 1.6):

- 1 *Transactionele omgeving*. Deze wordt gevormd door partijen (mensen, instanties) met wie het bedrijf regelmatig contact heeft, waardoor het bedrijf op een directe manier beïnvloed wordt. Tot de transactionele omgeving behoren bijvoorbeeld de leveranciers, de klanten, de kapitaalverschaffers en de eigen brancheorganisatie.
- 2 *Contextuele omgeving*. Deze bestaat uit ontwikkelingen in de omgeving, die wel van invloed zijn op het bedrijf, maar waarop het zelf meestal geen invloed kan uitoefenen. In de contextuele omgeving gaat het om ontwikkelingen op het gebied van economie, politiek, wetenschap en technologie, de arbeidsmarkt, de concurrentieverhoudingen en om sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Zo zijn ontwikkelingen in het denken over het milieu van invloed geweest op wet- en regelgeving op dit terrein. Dat heeft consequenties gehad voor bedrijven, die nu milieuvriendelijker moeten produceren.

Transactionele  
omgeving

Contextuele  
omgeving

FIGUUR 1.6 De transactionele omgeving en contextuele omgeving van organisaties



Niet alle bedrijven zijn op dezelfde manier afhankelijk van hun omgeving. Zo komt een timmerfabriek op een andere manier aan inkomsten dan een schoolorganisatie. Voor een timmerfabriek is het van groot belang dat deze voldoende winst maakt. Bij een schoolorganisatie is er helemaal geen



[www.nrc.nl](http://www.nrc.nl)

## Blackrock stelt eisen aan klimaatbeleid bedrijven

Blackrock, de grootste vermogensbeheerder ter wereld, gaat bedrijven meer onder druk zetten om verantwoording af te leggen over zaken als klimaatverandering en diversiteit. De grootste belegger ter wereld kreeg onlangs zelf kritiek, maar wil nu dat bedrijven aandacht besteden aan het klimaat.

Door zijn omvang heeft Blackrock als aandeelhouder invloed op de bedrijven waarin het belegt. De Amerikaanse vermogensbeheerder heeft ook substantiële belangen in een hele trits Nederlandse bedrijven. Zoals in chemiebedrijf DSM (4,9 procent), baggeraar Boskalis (4,4 procent) en in verzekeraar ASR (3,7 procent).

Blackrock heeft recent vastgesteld wat zijn 'prioriteiten' zijn om te bespreken met bestuurders dit jaar. Klimaatrisico's en diversiteit aan de top staan dit jaar ook op de lijst, schrijft Reuters, die het document in bezit heeft. Zo wil de vermogensbeheerder van de bedrijven waarin het belegt, weten hoe zij het risico inschatten dat klimaatverandering vormt voor hun bedrijfsvoering.

Bijvoorbeeld: hoe beïnvloedt het stijgende zeeniveau de waarde van dure huizen aan zee van een vastgoedfonds?

14 maart 2017





sprake van winst, zij verkoopt immers niets, ze levert een onderwijsproduct waarvoor de leerlingen niet betalen.

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

Profit-  
organisaties

Non-profit-  
organisaties

Donor

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

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

www.nrc.nl

## Bekostiging van de universiteiten moet op de schop

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

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

15 februari 2018

### 1.6 Besturen

#### Besturen

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

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

#### VOORBEELD 1.11

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

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

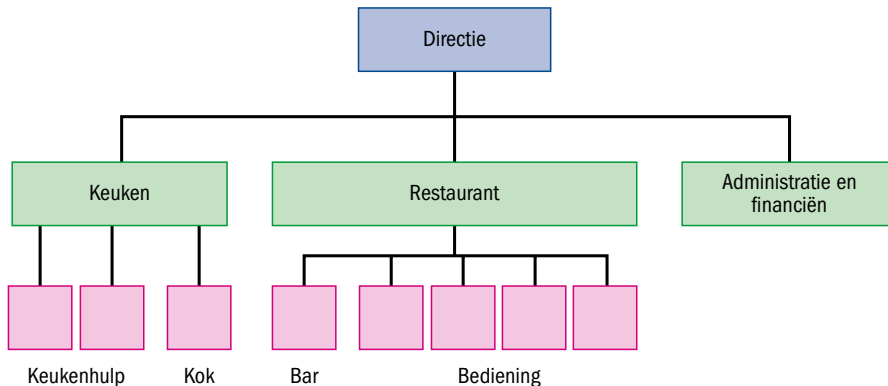
#### VOORBEELD 1.12

In het restaurantgedeelte krijgen de obers ieder hun eigen tafels toegewezen. Ze geven de bestellingen van de drankjes door aan de barmedewerker, die de bestellingen doorgeeft aan de keuken en die de rekeningen opmaakt

en de kas beheert. De kok doet alles wat te maken heeft met het bereiden van de gerechten; hij wordt bijgestaan door twee keukenhulpen, die groenten voorsnijden en afwassen. De eigenares en de kok stellen de menu's vast en kopen de grondstoffen in.

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

**FIGUUR 1.7** Inrichting (organogram) van restaurant De Heuvel



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

#### VOORBEELD 1.13

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

## 1.7 Ondersteunen

### Ondersteunen

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

#### VOORBEELD 1.14

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

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

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

## 1.8 Samenhang tussen verschillende invalshoeken

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

#### VOORBEELD 1.15

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

[www.nrc.nl](http://www.nrc.nl)

## Gemeenten huren massaal adviesbureaus in voor hulp bij decentralisatie

*Door Bas Blokker*

Gemeenten huren massaal adviesbureaus in om drie grote decentralisaties door te voeren. Bij deze operatie gaan vele tonnen van de gemeenten naar externe krachten. Dat blijkt uit een rondgang die NRC Handelsblad heeft gemaakt langs veertig gemeenten.

De vraag bij de rondgang was of gemeenten hulp van buitenaf inhuren om zich voor te bereiden op de overheveling van rijkstaken op het gebied van jeugdzorg, langdurige zorg en participatie op de arbeidsmarkt. Voor jeugdzorg zijn de gemeenten vanaf 2014 verantwoordelijk, voor de andere taken vanaf 2015. De decentralisatie is tegelijkertijd een bezuinigingsoperatie, al is zelfs voor de jeugdzorg nog niet duidelijk hoeveel het Rijk precies wil dat wordt bezuinigd.

### **35 van de 40 gemeenten schakelen adviseurs in**

Vijf gemeenten antwoordden dat ze het op eigen kracht gaan doen. Alle 35 andere hebben adviseurs en bureaus ingeschakeld. Sommige gemeenten laten hun afdelingen reorganiseren. Andere schakelen een 'transitie-manager' in. Op zijn minst organiseren ze een congres voor hun eigen ambtenaren. [...]

13 november 2013



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

# Samenvatting

- ▶ Technisch systeem: in een bedrijf als technisch systeem zijn drie stromen te onderscheiden:
  - 1 *informatiestromen*; deze stromen bestaan uit verkooporders, inkooporders en productieorders;
  - 2 *goederenstromen en transformatieprocessen*; bij deze stromen spelen arbeid, natuur en kapitaal een rol;
  - 3 *geldstromen*; geld is nodig om goederenstromen en transformatieprocessen te bekostigen en te continueren.
  
- ▶ Financieel-economisch systeem: in een bedrijf als financieel-economisch systeem zijn ruilmiddelen, rekenmiddelen en opotmiddelen te onderscheiden. Van belang daarbij is het economisch resultaat.
  
- ▶ Bezitsmodel: er is sprake van een bezitsmodel als het bedrijf door eigenaren gebruikt wordt om inkomsten te verwerven.
  
- ▶ Sociaal-politiek systeem: in een bedrijf als sociaal-politiek systeem gaat het om:
  - *De relatie tussen de deelnemers en het bedrijf als geheel*. Bij deze relatie is sprake van een ruilrelatie en van wederzijdse afhankelijkheid. Deelnemers streven naar billijkheid en een gunstige verhouding tussen kosten en baten.
  - *De relatie tussen partijen onderling*. Bij deze relatie is sprake van deels gelijke en deels strijdige belangen. Partijen oefenen invloed uit om aan hun eigen belangen vorm te kunnen geven.
  
- ▶ Open systeem: het bedrijf als open systeem heeft te maken met een omgeving waarmee het relaties onderhoudt en waardoor het beïnvloed wordt. Er is hierbij sprake van invoer, transformatie, uitvoer en feedback.
  
- ▶ Omgeving: voor het bedrijf zijn er twee typen omgevingen te onderscheiden:
  - 1 de transactionele omgeving waarmee regelmatig transacties plaatsvinden en waarop het bedrijf invloed kan uitoefenen;
  - 2 de contextuele omgeving die wel invloed heeft op het bedrijf, maar waarop het bedrijf weinig of geen invloed kan uitoefenen.
  
- ▶ Besturen: doelgerichte samenwerking vereist dat het bedrijf wordt bestuurd. Daarvoor zijn de volgende activiteiten nodig:
  - het vaststellen van de doelen van het bedrijf en de manier waarop het denkt die doelen te bereiken (strategie);
  - het verdelen van werkzaamheden in taken, het regelen van bevoegdheden, het groeperen van activiteiten in afdelingen en diensten en het plannen van activiteiten (inrichten);
  - het sturing geven aan de uitvoering (beheersen).

# Kernbegrippenlijst

1

---

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

---



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

# Opgaven

1

## Vraagstukken

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

## Casus

### 1.1 Gift Shop bv

Arno Janssens is directeur van Gift Shop bv, een bedrijf in representatieartikelen. De producten van het bedrijf zijn onder andere sleutelhangers, ballpoints en asbakken waar bedrijven hun naam op kunnen laten drukken.

Er werken vijftig mensen bij het bedrijf met vestigingsplaatsen in Deventer, Zutphen en Apeldoorn. Het hoofdkantoor is in Deventer gevestigd. De vestigingen in Zutphen en Apeldoorn zijn er later bij gekomen omdat in Deventer onvoldoende fabricagepersoneel te vinden was.

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

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

Voor het personeelsbestand betekent dat het volgende:

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

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

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

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

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

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

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