

Bedrijfskunde Integraal

Peter Thuis & Rienk Stuive

Eerste druk



 Noordhoff Uitgevers

Bedrijfskunde Integraal

Voor Khatuna en George

Voor Leanne, Imke en Danae

Bedrijfskunde Integraal

Peter Thuis

Rienk Stuive

Ontwerp omslag en omslagillustratie: G2K Designers, Groningen / Amsterdam
Ontwerp & opmaak binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978 90 01 84261 1
ISBN 978 90 01 80962 1
NUR 802

Woord vooraf

Bedrijfskunde Integraal leert de student door een bedrijfskundige bril te kijken en reikt een toolbox aan waarmee bedrijfsproblemen in hun context kunnen worden gezien en opgelost. Het boek is niet alleen geschikt voor bedrijfskunde- en MER-studenten, maar voor elke student die aan het Hoger Beroeps Onderwijs een economisch georiënteerde opleiding volgt en kennis wil nemen van wat bedrijfskunde is.

Dit boek geeft een overzicht van, en benadert, héél het bedrijf (integraal) en stelt de student in staat om elk deel in het geheel te begrijpen en vanuit dit perspectief te werken aan oplossingen. Het boek heeft tevens aandacht voor de taal van de Bedrijfskundige. Door (nieuwe) begrippen te leren en te gebruiken wordt het domein van Bedrijfskunde ontgonnen. Aan het einde van elk hoofdstuk leert de student de concepten en theorieën toe te passen in een korte casus.

Het boek bestaat uit drie delen die antwoord geven op de volgende vragen:

- 1 Wat is een bedrijf?
- 2 Hoe werkt een bedrijf?
- 3 Hoe werkt een bedrijfskundige?

Het boek heeft naast de vele toepassings- en praktijkvoorbeelden een gedegen maar toegankelijke theoretische basis. De voorbeelden zijn voorzien van de volgende aansprekende kaders die telkens terugkomen:



- Uit de praktijk
- Bedrijfskundige toppers
- Bedrijfskundige missers
- Bedrijfskundige kengetallen
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)
- Bedrijfskunde in perspectief: invloeden van bedrijfskundige denkers en stromingen

Uiteraard hoort bij dit boek een uitgebreide website, waarop naast het gebruikelijke oefen- en presentatiemateriaal speciaal voor dit boek vervaardigde filmpjes te zien zijn (www.bedrijfskundeintegraal.noordhoff.nl).

Wij hopen dat docent en student net zo veel plezier beleven bij het lezen van dit boek als ondergetekende bedrijfskundigen hadden bij het schrijven ervan. Wij danken bedrijfskundig collega Hans van der Kolk van de Hogeschool Utrecht voor de waardevolle suggesties bij het schrijven van dit boek.

Bedrijfskunde integraal, wat anders?

Juni 2011

Sittard, ir. Peter Thuis
Bergen, drs. Rienk Stuive

Verkorte inhoud

Deel 1

Wat is een bedrijf? 17

- 1** Bedrijf en bedrijfskunde 19
- 2** De primaire processen in bedrijven 43
- 3** De ondersteunende processen in bedrijven 87

Deel 2

Hoe werkt een bedrijf? 125

- 4** Het verkennen van de bedrijfsomgeving 127
- 5** Strategisch management voor het bedrijf 153
- 6** Bedrijfsprocessen besturen 203
- 7** Bedrijfsprocessen organiseren 243
- 8** Gedrag in bedrijven 289

Deel 3

Hoe werkt een bedrijfskundige? 341

- 9** De bedrijfskundige professional 343
- 10** Bedrijfskundige methoden en technieken 393

Inhoud

Inleiding 14

Deel 1 Wat is een bedrijf? 17

- 1 Bedrijf en bedrijfskunde 19**
 - 1.1 Het bedrijf 20**
 - 1.1.1 Organisatie, bedrijf en onderneming 20
 - 1.1.2 Bedrijven zijn organisaties 22
 - 1.1.3 De eenvoudige werking van een bedrijf 24
 - 1.2 Wat is bedrijfskunde? 26**
 - 1.2.1 Bedrijfskunde gaat over bedrijven 26
 - 1.2.2 De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde 27
 - 1.2.3 Bedrijfskunde is multidisciplinair 28
 - 1.2.4 Bedrijfskunde is interdisciplinair 30
 - 1.2.5 Bedrijfskunde is een wetenschap en een kunde 32
 - 1.2.6 Dit is bedrijfskunde 34
 - 1.3 De bedrijfskundige 34**
 - 1.3.1 Competenties van de bedrijfskundige 34
 - 1.3.2 Beroepen van de bedrijfskundige 35

- 2 De primaire processen in bedrijven 43**
 - 2.1 Wat is het primaire proces? 44**
 - 2.1.1 Soorten processen 44
 - 2.1.2 Vaststellen primair proces 45
 - 2.1.3 Transformatie 47
 - 2.1.4 De verschillende fasen in het primaire proces 49
 - 2.2 Het inkoopproces in bedrijven 53**
 - 2.2.1 Waarde toevoegen met inkoop 53
 - 2.2.2 Onderdelen van het inkoopproces 54
 - 2.3 Het productieproces in bedrijven 56**
 - 2.3.1 Productieprocessen 56
 - 2.3.2 Het klantorderontkoppelpunt 58
 - 2.3.3 Productiesoorten 60
 - 2.3.4 Productiemanagement 61
 - 2.4 Het logistieke proces in bedrijven 63**
 - 2.4.1 Inkomende logistiek 64
 - 2.4.2 Interne logistiek 65
 - 2.4.3 Uitgaande logistiek 66
 - 2.4.4 Simulatie 67
 - 2.4.5 Just-in-timeproductie en -logistiek 68
 - 2.4.6 Supply chain management 68
 - 2.5 Het marketingproces in bedrijven 69**
 - 2.5.1 Marketing 69
 - 2.5.2 De vijf P's 71
 - 2.5.3 Het marketingplan 72
 - 2.5.4 Het marktonderzoek 72

- 2.6** Het verkoop en serviceproces in bedrijven 74
 - 2.6.1 Het verkoopproces 74
 - 2.6.2 Service verlenen 76

- 3 De ondersteunende processen in bedrijven 87**
 - 3.1** Wat zijn ondersteunende processen? 88
 - 3.1.1 Verschillende ondersteunende processen 88
 - 3.1.2 Verschil tussen primaire en ondersteunende processen 91
 - 3.2** Communicatie in bedrijven 93
 - 3.2.1 Communicatie 93
 - 3.2.2 Ontwikkelen communicatiebeleid 96
 - 3.3** Onderzoek en ontwikkeling in bedrijven 97
 - 3.3.1 Research & Development 98
 - 3.3.2 Fundamenteel versus toegepast onderzoek 100
 - 3.3.3 Verschillende fasen van het ontwikkelproces 101
 - 3.3.4 Time to market 102
 - 3.4** Personeelsmanagement in bedrijven 103
 - 3.4.1 Human Resources Management 104
 - 3.4.2 HRM-instrumenten 105
 - 3.5** Administratie en financiën in bedrijven 107
 - 3.5.1 Administratie 107
 - 3.5.2 Financiën 108
 - 3.6** ICT in bedrijven 111
 - 3.7** Juridische zaken in bedrijven 112
 - 3.8** Facilitair management in bedrijven 115

Deel 2

Hoe werkt een bedrijf? 125

- 4 Het verkennen van de bedrijfsomgeving 127**
 - 4.1** De organisatieomgeving 128
 - 4.1.1 What business are we in? 128
 - 4.1.2 Typen omgevingen 130
 - 4.1.3 De bedrijfsomgeving in kaart 130
 - 4.2** De invloed van de indirecte omgeving op het bedrijf 132
 - 4.2.1 De STEP-analyse 133
 - 4.2.2 De scenariomethode 136
 - 4.3** De invloed van de directe omgeving op het bedrijf 138
 - 4.3.1 De analyse van de concurrentie in de bedrijfstak 138
 - 4.3.2 De strategische groepen 144
 - 4.3.3 De analyse van de markt 144
 - 4.4** Een veranderende omgeving vraagt om nieuwe bedrijfsstrategie 146

- 5 Strategisch management voor het bedrijf 153**
 - 5.1** Strategisch reageren op de omgeving 154
 - 5.1.1 De strategische doelen van het bedrijf 154
 - 5.1.2 Hoofdvormen van strategische keuzen 156
 - 5.2** De algemene opzet van de strategiebepaling 157
 - 5.2.1 De strategische situatieanalyse 158

- 5.2.2 De strategieontwikkeling 160
- 5.2.3 De strategie-implementatie 160
- 5.3** Het interne onderzoek: sterke en zwakke kanten van het bedrijf 162
 - 5.3.1 De interne analyse van de individuele producten 163
 - 5.3.2 De interne analyse van het totale eigen productenpakket 165
 - 5.3.3 De interne analyse door vergelijking met meet- en ijkpunten 168
 - 5.3.4 De analyse van de waardeketen (value chain) 168
- 5.4** De SWOT-analyse: een voorbeeld 170
- 5.5** Het kiezen en uitwerken van strategische alternatieven 173
 - 5.5.1 De benadering van Porter: generieke strategieën 174
 - 5.5.2 De benadering van Johnson en Scholes: de strategische klok 175
 - 5.5.3 De benadering van Cooper: de overlevingsdriehoek 177
 - 5.5.4 De benadering van Chan Kim en Mauborgne: Blauwe Oceaan Strategieën 179
- 5.6** De richtingen voor een bedrijfsstrategie 181
- 5.7** De methoden voor het uitvoeren van een bedrijfsstrategie 182
 - 5.7.1 Zelfstandige ontwikkeling 183
 - 5.7.2 Fusie en overname 183
 - 5.7.3 Samenwerking 184
- 5.8** De evaluatie en selectie van strategische alternatieven 185
 - 5.8.1 De evaluatie van de geschiktheid van strategieën 186
 - 5.8.2 De evaluatie van de haalbaarheid van strategieën 186
 - 5.8.3 De evaluatie van de aanvaardbaarheid van strategieën 186
- 5.9** De keuze van een strategie 188
- 5.10** Strategische planning in de praktijk 189
 - 5.10.1 Strategie is meer dan een plan, het is een patroon, de vijf P's 189
 - 5.10.2 Onmaakbaarheid van strategische plannen 190
 - 5.10.3 Strategisch intent volgens Hamel & Prahalad 191
 - 5.10.4 Strategische verandering heeft beperkt succes 192
 - 5.10.5 De zes beste strategie-ideeën 192
 - 5.10.6 Het 7S-model 193
- 6** **Bedrijfsprocessen besturen 203**
 - 6.1** Sturing: vormen en criteria 204
 - 6.1.1 Waarom besturen? 204
 - 6.1.2 Vormen van sturing 205
 - 6.1.3 De criteria voor de effectiviteit van sturing 206
 - 6.2** Sturing via een systeembenadering 207
 - 6.2.1 De voorwaartskoppelende sturing 209
 - 6.2.2 De achterwaartskoppelende sturing 211
 - 6.3** Sturing volgens Merchant 212
 - 6.4** Sturing volgens De Leeuw 213
 - 6.5** Financiële sturing 216
 - 6.5.1 Begroting 216
 - 6.5.2 De financiële planning- en controlcyclus 216
 - 6.5.3 De financiële balans 220
 - 6.5.4 De winst-en-verliesrekening 222
 - 6.5.5 De balanced scorecard 224
 - 6.5.6 Managementkenngetallen 226
 - 6.5.7 Management by Objectives 232

- 7 Bedrijfsprocessen organiseren 243**
 - 7.1** Het structureren van organisaties 244
 - 7.1.1 Taken 244
 - 7.1.2 Functies 245
 - 7.1.3 Functies groeperen tot afdelingen 246
 - 7.1.4 Organisatiestelsels 248
 - 7.1.5 De mate waarin de structuur passend is 255
 - 7.1.6 De informele organisatie 255
 - 7.2** Coördinatie in organisaties 256
 - 7.2.1 Mintzberg's coördinatiemechanismen 256
 - 7.2.2 Andere vormen van coördinatie 259
 - 7.3** De zeven organisatiestructuren van Mintzberg 260
 - 7.3.1 De ondernemersorganisatie van Mintzberg 261
 - 7.3.2 De machineorganisatie van Mintzberg 262
 - 7.3.3 De professionele organisatie van Mintzberg 264
 - 7.3.4 De gediversifieerde organisatie van Mintzberg 266
 - 7.3.5 De innovatieve organisatie van Mintzberg 268
 - 7.3.6 De missionaire organisatie van Mintzberg 271
 - 7.3.7 De politieke organisatie van Mintzberg 271
 - 7.4** Organisatieverandering 273
 - 7.4.1 Niet-planmatige verandering: de groeifasen van Greiner 273
 - 7.4.2 Planmatige verandering: de drie fasen van Lewin 275
 - 7.4.3 Fluxmatige, incrementele en transformationele verandering 276
 - 7.5** De lerende organisatie 278

- 8 Gedrag in bedrijven 290**
 - 8.1** Psychologische aspecten van menselijk gedrag 290
 - 8.1.1 Macht 290
 - 8.1.2 Weerstand 291
 - 8.1.3 Attitude 293
 - 8.1.4 Perceptie 299
 - 8.1.5 Persoonlijkheid 302
 - 8.1.6 Motivatie 305
 - 8.2** Bijzondere groepsprocessen 308
 - 8.2.1 Besluitvorming in groepen 308
 - 8.2.2 Groepsdenken bij besluitvorming in groepen 311
 - 8.3** Leiders, leidinggevenden en managers in bedrijven 313
 - 8.3.1 Leiders en managers 313
 - 8.3.2 De stijl van de leidinggevende 315
 - 8.3.3 Coaching 319
 - 8.4** Communicatie 321
 - 8.4.1 Het communicatieproces 321
 - 8.4.2 Communicatie op bedrijfsniveau 323
 - 8.4.3 Het verbeteren van communicatie 324
 - 8.5** Bedrijfscultuur 326
 - 8.5.1 Bedrijfscultuur gedefinieerd 326
 - 8.5.2 De cultuurtypering van Hofstede 328
 - 8.5.3 De cultuurtypering van Handy 329
 - 8.5.4 De cultuurtypering van Schein 331

Deel 3

Hoe werkt een bedrijfskundige? 341

- 9 De bedrijfskundige professional 343**
 - 9.1 De kracht van de bedrijfskundige benadering 343
 - 9.1.1 Bedrijfskundige rollen 344
 - 9.1.2 Meervoudig kijken 345
 - 9.2** Wat doet en kan de bedrijfskundige? 351
 - 9.2.1 De competenties van een bedrijfskundig professional 351
 - 9.2.2 De bedrijfskundige als adviseur 353
 - 9.2.3 De bedrijfskundige als manager 357
 - 9.2.4 De bedrijfskundige als onderzoeker 366
 - 9.3** De ethisch handelend bedrijfskundige 367
 - 9.3.1 Ethiek en ethische dilemma's 367
 - 9.3.2 Verschillende ethische benaderingen 369
 - 9.3.3 Sociale verantwoordelijkheid 372
 - 9.3.4 Corporate governance 374
 - 9.4** De internationale bedrijfskundige beroepspraktijk 377
 - 9.4.1 De internationale cultuurvergelijking in bedrijven van Hofstede 377
 - 9.4.2 Globalisering 381

- 10 Bedrijfskundige methoden en technieken 393**
 - 10.1** Wat is bedrijfskundig onderzoek? 394
 - 10.1.1 Bedrijfskundig onderzoek 394
 - 10.1.2 Onderzoek 396
 - 10.1.3 Typen onderzoek 402
 - 10.1.4 Onderzoeksomgeving 406
 - 10.1.5 Voorbeelden van bedrijfskundig onderzoek 407
 - 10.2** Het bedrijfskundig referentiekader 408
 - 10.2.1 Wetenschappelijk of toegepast bedrijfskundig onderzoek? 409
 - 10.2.2 Bedrijfskundige benaderingswijze 410
 - 10.2.3 Bedrijfskundige probleemaanpak 415
 - 10.2.4 Praktische uitwerking van de bedrijfskundige probleemaanpak 416
 - 10.3** Bedrijfskundige modellen en conceptuele modellen 420
 - 10.3.1 Bedrijfskundige modellen 422
 - 10.3.2 Voorbeelden van bedrijfskundige modellen 423

Literatuur 439

Register 443

Over de auteurs 447

Illustratieverantwoording 448

Inleiding

Dit is een boek over de bedrijfskunde en de bedrijfskundigen die deze kunde beheersen en toepassen. In hoofdstuk 1 zullen we zien dat we bedrijfskunde als volgt kunnen omschrijven: bedrijfskunde is die tak van de wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven. Bedrijfskunde kent een integrale (alles of veelomvattende), multi- en interdisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven.

Dit boek probeert die allesomvattende, brede benadering te volgen. In deel 1, getiteld *Wat is een bedrijf?*, leggen we uit wat bedrijfskunde en bedrijven zijn door in hoofdstuk 1 *Bedrijf en bedrijfskunde* uit te leggen wat bedrijfskunde is en wat een bedrijfskundige doet. Bedrijfskunde bestaat bij de gratie van bedrijven, vandaar dat we in deel 1 ook uitleggen wat bedrijven zijn en hoe ze in de basis functioneren. Dit doen we door in hoofdstuk 2, met als titel *De primaire processen in bedrijven*, stil te staan bij de belangrijkste (zogenoemde primaire) processen in bedrijven zoals bijvoorbeeld het maken van sportkleding of het uitlenen van geld en in hoofdstuk 3 *De ondersteunende processen in bedrijven* aan te geven hoe bedrijven de ondersteuning van die belangrijkste processen in elkaar steken. Daarbij kunnen we denken aan het maken van reclame over die primaire processen of het binnenhalen van geschikt personeel om die primaire activiteiten uit te voeren.

In hoofdstuk 2 en 3 wordt daarmee aangegeven wat een bedrijf is. In deel 2 *Hoe werkt een bedrijf?* gaan we de werking van bedrijven verder uitwerken in de hoofdstukken 4 tot en met 8. In hoofdstuk 4, met als titel *Het verkennen van de bedrijfsomgeving*, leggen we uit hoe de omgeving van bedrijven in elkaar zit. In hoofdstuk 5 *Strategisch management voor het bedrijf* laten we zien hoe het bedrijf door zogeheten strategisch management reageert op die omgeving. Met



strategisch management wordt het bedrijf op hoofdlijnen bestuurd (wat gaan we maken voor welke markt?). In een bedrijf vinden echter nog veel meer stuur- en regelprocessen plaats zoals bijvoorbeeld de financiële besturing. Deze besturing wordt toegelicht in hoofdstuk 6 *Bedrijfsprocessen besturen*. Als de mensen in het bedrijf weten hoe ze willen sturen, moeten de activiteiten ook georganiseerd worden: er worden afspraken gemaakt over wie wat doet, wie welke functie heeft, welke functionarissen het handigst bij elkaar op een afdeling kunnen komen. Deze organisatie van bedrijven werken we uit in hoofdstuk 7 *Bedrijfsprocessen organiseren*. Hoe mensen zich in bedrijven gedragen en hoe dat gedrag beïnvloed kan worden wordt uit de doeken gedaan in hoofdstuk 8 *Gedrag in bedrijven*.

Als we dan scherp hebben hoe bedrijven functioneren, kunnen we in deel 3 *Hoe werkt een bedrijfskundige* stilstaan bij de bedrijfskundige beroepspraktijk. Dit doen we door stil te staan bij het werk van de *bedrijfskundige professional* in hoofdstuk 9 en zijn *bedrijfskundige methoden en technieken* in hoofdstuk 10. Een en ander is schematisch weergegeven in onderstaande overzichtstabel.

Deel 1 Wat is een bedrijf?	Deel 2 Hoe werkt een bedrijf?	Deel 3 Hoe werkt een bedrijfskundige?
1 Bedrijf en bedrijfskunde	4 Het verkennen van de bedrijfsomgeving	9 De bedrijfskundige professional
2 De primaire processen in bedrijven	5 Strategisch management voor het bedrijf	10 Bedrijfskundige methoden en technieken
3 De ondersteunende processen in bedrijven	6 Bedrijfsprocessen besturen	
	7 Bedrijfsprocessen organiseren	
	8 Gedrag in bedrijven	



1

Wat is een bedrijf?

- 1 Bedrijf en bedrijfskunde** 19
- 2 De primaire processen in bedrijven** 43
- 3 De ondersteunende processen in bedrijven** 87

Dit boek beschrijft vanuit een bedrijfskundig perspectief wat een bedrijf is, hoe een bedrijf werkt en wat de rol van een bedrijfskundige is in een bedrijf. In het eerste inleidende hoofdstuk worden de begrippen bedrijf, bedrijfskunde en bedrijfskundigen geïntroduceerd. In het vervolg van dit boek worden die begrippen veel breder uitgewerkt.

In de hoofdstukken 2 en 3 van dit deel wordt uitgelegd dat in bedrijven primaire en ondersteunende processen plaatsvinden. Deze processen bepalen samen in hoge mate hoe het bedrijf werkt.

In het tweede deel van dit boek zoomen we nader in op specifieke bedrijfsprocessen en werken we de primaire en ondersteunende processen uit deel 1 verder uit.



1

Bedrijf en bedrijfskunde

Dagelijks komen we met vele bedrijven in aanraking. We worden in een bed van Ikea wakker door een wekker van het bedrijf Philips, onder een dekbed waarvan we het producerend bedrijf niet kennen. Wassen ons vervolgens in een badkamer van Sphinx, met water van een lokale waterleidingmaatschappij. Checken onze mail op een BlackBerry van Research in Motion via Vodafone, en eten daarbij cornflakes van Kellogg's. Op een fiets, scooter of auto van verschillende bedrijven, gaan we daarna op pad. Om de rest van de dag geconfronteerd te worden met honderden andere bedrijven die allerlei goederen of diensten aan ons leveren van televisieabbonementen, kranten tot de tandarts en de notaris. En dan hebben we het niet eens over de bedrijven die we nog niet gebruiken maar die zich de hele dag door opdringen om via reclame duidelijk te maken dat we hen ook niet kunnen missen.

In dit hoofdstuk leggen we uit wat een bedrijf is. Daarna behandelen we het vakgebied bedrijfskunde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met verschillende bedrijfskundige beroepen met de bijbehorende competenties.

1.1 Het bedrijf

Het vak bedrijfskunde richt zich op bedrijven. Maar wat is nu precies een bedrijf? Wanneer spreek je van een bedrijf? En wat voor verschillende soorten bedrijven zijn er? Eerst zal het verschil tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming worden uitgelegd. Vervolgens leggen we de vereenvoudigde werking van een bedrijf uit, dit als eerste verkenning.

1.1.1 Organisatie, bedrijf en onderneming

Coca-Cola, de koepelgevangenis in Breda, ABN Amro, NS, Apple, Amnesty International, het Ministerie van Defensie, Slagerij van Kampen, een criminele organisatie en een zangkoor. We komen organisaties en bedrijven tegen in alle maten en soorten. Deze organisaties en bedrijven werken op verschillende manieren, zijn op verschillende manieren in elkaar gezet. In de ene wil jij wel werken in de andere niet. Mensen werken er om verschillende redenen. Het is daarom belangrijk verschillende typen van elkaar te onderscheiden, omdat dit bepaalt welke theorieën erop toe te passen zijn. Zo is er in een criminele organisatie meestal een duidelijke baas en commandostructuur, in een gezelligheidsvereniging is het leiderschap juist ondergeschikt. De baas van Coca-Cola mag veel verdienen, bij Amnesty willen we dat juist niet omdat de donateurs dat bedrag ophoesten. In het vervolg van deze subparagraaf zullen we trachten een ordening aan te brengen in de organisaties en bedrijven.

De begrippen organisatie, bedrijf en onderneming zijn verwant, maar betekenen iets anders zoals hierna duidelijk wordt.

organisatie

Een organisatie is een menselijke samenwerking die doelgericht is en als blijvend bedoeld is. Organisaties die goederen en/of diensten voortbrengen of handel drijven met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen noemen we een bedrijf. We onderscheiden bedrijven met en zonder winstoogmerk:

bedrijf

bedrijven zonder winstoogmerk

- *Bedrijven zonder winstoogmerk (ook wel non-profitinstellingen genoemd).* Deze streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een ziekenhuis, een gemeentelijk vervoersbedrijf en een waterleidingmaatschappij zijn voorbeelden van bedrijven zonder winstoogmerk.

bedrijven met winstoogmerk

- *Bedrijven met winstoogmerk streven naar winst (onderneming).* Dat betekent dat zij op eigen kracht een opbrengst voor hun producten en/of diensten realiseren die hoger is dan de kosten van het maken of leveren ervan. Ze proberen eraan te verdienen. Dit met de bedoeling de winst ter beschikking te stellen aan de bedrijfseigenaar als beloning voor zijn investe-

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



ring in het bedrijf. Voorbeelden van bedrijven met winstoogmerk zijn Volvo, Unilever en Philips, maar ook midden- en kleinbedrijven, zoals de 'sigarenzaak om de hoek'.

In figuur 1.1 wordt de relatie tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming grafisch weergegeven. Uit het voorafgaande blijkt dus dat niet elke organisatie een bedrijf is. Een organisatie is alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert. Ook blijkt niet elk bedrijf een onderneming te zijn. Dit laatste geldt namelijk alleen voor bedrijven die gericht zijn op het maken van winst.

UIT DE PRAKTIJK



Bron: CBS, Wikipedia

Bedrijven in soorten

De Standaard Bedrijfsindeling (SBI) is een door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) ontworpen indeling van bedrijven. De SBI biedt een indeling van alle economische activiteiten, ofwel alle op de productie van goederen of diensten gerichte activiteiten, zowel van het bedrijfsleven als van de overheid. Het CBS deelt bedrijven in de volgende hoofdgroepen in:

- A Landbouw, bosbouw en visserij;
- B Winning van delfstoffen;
- C Industrie;
- D Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht;
- E Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en saneringen;
- F Bouwnijverheid;
- G Groothandel en detailhandel; reparatie van auto's;
- H Vervoer en opslag;
- I Logies-, maaltijd- en drankverstrekking;
- J Informatie en communicatie;
- K Financiële instellingen;
- L Verhuur van en handel in onroerend goed;
- M Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening;
- O Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen;
- P Onderwijs;
- Q Gezondheidszorg en welzijnzorg;
- R Cultuur, sport en recreatie;
- S Overige dienstverlening;
- T Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik;
- U Extraterritoriale organisaties en lichamen.



1.1.2 Bedrijven zijn organisaties

Een bedrijf is, naast het feit dat het goederen produceert, diensten levert en of handel drijft, in de kern een organisatie. Je kunt een bedrijf dan ook zien als een menselijk samenwerkingsverband dat doelgericht en blijvend is. Deze omschrijving omvat vier belangrijke kenmerken, waarvan het belangrijk is deze uit te werken, omdat dit exact aangeeft waar het in organisaties om draait:

- 1 de mens in de organisatie;
- 2 de samenwerking in een organisatie;
- 3 doelgerichtheid binnen een organisatie;
- 4 continuïteit in een organisatie.

Ad 1 De mens in de organisatie

Wij bestuderen in dit boek organisaties en bedrijven waarin mensen actief zijn. Strikt genomen is een roedel wolven of kudde olifanten ook een organisatie waarin samengewerkt wordt om te overleven. In bedrijven gaat het om mensen.

Ad 2 De samenwerking in een organisatie

Het gegeven dat mensen in organisaties zo goed en handig mogelijk met elkaar moeten samenwerken, is een van de interessantste opgaven voor de bedrijfskunde. De mens begon ooit samen te werken met anderen, omdat de ervaring leerde dat je in een samenwerkingsverband meer kan bereiken dan individueel.

synergie-effect

Samenwerken loont omdat dan het zogenoemde synergie-effect optreedt. Dit wil zeggen dat het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties. Een voorbeeld van het synergie-effect is te zien bij een bouwbedrijf dat flatgebouwen bouwt. Honderden medewerkers van een bouwbedrijf werken samen om flatgebouwen te maken. Als iedereen in zijn eentje zou proberen een eigen flatgebouw te maken, dan zal het niet snel gebeuren dat het ook maar één enkele 'Handige Henk' lukt om een verkoopbaar en veilig flatgebouw te maken.

Als de bouwvakkers echter in georganiseerd verband samenwerken, zoals in elke modern bouwbedrijf gebeurt, kan de productie enkele complete, verkoopbare flats per jaar maken. Een vergelijkbaar verhaal geldt voor een voetbalteam, een leger, een krantenredactie, een school en sociale media als Hyves, Twitter, LinkedIn en Facebook.



Samenwerking maakt de bouw van een flatgebouw mogelijk: het synergie-effect

Ad 3 Doelgerichtheid binnen een organisatie

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel. Het doel van Coca-Cola is het produceren van verschillende frisdranken, voor een zo groot mogelijk koperspubliek, tegen zo laag mogelijke kosten. Bij het bedrijf Research in Motion dat BlackBerry's maakt is het doel, het maken van winst bij het produceren van smartphones die zo veel mogelijk mensen aanspreken en voorzien in een communicatiebehoefte.

Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd één of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval zou zijn, zou het richtinggevoel ontbreken; iedereen zou zijn eigen doelen nastreven (en als kip zonder kop rondrennen).

Bron: de Volkskrant 23 juli 2010

BEDRIJFSKUNDIGE
 MISSER / **TOPPER**



Doel bereikt: Old Spice schudt imago af op YouTube

Het deodorantmerk Old Spice heeft zijn ouderwetse imago van zich af weten te schudden met een van de meest succesvolle socialemediacampagnes ooit. Persoonlijke filmpjes op YouTube zijn na tien dagen al 100 miljoen keer bekeken.

De commercial waar het mee begon, met American football-speler en acteur Isaiah Mustafa, won een prijs op het FilmFestival in Cannes. Hierna liet Old Spice Mustafa, gekleed in slechts een handdoek, vanuit een badkamer reageren op vragen en berichten van (on)bekende mensen op onder andere Facebook en Twitter.

In 24 uur plaatste Old Spice meer dan 180 gepersonaliseerde video's op YouTube. Deze werden vervolgens door de kijkers verspreid via andere



kanalen, zoals Twitter (@oldspice) en Facebook. Volgens Visible Measures, dat cijfers van webvideo's bijhoudt, is de campagne een van de snelst groeiende online videocampagnes ooit.

Ad 4 Continuïteit in een organisatie

Een vierde belangrijk kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Onder normale condities streven de leden ernaar de organisatie te continueren. Een onderneming blijft investeren om in de toekomst te blijven bestaan. In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat een onderneming nastreeft definitief is bereikt. Bijvoorbeeld de organisatie van een wereldkampioenschap voetbal, die kan worden opgeheven nadat de finale gespeeld is.

De bedrijfskunde gaat echter meestal uit van de zogenoemde going-concern-gedachte. Dit wil zeggen: je gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van het bedrijf (ongeacht het eventueel wisselend eigendom van het bedrijf na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als je niet meer uitgaat van de continuïteit van het bedrijf, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het (bedrijfseconomisch) zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan. Terwijl dit bij een bedrijf dat blijft voortbestaan een optie zal zijn waarvan vrij snel zal blijken dat dit zeer onvoordelig uitpakt.

going-concern-gedachte

*interne hoofd-
doelstelling
externe hoofd-
doelstelling*

Het overgrote deel van de bedrijfskunde gaat dus over het organiseren van bedrijven die (voorlopig) blijven bestaan.

Vandaar dat binnen de bedrijfskunde als interne hoofddoelstelling voor bedrijven geldt: het voortbestaan van het bedrijf. De externe hoofddoelstelling van bedrijven is het voorzien in een (maatschappelijke) behoefte.

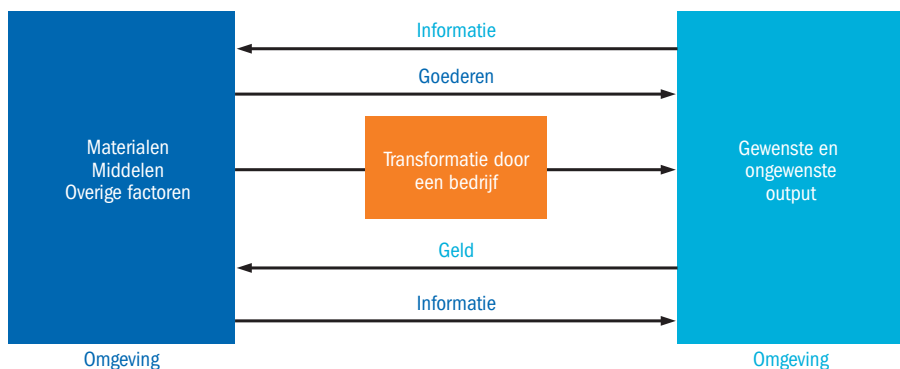
1.1.3 De eenvoudige werking van een bedrijf

In dit boek over bedrijven en bedrijfskunde richten we ons voornamelijk op bedrijven. We weten ondertussen dat de theorieën die we aandragen vaak ook van toepassing zijn op organisaties. En we gaan ervan uit dat het op winst gerichte bedrijven betreft (ondernemingen dus), maar kiezen meestal toch voor het woord bedrijven.

Bedrijven worden opgericht met een bepaalde doelstelling. Om die doelstelling te realiseren zal input veranderd moeten worden in output. Zo zou je het omzettingsproces door een koffiezetapparaat als volgt kunnen omschrijven: koffiepoeder, water, een filterzakje en voldoende elektriciteit leiden – als alles goed gaat – tot een kan warme koffie. Een dergelijk schema is ook op een bedrijf over te brengen. Dit wordt het transformatieproces genoemd. In figuur 1.2 is dit proces schematisch weergegeven.

*transformatie-
proces*

FIGUUR 1.2 Het transformatieproces in een bedrijf



UIT DE PRAKTIJK



Het transformatieproces in een rijkschool

Laten we het voorbeeld nemen van een dienstenorganisatie: een autorijschool. Bij deze autorijschool kun je de volgende elementen in de input onderscheiden:

- materialen (in dit geval lesauto's, benzine, boekjes met verkeersregels, eventueel een leslokaal of een afgesloten oefenterrein);
- middelen (menselijke arbeid: instructeurs; kapitaal: startkapitaal en dergelijke; informatie: prijzen en wensen van klanten, uitleg);

- overige factoren, zoals wetgeving (arbeidsomstandigheden), andere weggebruikers en het weer.

In de rijkschool wordt deze input getransformeerd tot:

- gewenste output (rijbewijzen voor de klanten);
- ongewenste, maar vaak niet te vermijden, output (niet toegekende rijbewijzen bij gezakte kandidaten, afval: uitstoot uit de uitlaten van de lesauto's).



Bron: 75 Managementkenngetallen, Thuis & Mulders, 2008

Nettowinstmarge (net profit margin)

Bedrijfskundig vraagstuk: Geldverstrekkers investeren in een onderneming om er uiteindelijk financieel beter van te worden. Hoe kunnen we, als we kijken naar de (netto) winst, bepalen in welke mate dit bijvoorbeeld voor de investeerders een tevredenstellend getal is in vergelijking met de concurrentie?

Beschrijving: De nettowinstmarge geeft de mate aan waarin je van de omzet nog winst overhoudt.

Berekening

$$\text{Nettowinstmarge} = \frac{\text{Nettowinst}}{\text{Omzet}} \times 100\%$$

Voorbeeld

Van een onderneming is de volgende winst-en-verliesrekening gegeven.

Vereenvoudigde winst-en-verliesrekening over 2008, x € 1.000

Netto-omzet	2.000
Kostprijs van de omzet (waaronder inkoop t.w.v. 1.000)	1.400 -
Bruto-omzetresultaat	600
Overige operationele kosten	
– Verkoopkosten	200
– Algemene beheerskosten (o.a. afschrijving op activa 80)	100 +
	300 -
Bedrijfsresultaat	300
Bijzondere baten en lasten	0 +
Winst voor interest en belasting (brutowinst)	300
Interest	40 -
Winst voor belasting	260
Belasting (25,5%, niveau 2008)	66 -
Nettowinst	194

(De getoonde winst-en-verliesrekening is hier slechts illustratief, in paragraaf 6.5.4 wordt deze toegelicht en uitgewerkt.)

$$\text{Nettowinstmarge} = 194 / 2.000 \times 100\% = 9,7\%$$

We lichten de volgende onderdelen van de formule toe:

Nettowinst

Als een bedrijf alle rekeningen aan toeleveranciers en salarissen heeft betaald, de rente op leningen en de belastingen heeft betaald, et cetera houdt ze helemaal onder aan de streep uiteindelijk – als het goed is – een bedrag over. Dat eindresultaat noemen we de nettowinst.

Omzet

De omzet betreft alles wat we verkocht hebben (eenheden x prijs), deze staat helemaal boven aan de winst-en-verliesrekening.

*blackbox-
benadering*

Bij het hiervoor beschreven transformatieproces, dat schematisch is weergegeven in figuur 1.2, is niet aangegeven hoe input tot de juiste output wordt getransformeerd. Dit noemt men ook wel een blackboxbenadering. Men beschouwt het bedrijf als een zwarte doos waarbij alleen gezien kan worden wat er ingaat en wat er uitkomt. Deze benadering is te vergelijken met de wijze waarop men het eerder aangegeven koffiezetapparaat bekijkt: men doet erin wat erin moet, en hoopt daar vervolgens lekkere koffie voor terug te krijgen. Hoe het apparaat precies functioneert zal alleen de fabrikant van het apparaat (en zijn concurrenten) interesseren.

Verderop in dit boek zal blijken dat bij de beschouwing van organisaties zeker geen beperking tot een blackboxbeschouwing geldt. Wel degelijk zullen we in deel 2 ingaan op de wijze waarop een bedrijf 'van binnen' functioneert.

1.2 Wat is bedrijfskunde?

Nu we weten wat een bedrijf is, kunnen we ons richten op het toelichten van het begrip bedrijfskunde. In deze paragraaf wordt het begrip bedrijfskunde uitgewerkt aan de hand van een aantal kenmerken die uiteindelijk één allesomvattende definitie van bedrijfskunde geven.

We gaan de volgende stellingen uitwerken:

- Bedrijfskunde gaat over bedrijven.
- De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde.
- Bedrijfskunde is multidisciplinair.
- Bedrijfskunde is interdisciplinair.
- Bedrijfskunde is een wetenschap.
- Bedrijfskunde is een kunde.

1.2.1 Bedrijfskunde gaat over bedrijven

De bedrijfskunde – de naam zegt het al – is het vakgebied dat zich bezighoudt met het op de juiste wijze organiseren, in elkaar zetten, en regelen van bedrijven. Het aandachtsgebied van dit vak is bedrijven en bedrijfsvoering.

Bron: www.ru.nl

UIT DE PRAKTIJK



Een wereld zonder bedrijfskunde

Hoe zou de wereld er zonder bedrijfskunde uitzien? Stel je daarvoor de wetenschap voor als een terrein met allemaal gebouwen. Elk gebouw heeft een naam, die staat voor een van de wetenschappelijke disciplines: sociologie, psychologie, economie, enzovoort. En elk gebouw bestaat uit verschillende kamers. De kamers staan voor de wirwar van specialisaties binnen die wetenschappelijke disciplines. Binnen de economie kennen we

bijvoorbeeld de volgende specialisaties kwantitatieve economie, algemene economie, bedrijfseconomie, marketing, bedrijfsadministratie, en interne organisatie.

Stel je voor dat je de baas bent van een bedrijf en dat je een probleem hebt: je overweegt om een gesystematiseerde vorm van prestatiebeoordeling en prestatiebeloning in te voeren, maar weet niet of dat een goed idee is en zo ja, welke vorm dan het

beste is en hoe je dat relatief probleemloos in kunt voeren. Je hebt dus een *praktijkprobleem* en gaat vervolgens bij de wetenschap op zoek naar een oplossing. Aangeland op het terrein van de wetenschap kun je niet naar het gebouw bedrijfskunde, want we leven immers in een wereld zonder bedrijfskunde. Je zult dus eerst moeten beslissen welk gebouw je zult betreden: dat van de sociologen, psychologen of economen bijvoorbeeld. Omdat je niet weet hoe je hieruit moet kiezen, besluit je maar om bij alle gebouwen binnen te gaan. In elk gebouw zul je een ander verhaal te horen krijgen. Dat ligt voor de hand want de psycholoog kijkt naar jouw probleem vanuit een psychologisch perspectief (d.w.z. met behulp van psychologische begrippen en theorieën), de econoom vanuit een

economisch perspectief (enz.). Na je ronde beschik je dus over verschillende verhalen. We laten voor het gemak nog even buiten beschouwing dat de zaak nog complexer ligt: er is strijd binnen de gebouwen. Niet alle economen zijn het met elkaar eens over de economische theorieën, hetzelfde geldt voor de andere gebouwen.

Het is niet zo dat je foute antwoorden krijgt. Praktijkproblemen hebben altijd verschillende aspecten en de monodisciplines specialiseren zich telkens in een van die aspecten. De verschillende disciplines belichten telkens andere voordelen en nadelen van de invoering van prestatiebeoordeling en prestatiebeloning. Jouw probleem is dat je van die verschillende verhalen een samenhangend verhaal dient te maken.

1.2.2 De bedrijfsomgeving is belangrijk in de bedrijfskunde

omgeving

De vraag hoe de omgeving van het bedrijf in elkaar zit is binnen de bedrijfskunde belangrijk. Met omgeving wordt daarbij bedoeld op elementen buiten het bedrijf die echter wel van invloed zijn op de werking van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan klanten, de overheid, vakbonden (stakeholders), maar ook aan de economische situatie. Voor de bedrijfskunde geldt heel sterk 'als je het deel in het geheel niet ziet, zie je het deel in het geheel niet'. Vanuit de bedrijfskunde zal je daarom 'het bos' in kaart moeten brengen als belangrijke context van 'je probleem' om te begrijpen wat er met 'die ene boom' aan de hand is. De invloed van de omgeving op het bedrijf is namelijk groot. Het bedrijf zal zich enerzijds moeten aanpassen aan de omgeving, maar zal anderzijds ook proberen de omgeving te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door het maken van reclame voor de eigen producten of diensten. In hoofdstuk 2 wordt de bedrijfsomgeving nader uitgewerkt.

UIT DE PRAKTIJK



Brede advisering in een voorbeeld

De directeur van Coca-Cola Nederland vraagt een adviserend bedrijfskundige uit de VS of hij weinig of veel reclame moet maken voor de frisdranken die het bedrijf maakt. En zo ja, hoe dan? 'Dat hangt ervan af', geeft de adviseur aan. 'Vertel me eerst eens iets over de omgeving waarin je opereert. Is er in Nederland veel aandacht voor gezonde voeding, dan zul je moeten benadrukken dat de klant ook voor lichtvarianten van de frisdrank kan kiezen. Is er veel

concurrentie, dan moet je meer reclame maken dan wanneer iedereen alleen maar jouw product kent. Zijn Cola en Fanta nog een beetje trendy onder de jeugd? Zo nee, dan moet je de mogelijkheid benadrukken dat je er alcohol doorheen kunt mixen. Staat de overheid dat overigens toe in Nederland, alcoholgerelateerde reclame gericht op de jeugd of is dat een andere omgevingsfactor waar rekening mee te houden is?'

In hoofdstuk 4 wordt de bedrijfsomgeving nader uitgewerkt.

1.2.3 Bedrijfskunde is multidisciplinair

Bedrijfskunde kun je zien als een overkoepelend vakgebied dat waar nodig andere vakgebieden combineert. De bedrijfskunde brengt op zichzelf staande vakken (monodisciplines) samen omdat een op te lossen bedrijfsprobleem vaak niet toe te spitsen is op één vakgebied. Daarom spreek je van het multidisciplinaire karakter van bedrijfskunde (multi betekent meer, er komen verschillende disciplines in de bedrijfskunde samen). De volgende vakgebieden spelen binnen de bedrijfskunde een rol (zie ook figuur 1.3 Pijlers van de bedrijfskunde):

- *Bedrijfseconomie*. Hierbinnen komt de werking van financiën binnen bedrijven aan de orde. Denk bijvoorbeeld aan de kennis over het berekenen van kostprijzen.
- *Bedrijfspsychologie*. Dit bestudeert het gedrag van mensen binnen een bedrijf en geeft adviezen over effectieve inzet van de menselijke factor. Hierbinnen spelen vraagstukken als 'welk type personeel past het beste bij een bedrijf?' of 'hoe kun je het beste met weerstand tegen verandering omgaan?' een rol.
- *Technologieleer*. Een modern bedrijf bedient zich van vele soorten techniek, denk bijvoorbeeld aan de IT, de kennis daarvan ligt bij technologen.
- *Inkoopkunde*. Voordat een bedrijf iets kan verkopen heeft het eerst goederen en diensten ingekocht. Inkopen is een vak, met bijbehorende theorie.
- *Marketing en Sales*. Het vakgebied marketing en sales geeft inzicht in de wijze waarop bedrijven het meest succesvol hun producten en diensten kunnen verkopen, en de vraag naar hun producten kunnen verhogen.
- *Organisatiekunde*. Bedrijven zijn al snel ingewikkeld omdat er verschillende mensen in werken en er meer geld en materialen ingezet worden dan bijvoorbeeld in een huisgezin. De organisatiekunde concentreert zich op de effectiefste én efficiëntste wijze van het organiseren van de bedrijfsactiviteiten. Zij houdt zich bezig met de structuur van het bedrijf (welke afdelingen moet je inrichten?), maar ook met zaken als plannen en leidinggeven.
- *Communicatiekunde*. In een bedrijf kun je op verschillende manieren met elkaar communiceren: hoe pak je dat het handigst aan, en wat moet je juist niet doen?
- *Management van Processen*. In een bedrijf vinden verschillende processen plaats: productie van producten, vervoer van producten, het leveren van diensten. Bij het management van die processen vraag je je af hoe je dat het beste kunt doen, denk bijvoorbeeld aan kwaliteitsmanagement of logistiek. Met dat laatste wordt het vervoer van producten binnen een fabriek of daarbuiten naar de klant bedoeld.
- *Rechten*. Het bedrijf opereert in een omgeving, zo werd al aangegeven, daaronder valt ook de overheid die aangeeft binnen welke wetten het bedrijf moet opereren. Denk bijvoorbeeld aan de Arbowetgeving die bepaalt onder welke werkomstandigheden de werknemers minimaal moeten kunnen werken (bijv. de maximaal toegestane temperatuur in een kantoor). Een internationaal opererend bedrijf moet zich soms richten op van elkaar verschillende wetgevingen. De rechtsgeleerdheid geeft de bedrijfskunde input op dit terrein.



Bron: www.mt.nl, Robert Mulders

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet overal populair

PostNL-baas Peter Bakker wordt door MT-lezers het meest in verband gebracht met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tegelijkertijd vindt 63 procent van de ondervraagde managers dat bedrijven die iets aan mvo doen, dat deels doen om goede sier te maken bij het grote publiek. Dat blijkt uit een enquête onder het MT-lezerspanel.

Als je mensen vraagt om spontaan een bedrijf te noemen dat kan worden geassocieerd met maatschappelijk verantwoord ondernemen, komt PostNL als meest genoemde uit de bus, gevolgd door Triodos Bank, Rabobank, Shell, Philips en Max Havelaar. Ruim 43 procent komt niet spontaan op een naam. (Deze meting is gedaan voor de massasondagingen bij PostNL en de daarbij behorende stakingen.)

Een stuk moeilijker ligt het als wordt gevraagd een bestuursvoorzitter te noemen die iets heeft met mvo. Bijna 76 procent kan geen naam noemen. Van de restgroep komt het grootste deel op Peter Bakker (PostNL) en Shell-topman Jeroen van der Veer.

Maar hoewel deze bestuursvoorzitters openlijk dwepen met 'maatschappelijk ondernemen', realiseren de respondenten zich maar al te goed dat er een pr-kant zit aan deze liefde. De stelling 'bedrijven doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen ten dele om goede sier te maken bij het grote publiek' wordt door 63 procent van de panelleden onderschreven. De uitspraak 'mvo is een begrip dat vooral met de mond wordt beleden' krijgt steun van 35 procent van de respondenten.



- *(Bedrijfs)sociologie*. Dit vakgebied beschrijft hoe mensen met elkaar omgaan in een bedrijf.
- *Facility management*. Dit is het kennisgebied waarbinnen aandacht wordt besteed aan de bouw, het onderhoud en het poetsen van de gebouwen, het inrichten van werkplekken en kantines binnen bedrijven.
- *Informatiekunde*. Dit vakgebied beschrijft hoe informatietechnologie ingezet kan worden om organisatiedoelen te bereiken.

FIGUUR 1.3 Pijlers van de bedrijfskunde



Deze lijst van vakgebieden is niet gegarandeerd compleet. Afhankelijk van de praktijksituatie kunnen nog andere vakgebieden een rol spelen. Wel is het zo dat de bedrijfskundige de invloed van de belangrijkste vakgebieden op oplossingen voor problemen in bedrijven moet kennen, en dat hij zich moet realiseren dat de genoemde disciplines elk hun eigen oplossing zullen aandragen die soms tegenstrijdig zijn. Het feit dat de bedrijfskundige veel vakgebieden bij elkaar brengt, betekent dat hij van veel markten thuis moet zijn. En van alles een beetje moet weten (en van niets veel weet, zeggen de critici). Waar nodig schakelt de bedrijfskundige een specialist in. In dat geval moet hij minstens op hoofdlijnen met deze specialist kunnen communiceren en deze kunnen volgen. Je zou kunnen zeggen dat de bedrijfskundige de regie moet houden over de verschillende invalshoeken en de keuze daarvan.

‘Bedrijfskunde is geen kritiekloos doorgeefluik van kennis uit andere vakgebieden.’

1.2.4 Bedrijfskunde is interdisciplinair

In het voorgaande was te lezen dat binnen de bedrijfskunde veel vakgebieden bij elkaar gebracht worden (multidisciplinair). Het gaat echter nog een stap verder. De bedrijfskunde is geen kritiekloos doorgeefluik van kennis uit de verschillende vakgebieden. Het brengt vakgebieden niet alleen bij elkaar, maar brengt eerst met eigen bedrijfskundige begrippen een probleem in kaart. Om dan andere ‘vakken’ er bij te nemen om te zien welke oplossingen zij kunnen aanbieden. Voor de uiteindelijke oplossing zet de bedrijfskunde de verschil-

interdisciplinair

lende vakgebieden tegenover elkaar als er tegenstellingen zijn. En maakt dan een keuze die het beste past bij het praktijkprobleem in het bedrijf. Of knoopt vakgebieden aan elkaar als de oplossing elementen uit verschillende vakgebieden nodig heeft. Vanwege die verbinding van verschillende disciplines met elkaar wordt bedrijfskunde een interdiscipline of interdisciplinair van aard genoemd.

Bron: www.ru.nl

UIT DE PRAKTIJK

Een wereld mét bedrijfskunde

Wanneer je met een probleem naar verschillende vakspecialisten stapt krijg je juiste maar eenzijdige antwoorden. Er is niemand die voor jou die verschillende antwoorden op hetzelfde probleem tot een samenhangend verhaal maakt. De zaak wordt nog erger wanneer je niet één, maar verschillende problemen hebt, bijvoorbeeld zowel een personeelsprobleem als een kwaliteitsprobleem en een kennisprobleem en een marketingprobleem. Dan is er niemand die voor jou de onderlinge samenhang tussen je personeelsprobleem en je kwaliteitsprobleem in kaart brengt. De kans is groot dat je bezoek aan verschillende vakspecialisten de verwarring alleen maar groter maakt.

Het is dus handig als er 'iemand' is die voor de praktijk, aan de hand van concrete praktijkproblemen, die verschillende wetenschappelijke inzichten

bij elkaar zet en daar een voor de praktijk samenhangend en bruikbaar verhaal van maakt. Dat geldt voor alle bedrijfsproblemen: strategieproblemen, marketingproblemen, personeelsproblemen enzovoort. Al die problemen dienen interdisciplinair geanalyseerd te worden: omdat praktijkproblemen zich niet automatisch opsplitsen in de verschillende vakgebieden. En omdat praktijkproblemen niet geïsoleerd staan, dienen ze integraal, dat wil zeggen, in hun onderlinge samenhang geanalyseerd te worden. Anders loop je het risico dat je een kwaliteitsprobleem oplost met desastreuze gevolgen voor je personeelsbeleid, of dat je een personeelsprobleem oplost met desastreuze gevolgen voor je strategisch beleid.

Die 'iemand' is de bedrijfskunde, gedefinieerd als praktisch georiënteerde en dus integrale interdiscipline.

interdisciplinair

Voor- en nadelen interdisciplinair karakter bedrijfskunde

In het interdisciplinaire van de bedrijfskundige schuilt tegelijkertijd zijn zwakte en zijn kracht. Vanuit de op één discipline gerichte vakgebieden, zoals de bedrijfseconomie, zal de kritiek komen dat de bedrijfskundige minder weet van een vakgebied dan iemand die zich gespecialiseerd heeft in dat ene vakgebied, zoals de bedrijfseconoom. Bedrijfskundigen zien dat niet als een zwakte. Zij wijzen erop dat praktijkproblemen in de wereld zelden betrekking hebben op slechts één vakgebied (de echte wereld is ook niet monodisciplinair). Om tunnelvisie te vermijden heb je een bedrijfskundige nodig, die niet alleen *minder* weet dan bijvoorbeeld de bedrijfseconoom van bedrijfseconomie, maar ook meer weet omdat hij kennis heeft van vele andere vakgebieden. Deze brede interdisciplinaire houding is niet alleen handig wanneer een student nog niet precies weet of en waarin hij zich wil specialiseren bij aanvang van zijn carrière. Maar komt ook terug aan het einde van zijn carrière waarin hij op een positie zit in het bedrijf waarin je in ieder geval nooit van doen hebt met problemen die slechts op één vakgebied slaan (de positie van algemeen directeur bijvoorbeeld).

UIT DE PRAKTIJK



Multi en inter

In deze paragraaf komt het multidisciplinaire en interdisciplinaire karakter van de bedrijfskunde. Vergelijk dat met de woorden multicultureel en intercultureel. Het eerste geeft aan dat verschillende culturen aanwezig zijn (bijv. in een samenleving) die

nog steeds elk op zich en apart kunnen bestaan. Bij interculturele samenwerking is het zo dat die culturen met elkaar in verband worden gebracht bijvoorbeeld om van elkaar kennis te nemen of zelfs van elkaar dingen over te nemen.



1.2.5 Bedrijfskunde is een wetenschap en een kunde

Bedrijfskunde is een wetenschap omdat het, zoals eerder is aangegeven, geen kritiekloos doorgeefluik van de kennis uit andere vakgebieden is, maar er de eigen ideeën en definities op loslaat. Ook is het zo dat bij de vorming van bedrijfskundige theorieën en bedrijfskundig onderzoek de normale wetenschappelijke spelregels worden toegepast.

wetenschappelijke spelregels

Er zijn vakgebieden die gericht zijn op het bedenken van theorieën die onze kennis verrijken, maar waarbij het helemaal niet zo hoeft te zijn dat nieuwe theorieën de eerstkomende decennia concrete toepassingen kennen. Bij bedrijfskunde ligt dat anders, het gaat om reële problemen en praktische vraagstukken die opgelost moeten worden.

kunde

Hoe wetenschappelijk verantwoord ook, bedrijfskunde is toepassingsgericht. Het gaat altijd over de praktijk. Elke gedachte, wet of theorie binnen de bedrijfskunde is gericht op directe toepassing in een concrete bedrijfssituatie. Een bedrijfskundige is daarmee praktisch ingesteld, dat wil zeggen iemand die nuchter met beide voeten op de grond zoekt naar werkzame oplossingen, waar een bedrijf mee verder kan. Dat wordt ook wel pragmatisch genoemd. De vele gereedschappen die we voor de bedrijfskunde als kunde hebben, werken we verder uit het laatste deel van dit boek.

‘Managers, not MBA’s’

Henry Mintzberg



Het ontstaan van de bedrijfskunde

Bedrijfskunde is ontstaan ruwweg aan het einde van de negentiende en begin twintigste eeuw. Er waren verschillende redenen, waarvan sommige al langer aan de orde waren, waarom nieuw gevormde bedrijven op de wetenschap afstapten om hen te helpen bij problemen in het bedrijf. Aldus de bedrijfskunde als wetenschap oprichtend. Het is goed om te weten wat er speelde toen de bedrijfskunde van start ging.

Je kunt drie krachten onderscheiden die aan de wieg stonden van de bedrijfskunde aan het einde van de negentiende eeuw:

- 1 de protestants-christelijke ethiek ten aanzien van arbeid;
- 2 het kapitalisme en de opdeling van arbeid;
- 3 de industriële revolutie.

Ad 1 De protestants-christelijke ethiek ten aanzien van arbeid

Dit hield in dat mensen anders dan in de Middeleeuwen, in plaats van passief betere tijden na de dood af te wachten, juist van hun geloof actief hun roeping op aarde waar moesten maken. Dit door harde arbeid en niet egoïstische inzet. Deze ethiek (normen en waarden) over hard werken leidde tot meer bedrijvigheid en de vraag naar kennis van optimale organisatievormen.

Ad 2 Het kapitalisme en de opdeling van arbeid

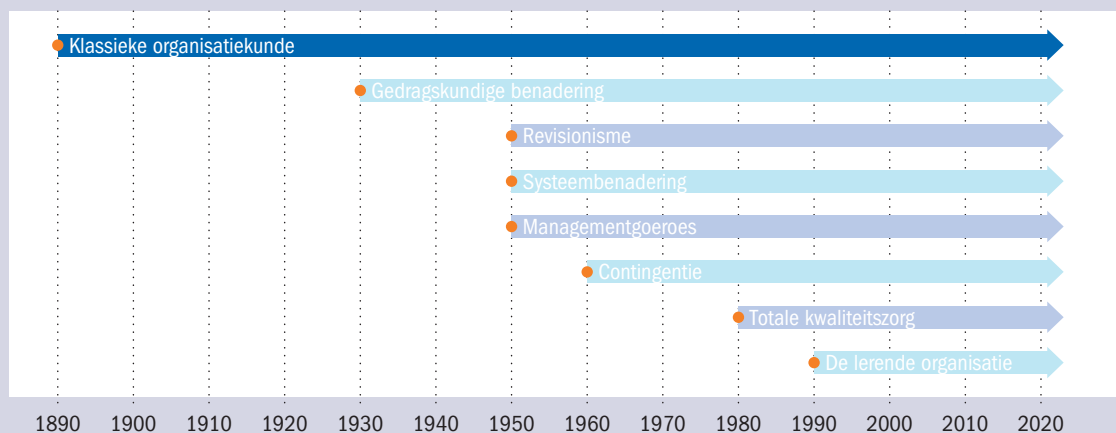
In de achttiende eeuw schreef de econoom, ook wel

eerste bedrijfskundige in de geschiedenis genoemd, Adam Smith (1776) in *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (meestal afgekort tot *The wealth of nations*). Smith toonde onder meer aan dat de opdeling van taken in kleine onderdelen waarin de werkers zich specialiseren leidt tot meer productie en meer winst. Opdeling van arbeid staat natuurlijk in schril contrast met de ambachtelijke manier van werken die de arbeiders voorheen kenden en waarbij iedereen een veel uitgebreider werkerterrein had. Deze nieuwe aanpak had complexere bedrijven tot gevolg, waardoor de bedrijven over passende organisatievormen moest gaan nadenken.

Ad 3 De industriële revolutie

Door de uitvinding van de stoommachine door James Watt in 1765 werd twaalf jaar later massaproductie met behulp van stoomenergie mogelijk. Hoewel de nieuw verworven machinerieën, zoals de stoommachine, de productiekosten verlaagden omdat ze efficiënter werkten dan mens- en dierkracht, was de aanschafprijs van de nieuwe machines dermate hoog dat je in veel grotere verbanden moest gaan werken dan voorheen. Dit om de nieuwe grotere machines rendabel in te kunnen zetten. Deze grotere bedrijven riepen de hulp in van de wetenschap om deze nieuwe grotere bedrijven te helpen besturen en vormgeven. De klassieke organisatiekunde was geboren. Zie de tijdbalk.

TIJDBALK



1.2.6 Dit is bedrijfskunde

Op basis van het voorgaande definiëren we het begrip bedrijfskunde als volgt:

bedrijfskunde

De bedrijfskunde is die tak van de wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven. Bedrijfskunde kent een integrale (alles- of veelomvattende), multi- en interdisciplinaire benadering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven.

1.3 De bedrijfskundige

Hiervoor zagen we wat we moeten verstaan onder bedrijfskunde. In deze paragraaf gaan we in op de mensen die de kennis en inzichten uit de bedrijfskunde toepassen: de bedrijfskundigen. Eerst bespreken we de competenties van de bedrijfskundige en vervolgens de beroepen die een bedrijfskundige kan vervullen.

1.3.1 Competenties van de bedrijfskundige

Bedrijfskunde is een breed vakgebied. Dat betekent dus ook dat de bedrijfskundige een brede blik moet hebben. Hij moet van vele markten thuis zijn, maar ook antennes hebben om op te pikken dat bedrijfsproblemen verschillende invalshoeken hebben. Preciezer kunnen de volgende noodzakelijke competenties (bekwaamheden) voor bedrijfskundigen aangegeven worden:

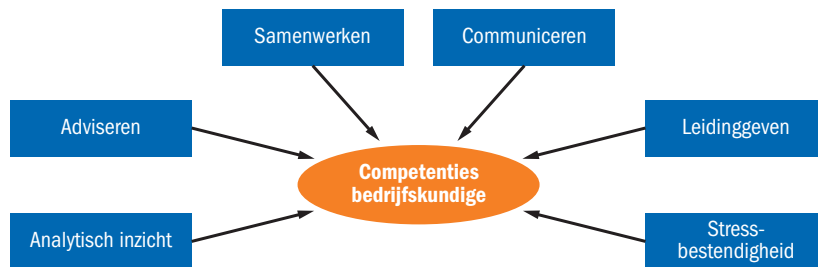
bedrijfskundige
competenties

- *Analytisch inzicht.* Je moet de werking (of de fouten daarbij) van een bedrijf kunnen analyseren opdat je verbeteringen kunt aandragen.
- *Adviseren.* Een bedrijfskundige zit vaak in een adviserende rol. Dat is waarom hij erbij gehaald wordt. Goed adviseren is een kunst, je moet rekening houden met je publiek, doseren, en goed opletten of het advies begrepen wordt. Niet alle advies wordt opgevolgd. Daar moet je tegen kunnen.
- *Samenwerken.* Omdat een bedrijfskundige zich bezighoudt met verschillende vakgebieden moet je met diverse afdelingen en specialisten samenwerken. Als toekomstig manager moet je dan ook beschikken over tact en inlevingsvermogen.
- *Communiceren.* Een bedrijfskundige moet goed kunnen uitdrukken. Hij moet ideeën kunnen uitleggen en toelichten en in heldere presentaties adviezen aanreiken. Een bedrijfskundige beschikt over goede mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Minstens zo belangrijk is dat hij goed kan luisteren naar mensen, om zo verschillende delen van de problemen die in bedrijven spelen te kunnen achterhalen.
- *Leiding kunnen geven.* Om als bedrijfskundige aan de slag te kunnen is het belangrijk dat je kunt plannen, organiseren en delegeren. Vaak geef je immers leiding aan een projectteam, afdeling of bedrijf.
- *Stressbestendigheid.* Een bedrijfskundige werkt in een complex werkveld, waarin mensen vanuit verschillende disciplines verschillende meningen en belangen hebben. Vaak spelen er deadlines. Daar moet je tegen kunnen.

In subparagraaf 9.2.1 wordt uitgebreider ingegaan op de competenties van een bedrijfskundige.

Figuur 1.4 geeft een schematische weergave van bedrijfskundige competenties.

FIGUUR 1.4 Bedrijfskundige competenties



Bron: de Volkskrant 23 juli 2010

BEDRIJFSKUNDIGE
 MISSER / **TOPPER**



Bedrijfskunde mislukt: Nokia mist slag bij smartphones

Nokia voorzag al in 2004 het belang van communicatie en entertainment op de mobieltjes. Maar toch ging het mis.

Dankzij hun immer groeiende populariteit trekken smartphones de technologiesector uit het dal. Maar Nokia, 's werelds grootste fabrikant van mobiele telefoons, deelt niet in het succes. Het bedrijf slaagt er al jaren niet in zichzelf opnieuw uit te vinden. Al sinds 2003 verliest het bedrijf wereldwijd marktaandeel. Dat komt met name doordat Nokia er nog niet in is geslaagd consumenten een alternatief te bieden voor de populaire iPhone van Apple of de BlackBerry van Research in Motion. Nokia is met 111 miljoen verkochte telefoons per jaar nog steeds veruit de grootste telefoonproducent ter wereld, maar aangezien de marges op de relatief eenvoudigere telefoons veel lager zijn dan die op de hi-end smartphones, verdient Nokia minder geld dan de concurrentie.

Aan visie ontbrak het niet, wel aan timing, concluderen analisten. Met name de lang gehandhaafde keuze om de hele wereld te bedienen met dezelfde modellen en geen specifieke apparaten te maken voor met name de Amerikaanse markt wordt als een

strategische blunder ervaren. Volgens de vooraanstaande managementgoeroe Jay Galbraith heeft Nokia bovendien te laat ingezien dat het zich met de komst van smartphones moest veranderen van een hardwarebedrijf dat goed is in planning en logistiek in een softwarebedrijf dat zich met name moet richten op service. Juist die software is het zwakke punt van Nokia, zeggen ook andere analisten.



*bedrijfskundige
beroepen*

1.3.2 Beroepen van een bedrijfskundige

Omdat de bedrijfskundige breed georiënteerd is, is hij ook op vele plekken inzetbaar. Enkele voorbeelden van bedrijfskundige beroepen zijn:

- consultant (bedrijfsadviseur);
- zelfstandig ondernemer;
- managementtrainee;
- (algemeen) manager;
- beleidsmedewerker (bijv. beleidsmedewerker interne organisatie);
- accountmanager, iemand die voor specifieke klanten of doelgroepen het aanspreekpunt vormt;
- lobbyist, iemand die beslissers probeert te winnen voor besluiten die goed uitpakken voor zijn klant;
- controller;
- recruiter, iemand die (top)personeel zoekt voor een bedrijf of klanten;
- beleggingsanalist, iemand die zich bezighoudt met de waarde van bedrijven en de effecten daarvan op de waarde van hun aandeel op de beurs;
- manager Productontwikkeling Verzekering producten;
- medewerker Personeel en Organisatie;
- manager kwaliteit;
- directiesecretaris;
- voorzitter projectteam (projectmanager).

Bron: www.hbo-raad.nl

UIT DE PRAKTIJK



Start en doorgroeifuncties bij de hbo-opleiding MER/Bedrijfskunde

Start- en doorgroeifuncties voor een bedrijfskundige zijn:

- medewerker kwaliteitszorg;
- commercieel-juridisch medewerker;
- auditor van processen en kwaliteitssystemen (ISO, INK);
- hoofd Bedrijfsbureau;
- adviseur Personeel en Organisatie;
- bedrijfskundig-juridisch medewerker notariskantoor;
- accountmanager bank- en verzekeringen;
- medewerker Arbeidsvoorwaarden en Rechtspositie;
- beleidsmedewerker op diverse beleidsterreinen bij overheden;
- projectleider of teamleider;
- procesmanager;
- beleidsmedewerker Inkoop en Aanbestedingen bij de overheid;
- afdelingshoofd, coördinator, teamleider van een MKB-bedrijf;



- vestigings- of locatiemanager;
- medewerker programmamanagement;
- bedrijfsadviseur Kamer van Koophandel;
- subsidieadviseur;
- productontwikkelaar pensioenen en verzekeringen;
- ambtelijk secretaris.

In de hoofdstukken 9 en 10 wordt verder uitgewerkt hoe de bedrijfskundige professional werkt.

Samenvatting

- Een organisatie is een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
- Een bedrijf is een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.
- Een onderneming is een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
- In een eenvoudige voorstelling van een bedrijf zie je een omzettingsproces van input (via transformatie) naar output.
- Bedrijfskunde:
 - gaat over bedrijven;
 - kijkt goed naar de bedrijfsomgeving;
 - is multidisciplinair, en brengt verschillende vakgebieden bij elkaar;
 - is interdisciplinair, en is bij het samenbrengen van vakgebieden meer dan een kritiekloos doorgeefluik;
 - is een wetenschap en houdt zich aan de wetenschappelijke spelregels;
 - is praktisch en toepassingsgericht en daarmee een kunde.
- Bedrijfskunde kent een wetenschappelijke integrale, multi- en interdisciplinaire benadering van praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven. Bedrijfskundige competenties zijn: analytisch inzicht, adviesvaardigheden, kunnen samenwerken, kunnen communiceren, leiding kunnen geven en stressbestendigheid. Een bedrijfskundige is iemand die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven. En hanteert daarbij een multi- en interdisciplinaire aanpak van bedrijfsproblemen.
- Een manager daarentegen is iemand die zich richt op de planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie en die menselijke en materiële middelen toewijst om de organisatiedoelen te bereiken.
- Daarmee is bedrijfskunde een bril, een aangeleerde beroepshouding en kunde terwijl management een taak of opdracht betreft.

Kernbegrippen

<i>Bedrijf</i>	Een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.
<i>Bedrijfskunde</i>	Tak van de wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en omgeving van bedrijven. Het vakgebied kent een wetenschappelijke integrale, multi- en interdisciplinaire benadering van praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven.
<i>Bedrijfskundige</i>	Beoefenaar van de bedrijfskunde, zie aldaar.
<i>Blackboxbenadering</i>	De benadering waarbij een organisatie wordt opgevat als een zwarte doos waarbij alleen gezien kan worden wat erin gaat en wat eruit komt.
<i>Competenties</i>	Bekwaamheden.
<i>Externe hoofddoelstelling van organisaties</i>	De doelstelling te voorzien in een maatschappelijke behoefte.
<i>Going-concerngedachte</i>	Je gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie.
<i>Interne hoofddoelstelling van organisaties</i>	De doelstelling te blijven voortbestaan als organisatie.
<i>Interdisciplinair</i>	Verschillende vakgebieden verbindend, met elkaar in contact brengend.
<i>Manager</i>	Iemand die zich richt op de planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie en die menselijke en materiële middelen toewijst om de organisatiedoelen te bereiken.
<i>Multidisciplinair</i>	Verschillende vakgebieden omvattend.
<i>Onderneming</i>	Een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
<i>Organisatie</i>	Een menselijke samenwerking die doelgericht en als blijvend bedoeld is.
<i>Synergie-effect</i>	Het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.
<i>Transformatieproces</i>	Omzettingsproces in organisaties van input (via transformatie) naar output.

Vragen

Kennisvragen

- 1.1 Beschrijf in je eigen woorden het verschil tussen bedrijfskunde en management.
- 1.2 Geef de kenmerken van het vakgebied bedrijfskunde.
- 1.3 Wat trekt jou aan in bedrijfskunde (of niet)? Geef plus- en minpunten.
- 1.4 Wat zal er gebeuren met de winst die een overheidsbedrijf zonder winstoogmerk maakt?
- 1.5 Welk begrip (efficiëntie of effectiviteit) geeft een indruk van de doelmatigheid van het organisatieproces en welk begrip geeft een indruk van de doeltreffendheid?
- 1.6 Bedenk een situatie waarin een organisatie opgeheven kan worden als het doel dat die organisatie nastreeft, definitief bereikt is.
- 1.7 Wat is het verschil tussen een non-permanente organisatie en een organisatie die uitgaat van de going-concerngedachte?
- 1.8 Waarom zijn er in Nederland meer bedrijven dan ondernemingen?

Toepassingsvraagstukken

1 Web4U

UIT DE PRAKTIJK



Web4U

Web4U is een grote webwinkel die verschillende afdelingen kent. Het bedrijf is een dochteronderneming van een groter concern. De directeur is altijd werkzaam op het hoofdkantoor en komt eens in de maand langs voor overleg. In het bedrijf is een chef aangesteld die leiding moet geven aan de verschillende verkoop- en serviceafdelingen.



- 1
- a Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
 - b In het jaarverslag van de onderneming is opgenomen dat de waarde van het bedrijf gebaseerd is op de going-concerngedachte. Wat houdt dit in?
 - c In het bedrijf is het zo geregeld, dat alle werknemers fiat moeten vragen aan de chef als er grote partijen verzonden worden. Dit heeft tot gevolg dat lange wachttijden ontstaan als de chef het druk heeft. Hierdoor wordt de capaciteit niet goed benut. Een ander gevolg is dat de chef door tijdgebrek de voorbereidingen voor de verzending onnauwkeurig nakijkt, waardoor fouten blijven zitten die soms pas na verzending ontdekt worden. Dan is het dus al te laat. Bedenk een oplossing voor dit probleem.
 - d Als fouten te laat gevonden worden, bestaat de kans dat er verkeerde producten bezorgd worden. Dit brengt natuurlijk extra kosten met zich mee. Welk verhoudingsgetal verandert hierdoor? Geef in woorden weer wat dit begrip inhoudt.
 - e Door de lange wachttijden en het feit dat er toch nog geregeld fouten voorkomen bij de verzending, zijn de werknemers minder gemotiveerd en daalt de productiviteit. Hoe krijgt de chef zijn personeel weer gemotiveerd?

2 Logica PLC

UIT DE PRAKTIJK



Bron: www.rtl-z.nl, 26 juli 2010

Logica levert software aan BMW

(Dow Jones) – Logica plc meldt maandag dat het een compleet beveiligingsprogramma heeft geïntegreerd in de bestaande IT-omgeving van de Duitse autoproducent BMW.

Financiële details van de uitgevoerde opdracht worden niet gegeven.

Van het nieuwe 'Identity and Access Management System' maken meer dan 200.000 werknemers van BMW wereldwijd gebruik zodra ze willen inloggen op hun computer of toegang willen tot bepaalde programma's.



- a** Wat is de externe organisatiedoelstelling van Logica?
- b** Wat zijn de vier belangrijkste kenmerken van een organisatie?
- c** Hoe wordt de continuïteit van Logica gewaarborgd?