

Keuning

Doede

Module

# Organisatie- structuur

Ontwerpen en herontwerpen

Eerste druk





## **Organisatiestructuur**

Ontwerpen en herontwerpen



# ***Organisatie- structuur***

## **Ontwerpen en herontwerpen**

**Prof. dr. D. Keuning**  
Hoogleraar Organisatie en Leiding  
Vrije Universiteit Amsterdam

Met medewerking van drs. R. de Lange  
Docent Management en Organisatie  
Hogeschool Inholland Alkmaar

*Ontwerp omslag:* G2K-designers, Groningen/Amsterdam  
*Omslagillustratie:* Digital Vision

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

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

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

0 1 2 3 4 5 / 11 10 09 08 07

Copyright © 2007 Wolters-Noordhoff 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 enig 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](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte 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.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

*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) 978-90-01-84939-9

ISBN 978-90-01-40046-0

NUR 801

## Woord vooraf

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

### **Doel en positionering van dit boek**

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

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

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

De hoofdstukken 2 en 3 openen met een management-in-actie verhaal uit de praktijk en sluiten af met een managementcase. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijksituatie.

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

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

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

## ***Het vak Management en Organisatie in vijf modules***

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

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

Management, Oriëntatie en inleiding geeft de oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het Management* (4<sup>e</sup> druk, 2007).

De modules *Strategisch Management*, *Organisatiestructuur en organisatieverandering*, *Mens en Organisatie* en *Operationeel Management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatievakken of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het Management* (2007) met eigen passende inleiding en afsluiting.

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

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

## ***Website en overig ondersteunend materiaal***

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website [www.grondslagen-management.wolters.nl](http://www.grondslagen-management.wolters.nl) en naar het beschikbare werkboek bij *Grondslagen van het Management*. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen.

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

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. De wens van gebruikers om vanuit het meeromvattende materiaal ook modules ter beschikking te krijgen is in dit geval doorlaggevend geweest. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning  
Hoogleraar Organisatie en leiding  
Vrije Universiteit Amsterdam.

Epe/Zaandam, November 2006



# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding: Organisatiestructuur</b>	<b>2</b>
1.1	Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon	4
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	5
1.1.2	Organisatie en organiseren	5
1.1.3	Een goede organisatie: effectief én efficiënt	6
1.1.4	Organisaties in alle soorten en maten	6
1.2	Kernactiviteiten van managers	6
1.3	Procesmodel van een organisatie	8
1.3.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	9
1.3.2	Processen en procesbeheersing	11
1.4	Proces(her)ontwerp: onnodige tussenschakels wegwerken	12
1.5	Procesoriëntatie: een vereiste in het ICT-tijdperk	13
1.5.1	Vier kenmerken van BPR	14
1.5.2	Doelstellingen bij BPR	15
1.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	15
1.6	Van process redesign naar business redesign	15
1.7	Outsourcing, offshoring en shared services	16
1.8	Netwerkorganisatie: de toekomst?	16
1.9	High-performance-organisaties: enkele kenmerken Samenvatting	17 19
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Ontwerp van de organisatiestructuur</b>	<b>20</b>
	Management-in-actie: ABN Amro keert terug naar de regio	22
2.1	Organisatiestructuur: arbeidsverdeling en coördinatie	24
2.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	25
2.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	26
2.1.3	Organieke en personele structuur	26
2.1.4	Formele en informele organisatie	26
2.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	28
2.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	28
2.2	Managementniveaus in een organisatie	29
2.2.1	Taken topleiding	30
2.2.2	Taken middle management en eerstelijnsmanagement	31
2.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	32
2.2.4	Taken staf- en hulpdiensten	33
2.3	Organisatiestructuur: verticale en horizontale uitbouw	34
2.3.1	Interne differentiatie	35
2.3.2	Interne specialisatie	36
2.4	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	38
2.4.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	39
2.4.2	F, P, G of M: vorm van arbeidsverdeling is situatieafhankelijk	40
2.4.3	Gecentraliseerde functionele structuur	41
2.4.4	Gedecentraliseerde divisiestructuur	42
2.4.5	Businessunit-structuur	44
2.4.6	Intermezzo: drie soorten afhankelijkheden en hun oplossingen	45
2.4.7	Projectorganisatie	48

2.4.8	Matrixorganisatie	51
2.5	Organisatiestructuur in ontwikkeling	53
2.5.1	Stadia in de groei en ontwikkeling van een bedrijf	54
2.5.2	Organisatiestructuur in beginfase: het pioniersbedrijf	56
2.5.3	Afdelingsgewijze opbouw	57
2.5.4	Volgroeide organisatie	59
2.5.5	Veranderende eisen	62
2.6	Naar platte organisaties	64
2.6.1	Knelpunten/disfuncties bij top en middenkader	64
2.6.2	Structuuringreep als instrument voor effectiviteitsverbetering	65
2.7	Naar intelligente ondernemingen	66
	Samenvatting	70
	Vragen en opdrachten	71
	Managementcase: Recrea BV	73

### **Hoofdstuk 3 Verdeling van taken en bevoegdheden 76**

	Management-in-actie: De opkomst van de flexfabriek	78
3.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	79
3.1.1	Criteria bij uitvoeringsgerichte taken	80
3.1.2	Extra criteria bij leidinggevende taken	82
3.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	82
3.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	84
3.2.2	Semi-autonome werkgroepen	85
3.2.3	Kwaliteitscirkels	86
3.3	Groepsgewijze opstelling	86
3.3.1	Organiseren rond processen	87
3.3.2	Werken in brede taakgroepen	88
3.3.3	Prestatiesturing en teamvorming	88
3.4	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	89
3.5	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	91
3.5.1	Lijnorganisatie	91
3.5.2	Lijn-staforganisatie	93
3.5.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	94
3.5.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	96
3.5.5	Communicatie en inbouw overlegstructuur	97
3.6	Centralisatie en decentralisatie	99
3.7	Coördinatie en interne afstemming	102
3.8	Omspanningsvermogen van de leiding	103
3.8.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	104
3.8.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	104
3.9	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en geplande verandering	106
3.9.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	106
3.9.2	Organisatieverandering: een proces	107
3.9.3	Mate van ingrijpendheid van de verandering kan verschillen	108
3.9.4	Organisatieverandering in vier fasen	109
3.9.5	Methoden om verandering door te voeren	110
3.9.6	Weerstandsbenadering	110

3.9.7	Aanbevelingen vanuit de praktijk	111
3.9.8	‘Nieuwe bezems’	112
3.9.9	Veranderen stopt nooit	112
3.9.10	Situationele verschillen in vijf kleuren	114
	Samenvatting	117
	Vragen en opdrachten	117
	Managementcase: CVB Bank, deel van een groter geheel	120

<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Gericht aansturen van de organisatie</b>	<b>122</b>
4.1	Nieuwe medewerker en veranderend gedrag	124
4.2	Groepen in organisaties	125
4.2.1	Soorten groepen	125
4.2.2	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	126
4.3	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	126
4.3.1	Empowerment	128
4.3.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	128
4.4	Verschillende typen leiderschap	129
4.4.1	Management by objectives	130
4.4.2	Voordelen ‘management by objectives’	130
4.5	Organisatie, stijl en organisatiecultuur	130
4.5.1	Cultuurbeïnvloeding en leiderschap	131
4.5.2	Cultuurinstandhouding versus cultuurverandering	131
4.5.3	Cultuurdiagnose	131
4.5.4	Cultuur en beïnvloeding: leiderschap en andere ‘instrumenten’	133
4.6	Gericht presteren met INK	133
	Samenvatting	134
	Kernbegrippen	135
	Literatuur	140
	Register	141

## **INHOUD**

- 1.1 Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon**
- 1.2 Kernactiviteiten van managers**
- 1.3 Procesmodel van een organisatie**
- 1.4 Proces(her)ontwerp: onnodige tussenschakels wegwerken**
- 1.5 Procesoriëntatie: een vereiste in ICT-tijdperk**
- 1.6 Van process redesign naar business redesign**
- 1.7 Outsourcing, offshoring en shared services**
- 1.8 Netwerkorganisatie: de toekomst?**
- 1.9 High-performance-organisaties: enkele kenmerken**

# *Inleiding: Organisatie- structuur*

## LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.1 Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

*maatschappij van  
organisaties*

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

organiseren en  
leidinggeven

### **Organisatie als probleem**

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

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

#### **1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'**

manager

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

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

leidinggevend

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

activiteiten

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

#### **1.1.2 Organisatie en organiseren**

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

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

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

### 1.1.3 Een goede organisatie: effectief én efficiënt

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

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

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

### 1.1.4 Organisaties in alle soorten en maten

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

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

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

## 1.2 Kernactiviteiten van managers

*top-, middle en uitvoerend management*

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

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

*middle managers*

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

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



*soorten beslissingen*

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

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

**Strategische beslissingen**

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

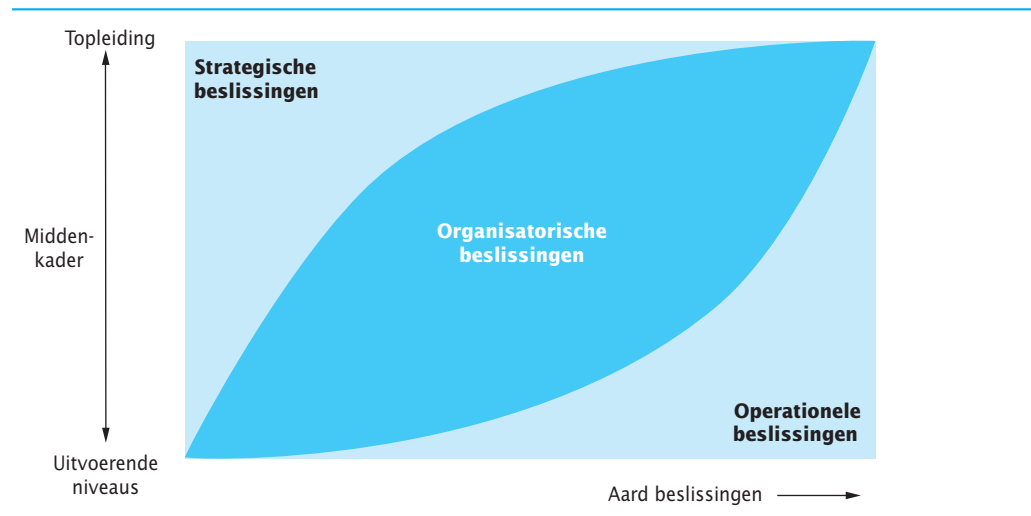
**Organisatorische ofwel tactische beslissingen**

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

**Operationele beslissingen**

Operationele beslissingen betreffen de dagelijkse uitvoering. Deze zijn op lagere niveaus in de organisatie te nemen. Zou dit niet gebeuren, dan raakt de hogere leiding overbelast en zou dat ook de besluitvorming vertragen. Deze beslissingen betreffen zich herhalende, vrij routinematige uitvoeringsproblemen. Je moet uitvoeringsnormen stellen en een uitvoeringsplanning maken. En ten slotte moet je zorgdragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten.

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



**Figuur 1.1**  
Soorten beslissingen in relatie tot leidinggevend en uitvoerend niveau

activiteit

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

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

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



**Figuur 1.2**

Een logische aaneenschakeling van stappen

Als we over leidinggeven praten ligt het accent op het persoonlijk functioneren van leidinggevendenden. Bij management gaat het om een proces van plannen, organiseren en besturen. Het is dus een proces dat men kan analyseren en beheersen, waarbij de vaardigheden en talenten van managers een belangrijke rol spelen.

### 1.3 Procesmodel van een organisatie

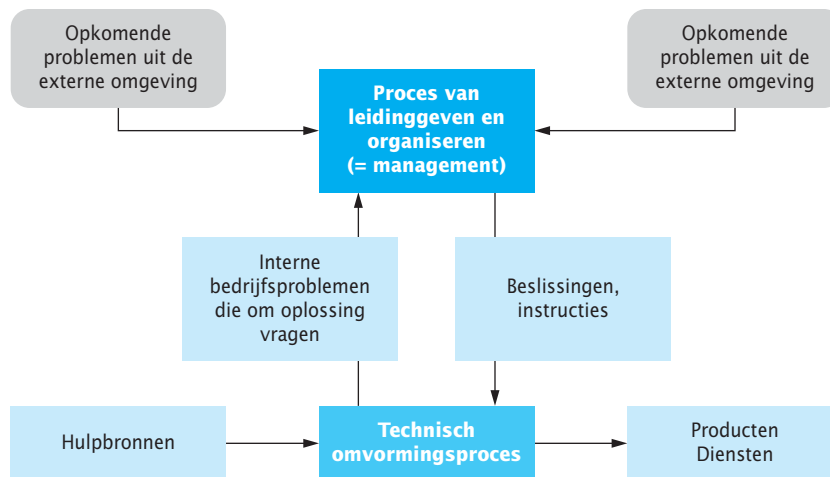
Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde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

**Figuur 1.3**  
Technisch  
omvormingsproces



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

**Figuur 1.4**  
Eenvoudig procesmodel  
van een organisatie



### 1.3.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

#### managementproces

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

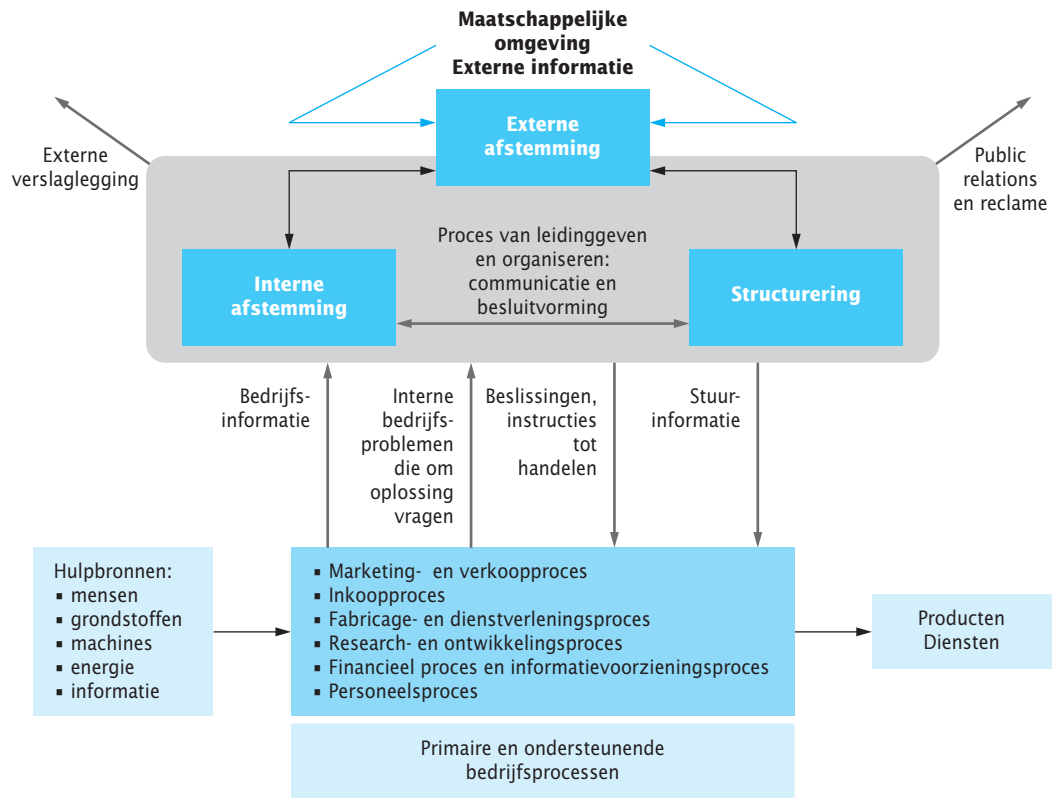
- primaire of hoofdprocessen;
- secundaire of ondersteunende processen;
- bestuurlijke of regelende en voorwaardenscheppende processen.

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

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

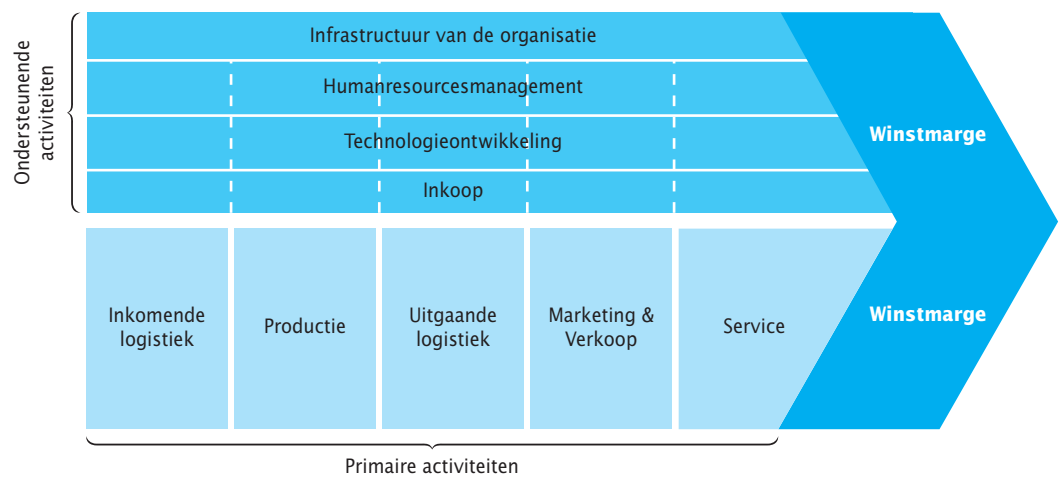
Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire proces-

sen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.



**Figuur 1.5**  
Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

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



**Figuur 1.6**  
De 'value chain' (waardeketen)

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

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

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

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

*kwaliteitszorgproces*  
*milieuzorgproces*  
*logistieke processen*

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

### 1.3.2 Processen en procesbeheersing

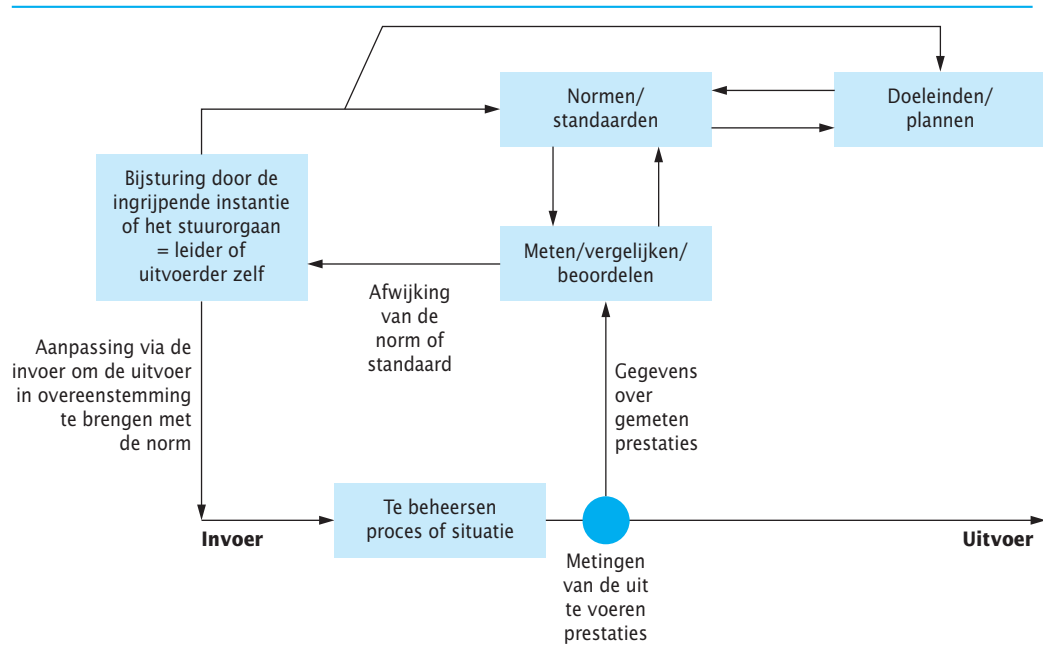
Processen bepalen de voortgang van een bedrijf of instelling. Zonder processen functioneert een organisatie niet langer. Aandacht geven aan de inrichting, het functioneren en beheersen van de organisatieprocessen is dan ook essentieel. Voor procesbeheersing is meestal het volgende vereist:

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

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

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

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



**Figuur 1.7**  
Model van het  
beheersingsproces  
(de regelkring)

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

## 1.4 Proces(her)ontwerp: onnodige tussenschakels wegwerken

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

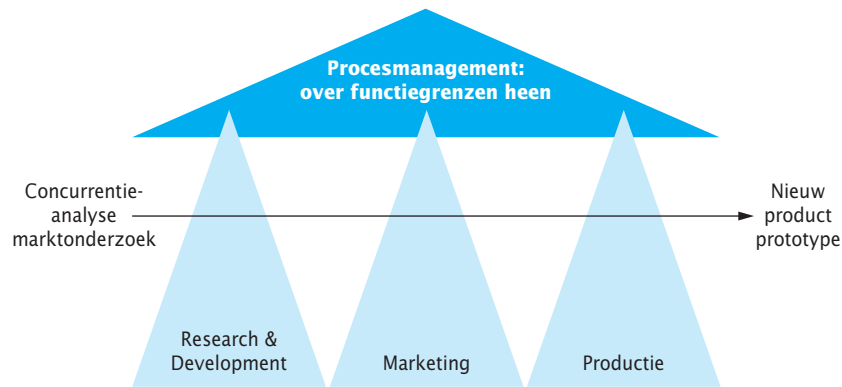
Door de moderne informatietechnologie kunnen organisatieprocessen soms fors worden versneld. Dit vergt dan wel een ingreep in de bestaande structuren. Zodra men dit doet, spreken we van business-process redesign/re-engineering (BPR) (zie ook paragraaf 1.5).

Zo komt de aloude gedachte terug dat bij het organiseren processen uitgangspunt zijn en men het verloop goed moet kennen alvorens ze te structureren. Als het zo is dat gevestigde structuren de snelle voortgang van processen belemmeren, dan is een ingreep gewenst.

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

functieoverschrijdend  
bedrijfsproces

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



**Figuur 1.8**  
Schematische voorstel-  
ling van productontwik-  
keling als bedrijfsproces

## 1.5 Procesoriëntatie: een vereiste in het ICT-tijdperk

activiteitenketen

integraal bedrijfsproces

Een bedrijfsproces is een activiteitenketen met een begin, eind, invoer en uitvoer. De activiteiten zijn gespreid over tijd en plaats en op allerlei manieren (tijdelijk) te organiseren en in een organisatiestructuur onder te brengen (zie 2 en 3). Een integraal bedrijfsproces kan gemeten worden (veel beter dan een 'losstaand' deel zoals een functie of afdeling), bijvoorbeeld door kosten, tijd, invoerhoeveelheid, uitvoer kwaliteit en klanttevredenheid te meten.

procesgeoriënteerde  
benaderingen  
radicale verandering

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

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

re-engineering

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

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

## VOORBEELD

**Enkele voorbeelden van BPR**

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

naar de andere afdeling hoeven, verloopt de dienstverlening nu sneller.

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

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

**1.5.1 Vier kenmerken van BPR**

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

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

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



### 1.5.2 Doelstellingen bij BPR

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

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

*actieve betrokkenheid*

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

### 1.5.3 BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden

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

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

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

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

## 1.6 Van process redesign naar business redesign

*bedrijfstransformatie*

*business redesign*

*business-network  
(re)design*

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

## 1.7 Outsourcing, offshoring en shared services

*productlevenscycli  
steeds korter  
flexibiliteit*

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

*productie-uitbesteding*

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

*strategisch risico*

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

### **Outsourcing en offshoring**

*offshoring*

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

*uitbesteding*

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

### **Shared services**

*shared services  
concentratie van  
backoffice activiteiten*

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

## 1.8 Netwerkorganisatie: de toekomst?

*dynamisch netwerkmodel*

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

**VOORBEELD**

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

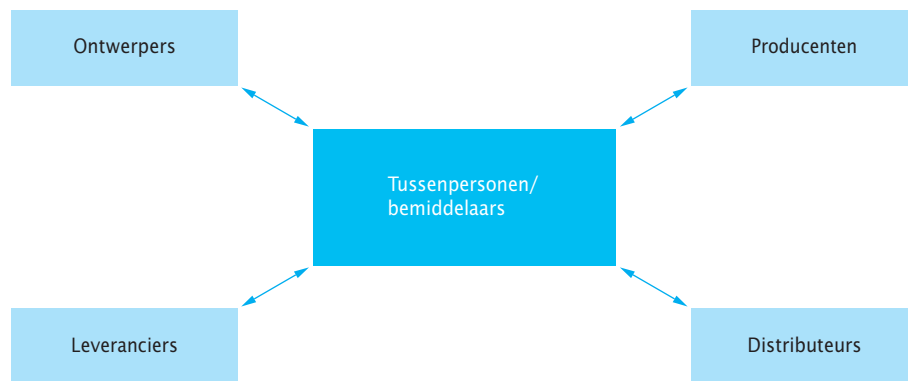
Wat is hier de organisatie? In dit voorbeeld vinden het productontwerp, de procesontwikkeling, de productie, de verkoop en de distributie in een aantal verschillende organisaties plaats, die wellicht alleen voor dit ene product met elkaar zijn verbonden.

netwerkorganisatie  
virtuele organisatie

networking

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

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



**Figuur 1.9**  
De dynamische netwerk-  
organisatie

## 1.9 High-performance-organisaties: enkele kenmerken

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

***Te stellen eisen aan een organisatie***

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

- Effectiviteit, dus dat gestelde doelen bereikt worden dan wel kunnen worden. Let daarbij op de capaciteiten van organisatieleden, hoe voorspelbaar zijn de resultaten gezien de offers (kosten) en de reële opbrengsten (waaronder ook kwaliteitsaspecten).
- Flexibiliteit, dus de mogelijkheid tot aanpassing en verandering bij zich wijzigende situaties. Veranderingen in markt, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en menselijke relaties kunnen bijstelling vergen. Flexibel is een organisatie als de aanpassingsmogelijkheden ingebouwd zijn in structuur en functioneren.
- Continuïteit, dus de organisatie is gericht op voortbestaan, niet op tijdelijkheid. Tijdelijke organisaties, vaak projectorganisaties genoemd, vallen buiten dit kenmerk, want hun tijdelijkheid staat van tevoren vast. Continuïteitsvoorwaarden liggen in het vlak van zowel bemensing (personele mogelijkheden), materiële aspecten (financiën, technologie) als omgeving (marktgerichtheid).
- Duidelijkheid, voor zowel de organisatieleden als de omgeving. Deze eis voorkomt misverstanden omtrent verwachtingen, mogelijkheden en dergelijke.
- Efficiency betekent dat doelen bereikt worden met optimaal gebruik van mensen en middelen. Het voorkomen van verspilling, het bewaken en beheersen van in processen gebruikte hoeveelheden (om dit te kunnen bijsturen) kenmerkt een goede organisatie.
- Satisfactie, dus de mate waarin de behoeften van de organisatieleden worden bevredigd door de taak- en bevoegdheidsverdeling in de organisatie, alsmede door de stijl van leidinggeven.

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

## Samenvatting

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

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

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

---