

Middle Management



Noordhoff Uitgevers

Jan Heijnsdijk
Bewerkt door Richard Has en Arjan Uitentuis

3^e druk

Middle Management

J. Heijnsdijk

bewerkt door:
Richard Has
Arjan Uitentuis

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Ontwerpers, Groningen

Omslagillustratie: Stocksy

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



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, 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 veeelvoudigingen 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) 978-90-01-87667-8

ISBN 978-90-01-87666-1

NUR 801

Woord vooraf bij de derde druk

Voor je ligt de derde druk van *Middle Management*, een handboek voor het besturen van organisaties. Het boek is geschreven voor mensen die in hun volgende carrièrestap te maken krijgen met managementproblemen of daarmee al in aanraking komen en er meer van willen weten.

Management kun je niet leren, hoor je anderen weleens zeggen, manager ben je of ben je niet. Daar zit zeker een kern van waarheid in. Soms ligt een managementpositie iemand goed. Toch is het gewenst dat managers theoretische kennis hebben op het terrein van management in bedrijven.

In dit boek vind je de belangrijkste zaken die aan de orde komen bij het vervullen van managementfuncties in een bedrijf. Hierbij ligt de focus op de manager die een middenmanagementpositie inneemt, of daarheen op weg is.

Middle Management is geschikt voor het vak Management in de eerste jaren van hbo-opleidingen. Bovendien voldoet de inhoud aan de NEMAS@examen-eisen van het vak Middle Management, dat wordt afgenomen door Stichting Associatie voor Praktijkexamens te Amersfoort. Het kan zijn dat na het verschijnen van dit boek de eindtermen door NEMAS zijn aangepast. Op de website van NEMAS vind je de meest actuele eindtermen.

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

Middle Management bestaat uit twee delen:

- 1 Algemene managementkennis
- 2 Management en bedrijfsvoering

Omdat management een vak is dat om praktijkopdrachten vraagt, is er een bijbehorende website (www.middlemanagement.noordhoff.nl) waarin naast theoretische vragen ook veel casussen zijn opgenomen. Ook zijn in deze derde herziene druk na elk hoofdstuk een aantal vragen en opdrachten ter verwerking opgenomen en een casus.

De casussen nodigen je uit om de theorie toe te passen in je eigen werksituatie of in een bedrijf dat je kent. Hopelijk komt hierdoor de theorie tot leven.

Groningen, voorjaar 2017

Richard Has

Arjan Uitentuis

In memoriam Jan Heijnsdijk

Tussen het verschijnen van de tweede en de derde druk van *Middle Management* ligt een ongebruikelijk lange periode. Net voordat hij aan de actualisering van de derde druk wilde beginnen, werd Jan Heijnsdijk ernstig ziek. Na een lange ziekteperiode overleed hij in juni 2015.

Jan Heijnsdijk was docent Organisatiekunde aan de Erasmus Universiteit en de KMA te Breda. Aan beide opleidingsinstituten vervulde hij diverse bestuurlijke functies. Daarnaast was hij organisatieadviseur en docent bij verschillende opleidingsinstituten voor management. Hij was voorzitter van de SPD-commissie Organisatie en Management en medeoprichter en bestuurslid van NEMAS tot zijn verhuizing naar Altea (Spanje) in 2002.

Jan Heijnsdijk was als persoon, docent en organisatieadviseur zeer gewaardeerd en geliefd. Schrijven was één van zijn grote passies. Hij publiceerde niet alleen vakliteratuur zoals *Besturen van het bedrijf*, *Middle Management* en *Organisatie & Leiding* maar schreef, samen met zijn vrouw, ook enkele romans. Het overlijden van Jan Heijnsdijk is een groot verlies.

Richard Has en Arjan Uitentuis hebben met veel toewijding en respect voor het bestaande werk de derde druk van *Middle Management* voltooid.

Groningen, voorjaar 2017
De uitgever

Inhoud

Deel 1 Algemene managementkennis 13

1 Management 15

- 1.1 Bestuurlijke activiteiten 17
- 1.2 Management en procesbeheersing 18
- 1.3 Managementniveaus 20
- 1.4 Management; een interdisciplinaire aanpak 22
- 1.5 Kernbegrippen 23
 - Samenvatting 29
 - Vragen en opdrachten 31

2 Omgeving en belanghebbenden 35

- 2.1 Plaats van bedrijven in de maatschappij 37
- 2.2 Veranderingen in de omgeving 40
- 2.3 Belanghebbenden 42
- 2.4 Ondernemingsraad 44
 - Samenvatting 47
 - Vragen en opdrachten 48

3 Plaatsbepaling van organisaties 53

- 3.1 Sectoren van bedrijvigheid 55
- 3.2 Bedrijfskolom 56
- 3.3 Samenwerking tussen bedrijven 61
- 3.4 Rechtsvormen van een bedrijf 66
 - Samenvatting 73
 - Vragen en opdrachten 74

4 Managementscholen 77

- 4.1 Klassieke benadering 79
- 4.2 Humanrelationsbenadering 81
- 4.3 Systeembenadering en contingentiebenadering 83
- 4.4 Samenvatting van de managementscholen 88
 - Samenvatting 89
 - Vragen en opdrachten 90

5 Bestuurlijke besluitvorming 93

- 5.1 Organisatiebestuur als beslissingsproces 95
- 5.2 Rationeel besluitvormingsmodel 95
- 5.3 Beslissingsmodellen 96
- 5.4 Soorten beslissingen 98
 - [Samenvatting 100](#)
 - [Vragen en opdrachten 101](#)

6 Strategische planning 105

- 6.1 Strategisch beleid 107
- 6.2 Levenscyclus van producten 109
- 6.3 Strategieformuleringsproces 112
 - [Samenvatting 117](#)
 - [Vragen en opdrachten 118](#)

7 Van doelstellingen naar ondernemingsplan 123

- 7.1 Missie en core business van een bedrijf 125
- 7.2 Doelstellingen 127
- 7.3 Beleidsbepaling 130
- 7.4 Ondernemingsplan 132
 - [Samenvatting 135](#)
 - [Vragen en opdrachten 136](#)

8 Planning in het bedrijf 139

- 8.1 Betekenis van planning 141
- 8.2 Plannen ingedeeld naar termijn 142
- 8.3 Capaciteits- en bezettingsplanning 145
- 8.4 Netwerkplanning 150
 - [Samenvatting 156](#)
 - [Vragen en opdrachten 158](#)

9 Procesbeheersing 161

- 9.1 Soorten procesbeheersing 163
- 9.2 Feedback-mechanismen in organisatiebestuur 165
- 9.3 Procesbeheersing volgens Mintzberg 167
- 9.4 Procesbeheersing volgens het 7S model van McKinsey 168
 - [Samenvatting 169](#)
 - [Vragen en opdrachten 170](#)

10 Taakverdeling en taakontwerp 173

- 10.1 Taakverdeling 175
- 10.2 Taakverdeling en werkstructurering 177
 - [Samenvatting 181](#)
 - [Vragen en opdrachten 182](#)

11 Horizontale taakverdeling 185

- 11.1 Taakverdeling op hetzelfde hiërarchisch niveau 187
- 11.2 Indeling naar gelijksoortigheid van het werk 187
- 11.3 Indeling naar samenhang van het werk 188
- 11.4 Coördinatie en horizontale taakverdeling 192
 - [Samenvatting 194](#)
 - [Vragen en opdrachten 195](#)

12 Verticale taakverdeling 199

- 12.1 Hiërarchie 201
- 12.2 Spanwijdte en omspanningsvermogen 203
- 12.3 Vergroting van het omspanningsvermogen 206
- 12.4 Delegatie 211
 - [Samenvatting 214](#)
 - [Vragen en opdrachten 216](#)

13 Organisatiestelsels 219

- 13.1 Organisatiestructuur en organisatieschema 221
- 13.2 Lijnorganisatie 222
- 13.3 Lijn- en staforganisatie 224
- 13.4 Lijn- en staforganisatie met functionele relaties 226
- 13.5 Projectorganisatie, matrixorganisatie en ententestructuur 228
- 13.6 Organisatiemodellen volgens Mintzberg 233
- 13.7 Keuze van een organisatieontwerp 234
 - [Samenvatting 236](#)
 - [Vragen en opdrachten 238](#)

14 Organisatieontwikkeling 243

- 14.1 Groeifases van een bedrijf 245
- 14.2 Relaties en interdependenties 249
- 14.3 Organisatiecultuur 253
- 14.4 Veranderingsproces 257
 - [Samenvatting 262](#)
 - [Vragen en opdrachten 264](#)

15 Leidinggeven 269

- 15.1 Taken van de manager 271
- 15.2 Leiderschapstheorieën 272
- 15.3 Leiderschap en mate van participatie 279
- 15.4 'Management-by'-technieken 282
- 15.5 Informeel leiderschap 285
- 15.6 Time management 286
 - Samenvatting 288
 - Vragen en opdrachten 290

16 Motivatie van medewerkers 295

- 16.1 Motivatietheorieën 297
- 16.2 Arbeidsmotiverende omstandigheden 301
 - Samenvatting 304
 - Vragen en opdrachten 305

Deel 2

Middle Management & Bedrijfsvoering 309

17 Communicatieproces 311

- 17.1 Elementen van het communicatieproces 313
- 17.2 Vormen van mondelinge communicatie 316
- 17.3 Vergaderen 322
- 17.4 Mondelinge en schriftelijke communicatie 325
- 17.5 Adviezen bij het schrijven van een rapport 326
 - Samenvatting 327
 - Vragen en opdrachten 329

18 Communicatie in het bedrijf 333

- 18.1 Interne communicatie 335
- 18.2 Externe communicatie 340
 - Samenvatting 345
 - Vragen en opdrachten 346

19 Conflicthantering 349

- 19.1 Indeling van conflicten 351
- 19.2 Oorzaken van conflicten 352
- 19.3 Gedrag van partijen in een conflict 353
- 19.4 Analyseren van het conflict 355
- 19.5 Conflictoplossing 357
 - Samenvatting 359
 - Vragen en opdrachten 360

20 Personeelsmanagement 363

- 20.1 Aannemen van nieuwe medewerkers 365
- 20.2 Arbeidsovereenkomsten 366
- 20.3 Activiteiten tijdens het dienstverband 370
- 20.4 Beëindiging van het dienstverband 372
 - Samenvatting 375
 - Vragen en opdrachten 376

21 Bestuurlijke aspecten van personeelsbeleid 379

- 21.1 Ontwikkelingen in het denken over personeelsbeleid 381
- 21.2 Competentiemanagement 383
- 21.3 Beloningsbeleid 384
- 21.4 Sociale wetgeving 387
- 21.5 Arbobeleid 391
 - Samenvatting 394
 - Vragen en opdrachten 395

22 Financieel management 399

- 22.1 Bepaling van en voorziening in de vermogensbehoefte 401
- 22.2 Budgetvormen en budgettechnieken 403
- 22.3 Kosten 405
- 22.4 Kostprijsberekening en verschillenanalyse 407
- 22.5 Break-evenanalyse 411
- 22.6 Kengetallen 413
 - Samenvatting 416
 - Vragen en opdrachten 418

23 Marketingmanagement 421

- 23.1 Ontwikkelingen in de marketing 423
- 23.2 Product-marktstrategie 424
- 23.3 Marketingmix met vier P's of vier C's 426
- 23.4 Verkoopproces 430
- 23.5 Marketinginformatie 432
- 23.6 Inkoopproces 435
 - Samenvatting 437
 - Vragen en opdrachten 439

24 Kwaliteitsmanagement 443

- 24.1 Betekenis van kwaliteit 445
- 24.2 INK-model 446
- 24.3 Management en Arbeid Nieuwe Stijl 448
- 24.4 Hulpmiddelen bij kwaliteitsmanagement 449
- 24.5 Normen 452

- 24.6 McKinsey – het 7S-model [453](#)
- 24.7 PDCA-cyclus (planning- en controlecyclus) [454](#)
- 24.8 Benchmarking [455](#)
 - [Samenvatting 456](#)
 - [Vragen en opdrachten 458](#)

- 25 Productiemanagement [463](#)**
 - 25.1 Research en ontwikkeling [465](#)
 - 25.2 Productiemethoden [466](#)
 - 25.3 Onderhoud aan productiemiddelen [469](#)
 - [Samenvatting 471](#)
 - [Vragen en opdrachten 472](#)

- 26 Logistiek management [475](#)**
 - 26.1 Goederenstroombeheersing [477](#)
 - 26.2 Routing en lay-out [478](#)
 - 26.3 Voorraadbeheer [483](#)
 - 26.4 Optimale bestelgrootte [488](#)
 - [Samenvatting 494](#)
 - [Vragen en opdrachten 496](#)

- 27 Informatiemanagement [499](#)**
 - 27.1 Informatieverzorgingsproces [501](#)
 - 27.2 Eisen aan informatieverzorging en informatiesystemen [503](#)
 - 27.3 Automatisering [504](#)
 - [Samenvatting 507](#)
 - [Vragen en opdrachten 508](#)

- Register [511](#)**

- Illustratieverantwoording [521](#)**

DEEL 1

Algemene managementkennis

- 1 Management 15
- 2 Omgeving en belanghebbenden 35
- 3 Plaatsbepaling van organisaties 53
- 4 Managementscholen 77
- 5 Bestuurlijke besluitvorming 93
- 6 Strategische planning 105
- 7 Van doelstellingen naar ondernemingsplan 123
- 8 Planning in het bedrijf 139
- 9 Procesbeheersing 161
- 10 Taakverdeling en taakontwerp 173
- 11 Horizontale taakverdeling 185
- 12 Verticale taakverdeling 199
- 13 Organisatiestelsels 219
- 14 Organisatieontwikkeling 243
- 15 Leidinggeven 269
- 16 Motivatie van medewerkers 295



1

Management

In dit hoofdstuk behandelen we de volgende vragen:

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

Bestuursproces 17

Management 17, 20

Manager 18

Procesbeheersing 18

Managementniveaus 20

Strategische beslissingen 20

Tactische beslissingen 21

Constituerende beslissingen 21

Dirigerende beslissingen 21

Operationele beslissingen 21

Interdisciplinaire benadering 22

Organisatie 23

Bedrijf 23

Onderneming 24

Primair proces 25

Input 26

Transformatieproces 26

Primaire output 27

Een manager is van alle markten thuis

1

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

dernemen naar haar medewerkers en naar afnemers.

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

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

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

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

1.1 Bestuurlijke activiteiten

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

1.1.1 Bestuursproces

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

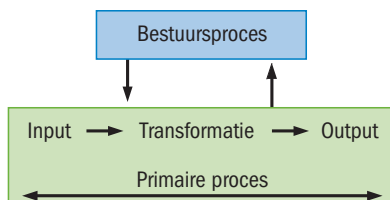
Dit proces vindt niet vanzelf plaats. Activiteiten moeten daartoe op elkaar zijn afgestemd: een manager stuurt de processen en medewerkers aan. Hiervoor zijn bestuurlijke activiteiten noodzakelijk. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen van een productieplan, afstemmen van taken en functies en leidinggeven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

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

Bestuursproces

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

FIGUUR 1.1 Het bestuurs- en het primaire proces



1.1.2 Management en managers

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

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

Management

Managers voeren bestuurlijke activiteiten uit. Ze plannen, organiseren, controleren, geven leiding en beheersen processen. In grote bedrijven treffen we managers aan op verschillende niveaus. De voorzitter van de raad van

bestuur van Ahold is een manager, net als de filiaalmanager van een Albert Heijn-vestiging in Sliedrecht.

Manager

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

Manager is een overkoepelend begrip voor alle leidinggevenden in een bedrijf, die we ook manager, baas, hoofd, leider of directeur noemen. Een manager probeert het gedrag van zijn medewerkers te sturen. Zodanig dat de medewerkers zich inzetten de doelstellingen van het bedrijf of de afdeling te realiseren.

Middle managers

Middle managers nemen hierbij een bijzondere positie in. Enerzijds hebben ze te maken met doelen, beleid en voorschriften van hogere managementniveaus. Die moeten zij overbrengen naar hun medewerkers. Anderzijds hebben ze te maken met wensen, (on)mogelijkheden en problemen van hun medewerkers die ze naar het hogere managementniveau moeten overbrengen. Middle managers hebben hierin een scharnierfunctie.

VOORBEELD 1.1

Suzanne van der Wiel geeft leiding aan haar intercedentes op het uitzendbureau. Hierbij heeft ze te maken met de targets voor haar filiaal, die door haar regiomanager zijn vastgesteld. Samen met haar medewer-

kers zal zij die moeten halen. Het kan natuurlijk ook zijn dat de targets niet reëel zijn. Dat zal ze dan aan de regiomanagers duidelijk moeten maken.

1.2 Management en procesbeheersing

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

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

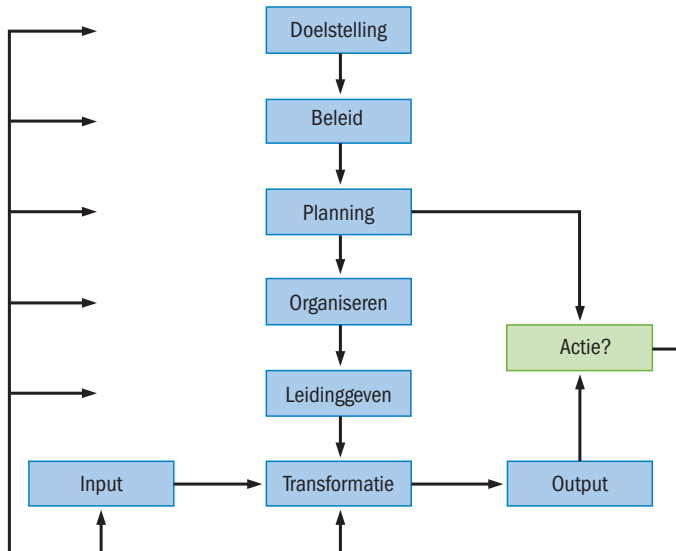
- 1 strategie:
 - bepalen van de doelstellingen van het bedrijf
 - formuleren van het beleid
- 2 structurering:
 - opstellen van plannen
 - organiseren
- 3 interne afstemming:
 - leidinggeven aan medewerkers
 - procesbeheersing

Uiteindelijk gaat het erom dat de werkelijke output van het primaire proces voldoet aan de geplande. Is dat niet het geval, dan onderneemt het management actie. Dit kan leiden tot veranderingen in het primaire proces. Het kan ook aanleiding zijn de verschillende onderdelen van het bestuursproces kritisch te bezien. Naar aanleiding van vergelijking van planning met de realisatie herhaalt dit proces zich als een cyclisch proces. We spreken in dit ver-

band daarom van de beheersingscyclus. De beheersingscyclus is in figuur 1.2 in beeld gebracht.

**Beheersings-
cyclus**

FIGUUR 1.2 Beheersingscyclus



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

Bepalen van doelstellingen

In de eerste plaats formuleer je de doelstellingen van het bedrijf helder. Het management van een bedrijf moet weten waar het heen wil en wat het wil bereiken (het doel).

Formuleren van beleid

Na het formuleren van de bedrijfsdoelstellingen, concretiseert het management deze in afdelingsdoelstellingen. Het bedrijf zal op verschillende terreinen beleid formuleren, bijvoorbeeld personeels-, financieel- en verkoopbeleid.

Opstellen van plannen

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

Organiseren

Organiseren is ook een activiteit in het kader van het bestuursproces. Het gaat bij organiseren om het ontwerpen van een organisatiestructuur van het bedrijf. Belangrijke vraagstukken betreffen:

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

Leidinggeven aan medewerkers

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

Procesbeheersing

Procesbeheersing (in enge zin) betekent het vergelijken van de resultaten met de planning tijdens of na de bedrijfsprocessen. Dat kan aanleiding zijn alle fases van het bestuursproces opnieuw te doorlopen.

1.3 Managementniveaus

In het bestuursproces van een bedrijf spelen verschillende 'organen' een rol:

- de algemene vergadering van aandeelhouders;
- de raad van commissarissen;
- de raad van bestuur (directeur);
- de ondernemingsraad.

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

Een werkniveau of managementniveau is de plek die de manager inneemt binnen de organisatie: operationeel, tactisch of strategisch.

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

- 1 strategisch management;
- 2 tactisch (structurend) management;
- 3 operationeel management.

Ad 1 Strategisch management

Het strategisch management betreft de doelstellingsbepalende functie van het management voor de langere termijn (strategische doelstelling of langetermijn doelen). Het topmanagement vervult grotendeels deze managementtaak. Bij het nemen van strategische beslissingen is meestal sprake van een onzekerheid. Bij strategisch management moet de manager beschikken over veel externe informatie, bijvoorbeeld over conjunctuur, koopkrachtontwikkelingen, branche, overheidsmaatregelen en acties van concurrenten.

Ad 2 *Tactisch management*

Tactisch (of structureel) management houdt zich bezig met de vertaling van de beleidslijnen en langetermijn doelen (vijf tot tien jaar) van het strategisch management naar middellangetermijn doelen of tactische doelstelling (een tot vijf jaar). In dit geval ook wel afgeleide doelen genoemd. Dit is een taak van het middle management, bijvoorbeeld de productiemanager en de verkoopleider.

Tot de taken van het tactisch management behoren:

- het ontwerpen van een organisatiestructuur (voor een afdeling);
- routing en lay-out van het productieproces;
- opleidingsprogramma's voor medewerkers;
- invoeren van kwaliteitsmanagement;
- opzetten van een budgetteringssysteem;
- ontwikkelen van beoordelingssystemen.

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

Tactische beslissingen

Strategische en tactische beslissingen noemen we ook wel constituerende beslissingen.

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

Constituerende beslissingen

Dit kader kan bestaan uit:

- de organisatiestructuur;
- de afgesproken budgetten;
- rapportagesystemen of richtlijnen bij aannamen en beoordeling van medewerkers.

Managers moeten functioneren binnen dit gegeven kader.

Constituerende beslissingen hangen samen met constituerend management. Deze vorm van management is beleidsintensief.

Ad 3 *Operationeel management*

Operationeel management neemt operationele beslissingen (ook wel dirigerende of uitvoeringsbeslissingen genoemd). Deze betreffen de uitvoering van taken van medewerkers om de kortetermijndoelen te behalen.

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

Managers nemen dirigerende beslissingen wanneer ze bijvoorbeeld:

- opdrachten geven aan medewerkers;
- bij beoordelings- en functioneringsgesprekken;
- tijdens werkoverleg;
- bij controle van het werk van medewerkers.

Operationeel management (dirigerend management) heeft, vergeleken met strategisch en tactisch management minder te maken met onzekerheden bij de besluitvorming, omdat de werkingsduur van het besluit meestal vrij kort is.

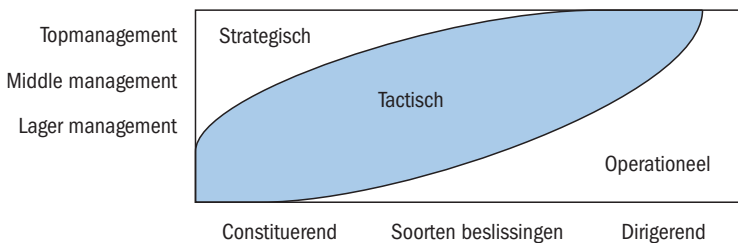
VOORBEELD 1.2

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

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

In figuur 1.3 zijn de verschillende managementniveaus weergegeven.

FIGUUR 1.3 Indeling in managementniveaus



In figuur 1.3 is het soort beslissingen gekoppeld aan managementniveaus. Dat is een ideaalbeeld. Bij elke bedrijf kan de verdeling over de verschillende managementniveaus anders zijn.

1.4 Management; een interdisciplinaire aanpak

Management is 'een vak apart'; het is niet onder te brengen bij één wetenschap (economie, sociologie of techniek), maar interdisciplinair van karakter. Het vakgebied management en organisatie houdt zich bezig met het inrichten en het besturen van bedrijven. Het gaat erom bedrijven zodanig in te richten en te besturen, dat ze de doelstellingen behalen. Dit vakgebied is niet het enige dat zich bezighoudt met de bestudering van het functioneren van bedrijven, er zijn meer wetenschappen die dat doen:

- De economie bestudeert de financiële aspecten van bedrijven. Hierbij komen onder meer aan de orde: budgettering, kosten- en winstbepaling en verslaggeving.
- De sociologie bestudeert groepsprocessen in bedrijven.
- De psychologie richt zich op de psychologische aspecten van het functioneren van bedrijven. Hierbij komen zaken aan de orde als motiveren van medewerkers, leiderschapsstijlen en macht tussen individuen.
- De technische wetenschappen houden zich bezig met zaken als research, productontwikkeling en de technische outillage in een bedrijf.
- De logistiek houdt zich bezig met het beheer van goederenstromen.

Elk van deze wetenschappen bestudeert slechts één aspect van het functioneren van bedrijven. Zij bekijken het functioneren van een bedrijf door een bepaalde bril, het kenobject van die wetenschap. Deze wetenschappen be-

studeren dus niet de totale werkelijkheid – empirisch object –, maar alleen dat deel van de werkelijkheid dat relevant is voor hun kenobject. Vandaar dat we dit monodisciplines noemen; de benadering van het functioneren van een bedrijf is in deze wetenschappen monodisciplinair. Ze kijken naar één aspect van het bedrijf.

Monodisciplines

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

Je spreekt van een multidisciplinaire benadering wanneer de manager de kennis van de toeleverende disciplines ziet als een soort optelsom.

Multidisciplinaire benadering

Als het goed is, slaagt de manager erin al deze monodisciplines niet alleen op te tellen, maar ze ook te integreren. In dat geval spreken we van een integrale of interdisciplinaire benadering.

Interdisciplinaire benadering

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

1.5 Kernbegrippen

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

1.5.1 Organisatie, bedrijf en onderneming

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

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

Organisatie

Wanneer een organisatie producten en/of diensten voortbrengt om te voorzien in een maatschappelijke behoefte, spreken we van een bedrijf.

De bestaansreden van een bedrijf is het voorzien in een maatschappelijke behoefte aan de producten of diensten van het bedrijf. Valt die behoefte weg, dan komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.

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

Bedrijf

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

Onderneming | Een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.

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

Ten slotte is het specifieke kenmerk van ondernemingen ook herkenbaar, namelijk dat er sprake is van het streven naar winst. Ondernemingen voorzien niet in een maatschappelijke behoefte uit sociale of ethische motieven, maar omdat het management een mogelijkheid ziet om winst te maken. Niet-winstgevende activiteiten stoot het af. Bij (semi)overheidsbedrijven als de Nederlandse Spoorwegen, ziekenhuizen en woningcorporaties is het winststreven weliswaar aanwezig, maar niet allesoverheersend. Uit maatschappelijke overwegingen wordt het streven naar maximale winst door de overheid in deze bedrijven ingeperkt.

VOORBEELD 1.3

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

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

Bij bedrijven staat de voorziening in een bepaalde maatschappelijke behoefte centraal. Hierbij hoeft het streven naar winst niet aanwezig te zijn.

Streven bedrijven naar winst, dan spreken we van profitbedrijven of ondernemingen.

Voorziet een bedrijf in een maatschappelijke behoefte zonder hierbij naar winst te streven, dan spreken we van non-profitbedrijven. Voorbeelden daarvan zijn scholen, omroepverenigingen, overheid, Green Peace, politieke partijen, Rode Kruis, ziekenhuizen en universiteiten.

Bij de indeling van bedrijven in profit- en non-profitbedrijven moeten we dus de doelstelling van het bedrijf in ogenschouw nemen. Scholen, universiteiten en omroepverenigingen zijn non-profitbedrijven, maar particuliere opleidingsinstituten en commerciële omroepen als SBS, CNN en RTL zijn ondernemingen.

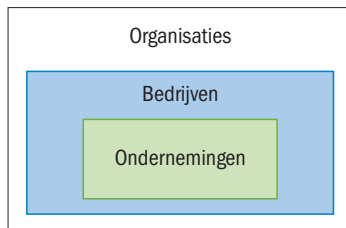
In het spraakgebruik noemen we profit- en non-profitbedrijven in het algemeen profit- en non-profitorganisaties.

Organisatie is het ruimste begrip. In de eerste plaats vallen hieronder alle ondernemingen en bedrijven. In de tweede plaats zijn dat ook de samenwerkingsverbanden van mensen en middelen die voor hun voortbestaan niet afhankelijk zijn van de voorziening in een maatschappelijke behoefte. Er moet wel sprake zijn van een zekere mate van organisatie van de samenwerking; een willekeurige groep mensen is nog geen organisatie. Voorbeelden zijn de amateur-voetbalclub, de carnavalsband, kerken, het gezin en de dorpsharmonie. Deze organisaties richten zich primair op hun leden en niet op afne-

mers. Uiteraard geven de dorpsharmonie en de plaatselijke toneelvereniging wel eens een uitvoering en vragen zij contributie van leden en donateurs, maar hun doel is niet daarmee winst te maken.

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

FIGUUR 1.4 Relaties tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen



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

1.5.2 Primair proces van een bedrijf

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

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

Primair proces

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

Naast primaire activiteiten zijn er in bedrijven secundaire activiteiten. Secundaire activiteiten ondersteunen het primaire proces. Denk aan de afdelingen Administratie, Planning en Personeelszaken. Verder zijn er in bedrijven bestuurlijke activiteiten (zie paragraaf 1.1).

Secundaire activiteiten

VOORBEELD 1.4

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

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

Het primaire proces bestaat uit:

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

Ad 1 Input

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

Input

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

Productiemiddelen

De input deel je in naar verschillende productiefactoren: natuur, kapitaal en arbeid. Deze kun je weer verder onderverdelen naar productiemiddelen:

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

VOORBEELD 1.5

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

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

Flottende productiemiddelen

Duurzame productiemiddelen

Productiemiddelen zet je tijdens het transformatieproces in voor de vervaardiging van de eindproducten en/of diensten. Sommige productiemiddelen verbruik je: zij gaan op in het eindproduct, bijvoorbeeld grondstoffen. We noemen dit flottende productiemiddelen. Andere productiemiddelen gebruik je: deze zet je voor de fabricage van verschillende producten in, bijvoorbeeld machines en gebouwen. We noemen dit duurzame productiemiddelen.

Ad 2 Transformatieproces

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

Transformatieproces

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

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

Productieproces

1

Ad 3 Output

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

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

Primaire output

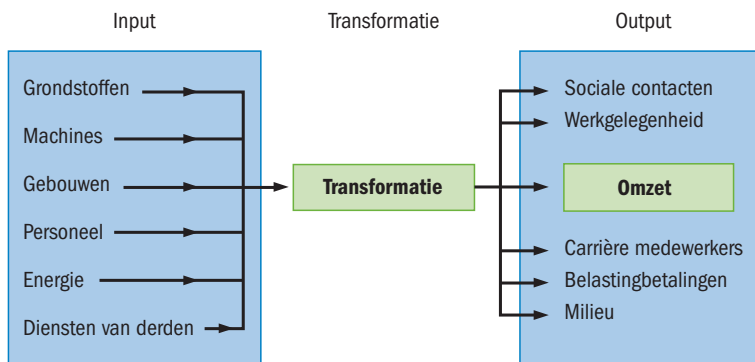
Bij een bedrijf dat producten maakt, zijn de producten de output van het primaire proces. Bij dienstverlening is de dienst de output. Wanneer een huisarts een patiënt op zijn spreekuur ontvangt, verleent hij op dat moment een dienst.

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

Secundaire output

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

FIGUUR 1.5 Primair proces van een bedrijf



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

Samenvatting

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

Managers op strategisch en tactisch niveau nemen in het algemeen constiterende beslissingen. Operationele managers nemen vooral dirigerende (uitvoerings- of operationele) beslissingen.

- ▶ Management vereist een integrale aanpak van problemen. In de wetenschap onderscheidt men:
 - de monodisciplinaire benadering;
 - de multidisciplinaire benadering;
 - de interdisciplinaire benadering.
- ▶ De termen organisatie, bedrijf en onderneming hebben de volgende samenhang:
 - een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken;
 - een bedrijf is een organisatie die een bepaald product en/of een bepaalde dienst voortbrengt en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte (al dan niet via een markt);
 - een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.
- ▶ Bedrijfsprocessen onderscheiden we in:
 - primaire processen: inkoop, productie en verkoop;
 - secundaire processen: administratie, personeelszaken en bestuurlijke activiteiten.
- ▶ Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct zijn gerelateerd aan de input, de transformatieprocessen en de output van een bedrijf:
 - input heeft betrekking op alle productiemiddelen die je tijdens de transformatieprocessen gebruikt en verbruikt;

- transformatieprocessen zijn erop gericht een bepaalde primaire output tot stand te brengen in de vorm van een product of dienst waarmee het bedrijf voorziet in een maatschappelijke behoefte;
 - output is het eindproduct (of dienst) van een bedrijf.
- ▶ Output van een bedrijf verdeel je onder in:
- primaire output: het eindproduct dat een bedrijf verkoopt;
 - secundaire output: de bijkomende effecten van het transformatieproces, bijvoorbeeld milieubelasting en werkgelegenheid.

Vragen en opdrachten

-
- 1.1** Een ziekenhuis is een voorbeeld van een non-profitorganisatie. Desondanks spelen financieel-economische overwegingen in het management van ziekenhuizen een steeds belangrijkere rol.
- a** Leg uit waarom een ziekenhuis wel een bedrijf, maar geen onderneming is.
 - b** Motiveer waarom steeds meer managementmethoden en -hulpmiddelen uit de profitsector een rol spelen in ziekenhuizen.
- 1.2** In bedrijven vinden transformatieprocessen plaats. Deze zijn onderdeel van het primaire proces van dat bedrijf.
- a** Leg uit wat het verschil is tussen het transformatieproces en het primaire proces in bedrijven.
 - b** Motiveer of er in dienstverlenende organisaties wel of geen transformatieprocessen voorkomen.
- 1.3** We onderscheiden drie niveaus van management: strategisch, tactisch en operationeel.
- a** Beschrijf de kenmerken van tactisch management.
 - b** Geef drie voorbeelden van beslissingen die we tot het tactisch management rekenen.

Houd de termen transformatieproces (= productieproces) en primair proces goed uit elkaar. Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct te maken hebben met product en klant. Behalve transformatie zijn ook inkoop en verkoop primaire processen.

Casus

Aardewerfabriek Bakkum

Aardewerfabriek Bakkum is in 1814 opgericht en houdt zich bezig met de productie en verkoop van beschilderd aardewerk. Het productieproces vindt plaats op ambachtelijke wijze. Al het aardewerk is met de hand beschilderd door plateelschilders, die daartoe een interne opleiding hebben gehad van ongeveer twee jaar.

De voornaamste producten zijn borden, vazen en souvenirs zoals vingerhoedjes, klompjes en molens. Speciaalzaken verkopen deze producten; op Schiphol en in enkele toeristische plaatsen als Volendam en Marken. De omzet bedraagt 15 miljoen euro, waarvan 50% via export. Van de binnenlandse omzet zijn buitenlandse toeristen ook weer goed voor 50% van de verkoop in de speciaalzaken of in de showroom van Bakkum, die jaarlijks ongeveer 300.000 mensen ontvangt; van groepen Nederlandse huisvrouwen tot Aziatische toeristen.

Enkele jaren geleden kwam de aardewerfabriek in de rode cijfers. Drs. Vijn, firmant van een bekend organisatieadviesbureau, deed onderzoek en zijn rapport liet niets aan duidelijkheid over. Enkele passages:

‘De gebouwen verkeren in een deplorabele staat. Er is in vijftig jaar niets aan gebeurd. Het dak is lek en ‘s winters werken de plateelschilders in een temperatuur die het hen onmogelijk maakt langer dan twee uur bezig te zijn. Soms wordt aardewerk dat in voorraad is, gebruikt om onder het lekkende dak te zetten.’

‘Er zijn enorme voorraden. De bakafdeling waar tien mensen werken, bakt allerlei zaken waarvan de bakkers denken dat er behoefte aan is, en aangezien de verkoopafdeling niet klaagt dat er te veel producten zijn, gaat de bakafdeling op dezelfde wijze verder.’

‘De administratie lijkt erg op een gevulde schoenendoos en loopt zes maanden achter. Dit heeft ook tot gevolg dat rekeningen naar afnemers soms na acht maanden de deur uitgaan. Wordt er dan niet betaald, dan kan het nog wel drie maanden duren voordat er een aanmaning wordt verstuurd.’

‘Een verkoopplan ontbreekt. De directeur vindt dat de toerist dermate onvoorspelbaar is dat je dat niet kunt plannen, dus moet er maar van alles voldoende zijn.’

‘De plateelschilders komen in het algemeen rond negen uur op het werk en zijn voor vier uur allemaal weer verdwenen. Zij werken wel, maar het lijkt allemaal ongecoördineerd te verlopen. Zo nodig helpen ze elkaar, maar de productiviteit is minimaal.’

‘Eigenlijk is er te veel personeel, maar als je een plateelschilder ontslaat, duurt het twee jaar voordat je een nieuwe hebt opgeleid, dus dan neemt de directie liever maar wat voorraden op de koop toe. Inmiddels zijn de voorraden ongeveer acht keer zo groot als aanvaardbaar.’

Toch ziet drs. Vijn het wel zitten bij Bakkum, want hij zegt ja tegen de functie van algemeen directeur.

- 1 Wat is de hoofddoelstelling van aardewerfabriek Bakkum?
- 2 Is de stelling verdedigbaar dat Bakkum zowel een organisatie, een bedrijf als een onderneming is? Motiveer je antwoord.
- 3 Van welke productiemiddelen maakt Bakkum gebruik?

- 4** Analyseer de problemen die drs. Vijn aantrof bij Bakkum. Schenk hierbij aandacht aan de wijze waarop het bedrijf de bedrijfsprocessen beheerst en de manier waarop het management functioneert.
- 5** Op welke wijze kan drs. Vijn orde in deze chaos scheppen? Geef hierbij enkele zaken aan die belangrijk zijn om de bedrijfsprocessen beter te beheersen.
- 6** Noem de belangrijkste struikelblokken voor effectief management bij Bakkum.