

# Toegepaste Organisatiekunde

Peter Thuis

Zesde druk




Noordhoff Uitgevers



## **Toegepaste organisatiekunde**





Voor Leanne

# **Toegepaste organisatiekunde**

Peter T.H.J. Thuis

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K

Omslagillustratie: Hollandse Hoogte, Amsterdam

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

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

0 / 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). 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.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*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 85292 4

ISBN 978 90 01 83420 3

NUR 800

## Woord vooraf bij de zesde druk

*Toegepaste organisatiekunde* gaat over het boeiende vakgebied van de interne en externe organisatiekunde. De eerste druk is in 1994 geschreven. De bij aanvang gewenste marktpositionering van dit boek als ‘door toegankelijkheid en leesbaarheid markante onderscheidende inleiding in de organisatiekunde’ lijkt gezien de vele duizenden jaarlijkse gebruikers – tot verrassing en vreugde – geslaagd. In deze nieuwe zesde, herziene druk zien we de volgende aanpassingen ten opzichte van de vorige druk:

- Speciaal voor deze zesde druk is de – op het docentendeel van de website van dit boek geplaatste – integrale NedCar-case geheel herzien tot een nieuwe casusbeschrijving van 89 pagina’s.
- Het onderdeel internationaal management in hoofdstuk 3 is op verzoek uitgebreid met de theorieën van Geert Hofstede en het EPRG-model.
- Op verzoek van gebruikers is de overgang van deel 2 naar deel 3 aangepast.
- Ter ondersteuning van dit boek zijn op de website tientallen zogeheten minicolleges als korte filmpjes beschikbaar. Hierin leggen praktijkmensen uit hoe de theorie voor hen uitpakt. In het boek wordt op relevante plekken verwezen naar deze filmpjes.
- In hoofdstuk 3 zijn de onderwerpen maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, Cradle to Cradle en, Brundtland-rapport toegevoegd.
- In hoofdstuk 5 zijn de waardestrategieën van Treacy en Wiersema toegevoegd.
- Het aantal behandelde (en ontcrachte) managementmythen is voor deze druk opgevoerd van tien naar twintig stuks.
- Tientallen web- en krantenartikelen zijn vernieuwd voor deze druk, ook de deelopeningen zijn geheel herzien.

Veel waardevolle suggesties voor deze uitgave mocht ik ontvangen van mijn vakgenoten aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, waarvoor dank! Ik hoop dat deze nieuw druk eenzelfde positieve ontvangst in de markt zal genieten als eerdere drukken van dit boek.

Sittard, augustus 2013

ir. Peter Thuis





# Inhoud

Inleiding 11

## Deel 1

**Het begrijpen van organisatiekunde en management** 15

### **1 Een begrippenkader voor de organisatiekunde** 23

- 1.1 Wat is een organisatie? 24
- 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming 27
- 1.3 Rechtsvormen 28
- 1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie 35
- 1.5 Waarom organisatie-theorieën bestuderen? 39
  - Samenvatting 41
  - Kernbegrippenlijst 42
  - Vragen en opdrachten 44

### **2 De belangrijkste stromingen in de organisatiekunde** 47

- 2.1 Uitgangssituatie 48
- 2.2 Klassieke organisatiekunde 52
- 2.3 Gedragskundige benadering 59
- 2.4 Revisionisme 63
- 2.5 Systeembenadering 66
- 2.6 Contingentiebenadering 72
- 2.7 TQM-stroming (totale kwaliteitszorg) 73
- 2.8 De lerende organisatie 74
- 2.9 Managementgoeroes 76
  - Samenvatting 78
  - Kernbegrippenlijst 79
  - Vragen en opdrachten 82

### **3 Management** 85

- 3.1 Soorten managers 86
- 3.2 Managementvaardigheden en basisfuncties van management 95
- 3.3 Tien rollen van de manager 101
- 3.4 Internationaal management 104
- 3.5 Duurzaamheid en mvo 112
  - Samenvatting 114
  - Kernbegrippenlijst 115
  - Vragen en opdrachten 117

## **Deel 2**

### **De externe organisatie 121**

- 4 Strategische situatieanalyse 129**
  - 4.1 Doelstellingen 130
  - 4.2 Het formele planningsproces van strategieverandering 137
  - 4.3 Omgevingsanalyse 138
  - 4.4 Analyse van de interne organisatie 158
  - 4.5 Uitgewerkte SWOT-analyse 167
    - Samenvatting 172
    - Kernbegrippenlijst 173
    - Vragen en opdrachten 175
  
- 5 Strategieontwikkeling 179**
  - 5.1 Alternatieve hoofdvormen voor een strategie 180
  - 5.2 Alternatieve uitgangspunten voor een strategie 181
  - 5.3 Alternatieve richtingen voor een strategie 198
  - 5.4 Alternatieve methoden voor het uitvoeren van een strategie 206
  - 5.5 Evaluatie en selectie van strategische alternatieven 212
    - Samenvatting 216
    - Kernbegrippenlijst 218
    - Vragen en opdrachten 222
  
- 6 Strategie-implementatie 225**
  - 6.1 Het strategisch veranderingsproces 226
  - 6.2 Begeleiding van het strategisch veranderingstraject 233
  - 6.3 Kanttekeningen bij de strategische cyclus 239
  - 6.4 Van externe naar interne organisatie 249
    - Samenvatting 251
    - Kernbegrippenlijst 252
    - Vragen en opdrachten 253

## **Deel 3**

### **De interne organisatie 257**

- 7 Planning 265**
  - 7.1 Voor- en nadelen planning 266
  - 7.2 Soorten plannen 267
  - 7.3 Criteria voor effectieve plannen 270
  - 7.4 Besluitvorming 272
  - 7.5 Planningstechnieken 291
    - Samenvatting 305
    - Kernbegrippenlijst 306
    - Vragen en opdrachten 309

**8 Organisatie (creëren van een basisstructuur) 313**

- 8.1 Organiseren 314
- 8.2 Arbeidsverdeling 315
- 8.3 Organisatiestelsels 324
- 8.4 Coördinatie 340
- 8.5 Organisatiemodellen 345
- 8.6 Organisatiemetaforen 356
- 8.7 De lerende organisatie 358
  - Samenvatting 364
  - Kernbegrippenlijst 366
  - Vragen en opdrachten 370

**9 Organisatie (een verdere invulling) 375**

- 9.1 Communicatie 376
- 9.2 Organisatiecultuur 384
- 9.3 Ethiek in organisaties 388
- 9.4 Personeel en humanresourcesmanagement 398
- 9.5 Organisatieadvisering 409
  - Samenvatting 414
  - Kernbegrippenlijst 415
  - Vragen en opdrachten 417

**10 Leidinggeven 421**

- 10.1 Leiders 422
- 10.2 Leiderschapsstijlen 428
- 10.3 Leiders en volgelingen 439
- 10.4 Psychologie en leiderschap: motivatie 440
- 10.5 Andere psychologische aspecten bij leidinggeven 455
- 10.6 Leidinggevend als coach 467
  - Samenvatting 472
  - Kernbegrippenlijst 473
  - Vragen en opdrachten 476

**11 Beheersing 481**

- 11.1 Enkele beheersingsthema's 482
- 11.2 Procesbeheersing: logistiek 500
- 11.3 Procesbeheersing: kwaliteit 512
  - Samenvatting 522
  - Kernbegrippenlijst 523
  - Vragen en opdrachten 526

**Literatuur 528**

**Register 537**

**Illustratieverantwoording 543**



## Inleiding

*Toegepaste organisatiekunde* behandelt de grondbeginselen van de organisatiekunde. Een gangbare indeling van de organisatiekunde is de indeling in *externe* en *interne* organisatiekunde. Bij de interne organisatie gaat het om het interne functioneren van de organisatie. Bij de externe organisatie gaat het om de organisatie van de externe relaties van de onderneming. Hierbij kan gedacht worden aan de wijze waarop organisaties concurreren en soms ook samenwerken.

Alfred Chandler, een belangrijk organisatiekundig denker, schreef in 1962 het boek *Strategy and Structure*. Hoewel de in 2005 overleden oer-managementgoeroe Peter Drucker dit al langer verkondigde is sinds dit boek van Chandler het gezegde 'Structure follows strategy' door velen geaccepteerd. Men bepaalt eerst de strategie van een onderneming en probeert vervolgens de bijbehorende organisatiestructuur te realiseren. Aan de hand van deze traditie is ervoor gekozen eerst de externe organisatie (onder andere strategievorming) in deel 2 te behandelen om daarna in deel 3 de interne organisatie (waaronder structuurvorming) aan de orde te stellen.

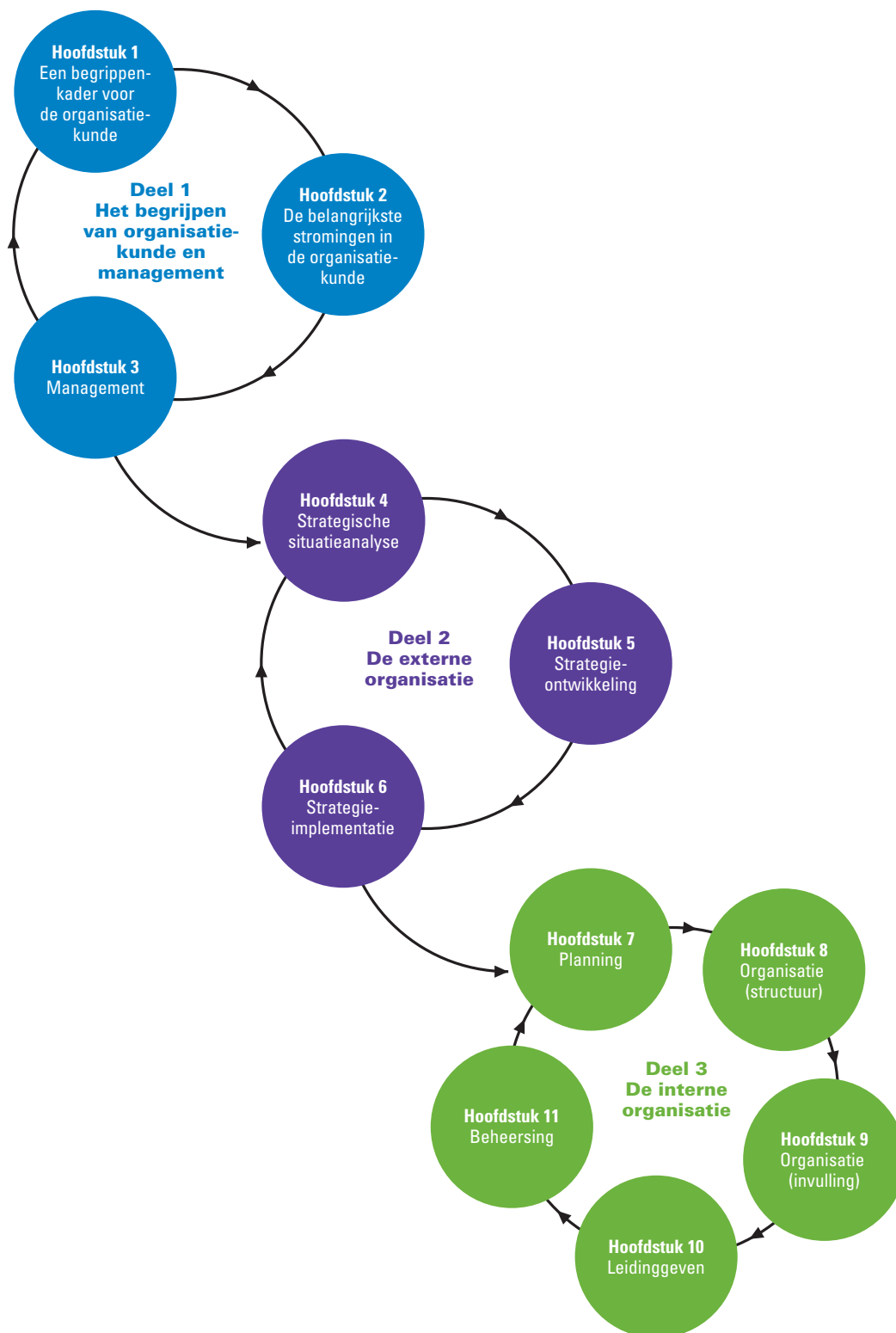
Vóór de behandeling van de externe en interne organisatie in deel 2 en 3 wordt eerst in het inleidende deel 1 getracht een fundamenteel begrippenkader te presenteren waarmee de behandeling van een organisatie theorie duidelijker wordt. De titel van het eerste deel van dit boek is dan ook 'Het begrijpen van organisatiekunde en management'. In hoofdstuk 1 wordt een eerste begrippenkader voor de organisatiekunde aangereikt. Hoofdstuk 2 behandelt de belangrijkste stromingen uit de organisatiekunde, waarvan de meeste vandaag de dag nog heel invloedrijk zijn. Hoofdstuk 3 leidt ten slotte het begrip 'management' in.

Na het geven van de nodige basiskennis in deel 1 volgt in deel 2 de behandeling van de externe organisatie. In hoofdstuk 4 wordt begonnen met de behandeling van de analyse van de strategische situatie van een organisatie. Dit betreft het bepalen van de ondernemingspositie voor de lange termijn.

Vervolgens komt in hoofdstuk 5 de strategieontwikkeling aan de orde die plaatsvindt als gevolg van de beschreven situatieanalyse. Dit houdt het bedenken van manieren in waarmee men de langetermijnpositie kan verbeteren. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 de planning voor de implementatie van de gekozen strategie besproken. Dit betreft de planning en de daadwerkelijke uitvoering van de eerder bedachte verbeteringsacties voor de lange termijn.

Mede op basis van de uitgangspunten die de externeorganisatietheorie opleverde, wordt in deel 3 de interne organisatie van een bedrijf of instelling belicht. Hierbij wordt met name gekeken naar vier belangrijke taken van een manager: plannen in hoofdstuk 7, organiseren in hoofdstuk 8 en 9, leidinggeven in hoofdstuk 10 en beheersen in hoofdstuk 11.

De lezer wordt bij het doorlezen van dit boek telkens begeleid door het hierna afgedrukte schema. Het schema toont de inhoudelijke relatie tussen de verschillende organisatiekundige componenten en geeft tevens aan welke component men op dat moment bestudeert.



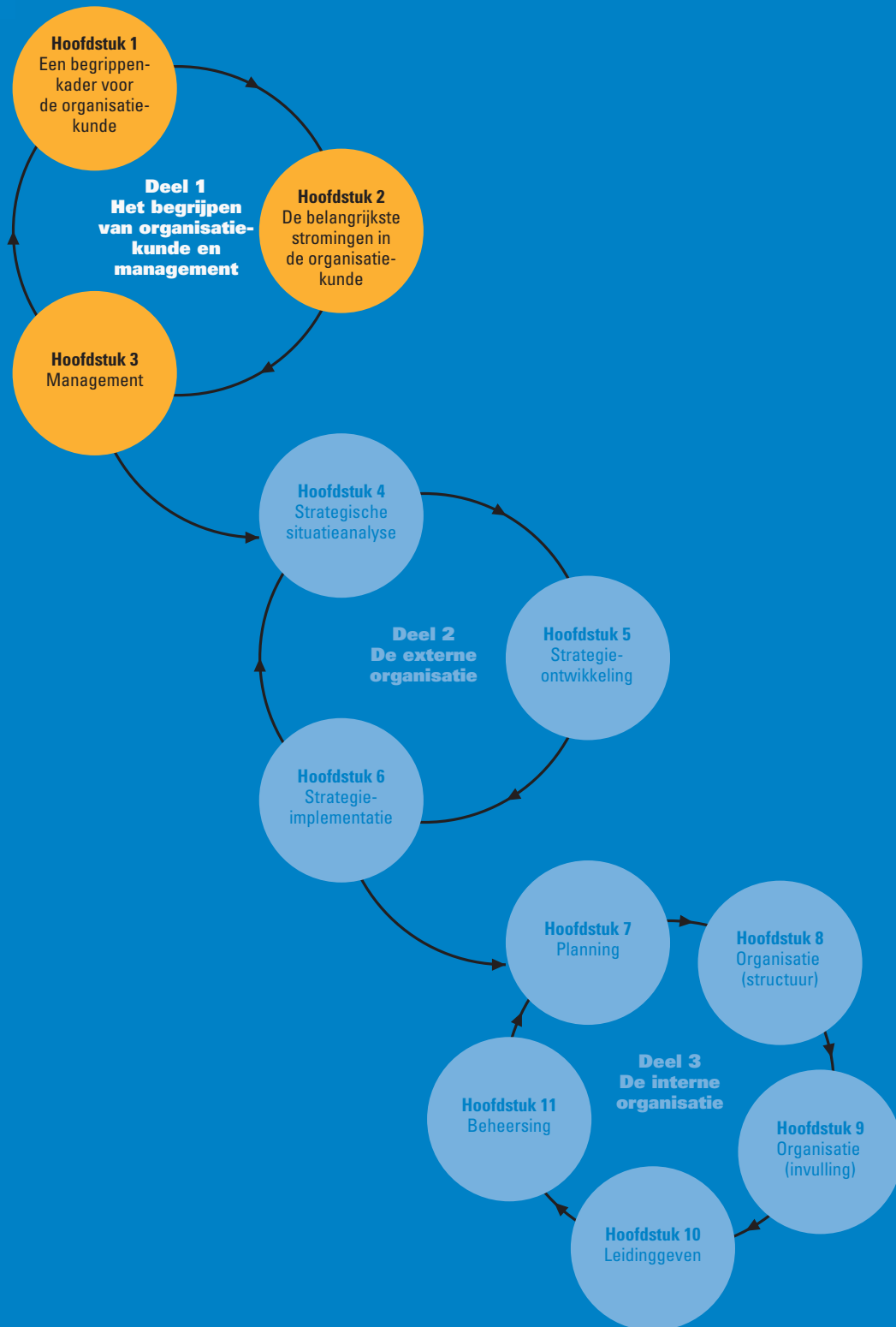
Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt de inhoud grafisch weergegeven. Studenten blijken dit overzicht graag te gebruiken als samenvatting van het hoofdstuk (naast de geschreven samenvatting aan het einde van ieder hoofdstuk). Ook is het grafisch overzicht een geschikte verwijfsbron voor studenten die het boek niet kennen, maar bijvoorbeeld voor projectonderwijs of scripties onderwerpen zoeken.

In ieder hoofdstuk treft men beschrijvingen aan van zogeheten managementklassiekers (belangrijke boeken uit de organisatiekunde), maar ook van managementmythen. De hoofdstukken bevatten veel voorbeelden en krantenartikelen alsook verwijzingen naar praktische filmpjes van minicolleges op de bijbehorende website.

Aan het einde van ieder hoofdstuk is een samenvatting en een begrippenlijst opgenomen. Elk hoofdstuk sluit af met theorievragen en toepassingsvraagstukken over het hoofdstuk. De juiste antwoorden zijn geplaatst op de bijbehorende website, zodat de lezer op eenvoudige wijze kan nagaan of hij in voldoende mate heeft kennisgenomen van de theorie.

Voor open vragen en meer toepassingsvraagstukken wordt verwezen naar de begeleidende website. Deze twee typen vragen kunnen uitstekend dienen als voorbereiding op tentamens en toetsen.

De website is te vinden op: [www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl](http://www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl)





# 1

## Het begrijpen van organisatiekunde en management

- 1 Een begrippenkader voor de  
organisatiekunde 23**
- 2 De belangrijkste stromingen  
in de organisatiekunde 47**
- 3 Management 85**

## Deelcasus

# Apple's succes: "Het beseft de kracht van eenvoud"

Apple is groot geworden door eenvoud na te streven. iMac-naamgever Ken Segall over de succesfactoren en de persoon van Steve Jobs. In zijn boek *Insanely Simple* beschrijft Ken Segall de succesfactoren van Apple's streven naar eenvoud. Op een mailtje met een paar vragen stuurde hij de volgende simpele antwoorden terug.

*Hoe kan ik dit artikel eenvoudig houden?*

"Aha, nu weet je hoe ik me voelde toen ik mijn boek schreef. Steve Jobs werd altijd ongeduldig van lange introducties, dus ik geef je hetzelfde advies dat hij me gaf (min het brutale gedeelte): breng het naar buiten en laat het verhaal zichzelf verder vertellen."

*In je boek Insanely Simple kijk je terug op het verleden. Waarom denk je dat de succesfactoren van eenvoud ook in de toekomst belangrijk blijven?*

"Alhoewel ik inderdaad terugkijk, schrijf ik ook over hoe de liefde voor eenvoud zichtbaar is in het huidige Apple. Wat Apple zo succesvol heeft gemaakt door de jaren heen, is dat de waarden van het bedrijf niet zijn veranderd, ook al is de wereld zelf wel veranderd. De voorkeur voor eenvoud zit in de mens ingebakken, dus ik twijfel er niet aan dat slimme organisaties ook in de toekomst deze kracht zullen blijven inzetten."

*De meestgehoorde reactie zal zijn: "Ja, maar, zo werkt het niet bij ons." Hoe reageer je daarop?*



Insanely  
Simple  
The  
Obsession  
That Drives  
Apple's  
Success  
Ken Segall

"Dat is de uitdaging, nietwaar? Een ingewikkeld bedrijf kan niet in één nacht eenvoudiger worden. Sommige bedrijven waar ik mee heb gepraat zijn begonnen door binnen een bepaalde tak van het bedrijf een eiland van eenvoud op te zetten, hopen dat het succes van dat onderdeel aanstekelijk zou werken. Het meeste effect behaal je echter als je van eenvoud een initiatief maakt waaraan iedereen een bijdrage moet leveren. Als iedereen hetzelfde doel nastreeft, is het zo veel makkelijker om vooruitgang te bewerkstelligen. En het is niet eens zo moeilijk om je werknemers achter dat idee te krijgen. De meeste mensen vinden dat ze op plekken werken die te ingewikkeld zijn, ze zullen pogingen om het eenvoudiger te maken alleen maar verwelkomen."



**Ken Segall** was twaalf jaar lang een prominent onderdeel van het vaste team van Apple oprichter Steve Jobs en creative director bij reclamebureau Chiat/Day. Segall was nauw betrokken bij de 'Think Different' campagne en zorgde voor de 'i' in de huidige Apple productlijn (iPhone, iPad, iMac). Hij volgde Steve Jobs na zijn vertrek bij Apple naar NeXT en keerde daarna samen met hem ook weer terug naar Apple. Naast zijn werk voor Jobs, die hem

ook noemde in zijn biografie, werkte Ken in het verleden voor BMW, IBM en Intel.

Op dit moment is Ken Segall spreker en auteur. In zijn marketing bestseller *Insanely Simple* beschrijft hij de obsessie naar eenvoud die een belangrijke motor is achter het huidige succes van Apple. Ken maakt nu een wereldtour om zijn filosofie verder te verspreiden.

Bron: [www.marketingpioneers.nl](http://www.marketingpioneers.nl)

*Kan eenvoud worden geadopteerd zonder steun van de ceo?*

“Dat klinkt als een ingewikkelde situatie. In dat geval zullen er altijd mensen zijn die niet mee willen doen of geloven in een andere oplossing. De kans is groot dat ze niet doorhebben dat hun eigen oplossing ingewikkelders is dan noodzakelijk. In bedrijven waar de ceo niet is betrokken bij het dagelijkse werk, zou het kunnen dat andere bestuurders deze benadering uitdragen. Maar het helpt zeker als de boodschap komt van de top, zoals dat ook bij Apple het geval was.”

*Kan eenvoud in een proces worden gegoten?*

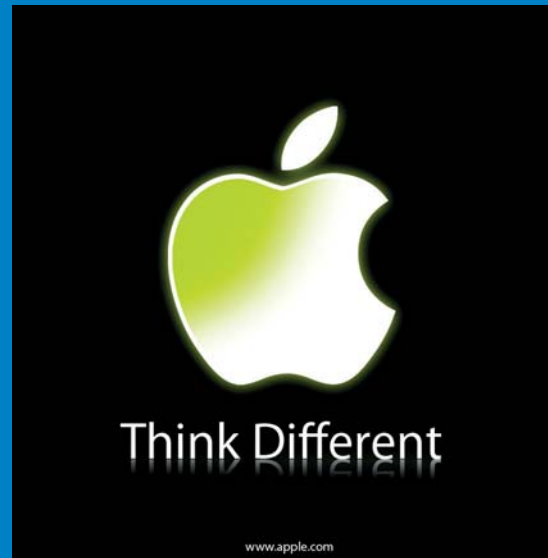
“Aan de ene kant denk ik dat processen één van de grootste problemen zijn in de bedrijven

van vandaag de dag. Ze ontstaan normaal gesproken in een poging om succes te herhalen. Dat is goed. Helaas worden de processen, zodra een bedrijf groter wordt, te belangrijk. Mensen worden dan betaald om de processen in stand te houden, en niet om te zorgen voor de beste uitkomst. Bij Apple wordt er extra op gelet dat goede ideeën worden afgeschermd van ingewikkelde processen en meerdere lagen die hun toestemming moeten geven. Aan de andere kant houden de bedrijven die zich kunnen vereenvoudigen hun eigen processen in stand. Apple heeft ook processen, maar die zijn normaal gesproken op zo'n manier gestructureerd dat mensen snel begrijpen wat ze moeten doen. De processen van Apple respecteren de noodzaak van eenvoud.”

# 10 succesfactoren

Ken Segall beschrijft in zijn boek *Insanely Simple* tien succesfactoren achter Apple's succes:

- 1 Wees recht door zee
- 2 Hou het klein
- 3 Beperk wat je kan beperken
- 4 Blijf constant in beweging
- 5 Doe het iconisch
- 6 Kies voor logica
- 7 Maak het niet moeilijker
- 8 Hou het menselijk
- 9 Wees sceptisch
- 10 Zoek de juiste vijand



*Steve Jobs begon als zelfstandig ondernemer en niet als manager. Maakte dat het makkelijker voor hem?*

“Het klopt dat Steve Jobs een voordeel had omdat hij als ondernemer startte en een sterke set met waarden had door die ervaring. Maar toen hij terugkwam bij Apple, in 1997, was het bedrijf groter en ingewikkelder geworden. Dus hij moest wel degelijk worstelen met lastige structuren en machtsspelletjes om een moderner Apple te creëren. Het is belangrijk te onthouden dat ieder bedrijf, zelfs de grotere, ooit zijn gestart als veel eenvoudiger organisaties. Ze hadden minder werknemers, minder

processen en een duidelijke missie. Kleinere bedrijven en start-ups moeten niet zozeer veranderen, ze moeten vooral vast blijven houden aan hun kernwaarden als ze groeien. Voor bedrijven die al zijn uitgegroeid tot iets ingewikkelds is dat natuurlijk een stuk lastiger.”

*Apple zit nu in een totaal andere situatie dan tien jaar geleden. Is het nastreven van eenvoud tegenwoordig ingewikkelder voor het bedrijf?*

“Eenvoud is een uitdaging voor ieder bedrijf, op elk moment van zijn bestaan. Er zijn duizend redenen waarom dingen ingewikkeld kunnen





worden. Bedrijven moeten steeds waakzaam zijn. Apple krijgt zeker te maken met nieuwe uitdagingen nu het steeds groter wordt, en dingen eenvoudig houden zal altijd om inspanning vragen. Maar Apple heeft ook het voordeel dat het beseft wat de kracht van eenvoud voor voordelen kan bieden. Het is niet aan het worstelen om een nieuwe manier van business bedrijven te vinden. Het bedrijf moet zijn waarden levend houden, dat is de sleutel tot de toekomst.”

*Er komt een moment dat een bedrijf alleen nog maar kan falen, omdat het te groot, belangrijk of machtig is geworden. Hoe kan eenvoud dan nog helpen?*

“Hoeveel ik Apple ook bewonder: ik accepteer de realiteit dat niets voor altijd is. Het zal niet te voorkomen zijn dat Apple ooit voorbij gestreefd wordt door een ander bedrijf. Als dat gebeurt, zal dat denk ik niet zijn omdat eenvoud zijn effect heeft verloren. Het zal gebeuren omdat Apple de focus op eenvoud heeft verloren.”

*Kan je een voorbeeld geven van een ander bedrijf dat op dit moment de principes van eenvoud begrijpt?*

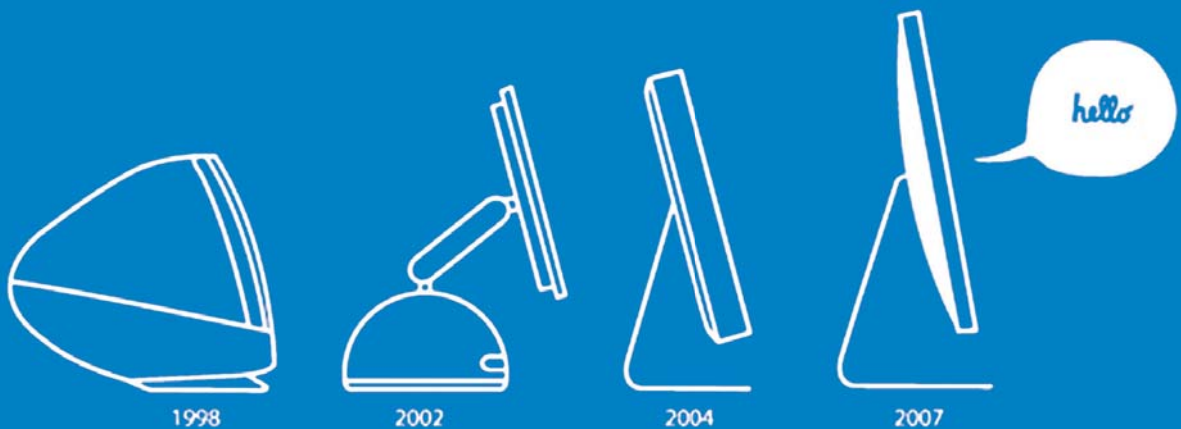
“Eerlijk gezegd ken ik geen enkel bedrijf dat eenvoud begrijpt en omarmt op een manier zoals Apple dat doet. Er zijn bedrijven die de trend doorhebben en de eerste stappen hebben gezet, maar te vaak gebeurt het nog dat ze half werk doen. Terwijl het een alles-of-niets-propositie is. Als een bedrijf deze kracht wil inzetten, dan moet de liefde voor eenvoud onderdeel worden van het bedrijfs-DNA. Dat is hoe Apple succesvol is geworden, door de principes van eenvoud op ieder niveau binnen het bedrijf te omarmen en door van eenvoud een maatstaf te maken waar alles tegen wordt afgezet.”

*Voor een persoon die eenvoud nastreefde, was Steve Jobs een behoorlijk ingewikkeld persoon.*

“Klopt, maar dat is onderdeel van de mensheid: we zijn allemaal ingewikkeld. Steve Jobs is

## Apple en freemium

Steve Jobs heeft volgens Ken Segall met het idee gespeeld om een goedkoper Mac OS ondersteund door advertenties op de markt te brengen. Een soort freemium-model avant la lettre dus. Gebruikers zouden na opstart eerst zestig seconden naar een reclame moeten kijken. Uiteindelijk zag hij er toch vanaf, omdat het botste met zijn streven naar eenvoud, zegt Segall: "Ik ben er zeker van dat Apple een elegante vorm had kunnen ontwerpen om advertenties te integreren in het OS, maar het zou nooit zo eenvoudig zijn geworden als een OS zonder advertenties. Steve Jobs was enorm koppig als het over dit soort zaken ging, en hij wilde in dit soort situaties geen compromissen sluiten."



## The evolution of all-in-one.

alleen wel de enige die op duizenden verschillende manieren is geanalyseerd door mensen die wilden uitvinden hoe hij zijn werk deed. Mijn ervaring met Steve was dat hij twee verschillende kanten had: die van technologisch visionair en die van mens. De technologieman is de persoon over wie het meeste is geschreven, inclusief alle horrorverhalen waaruit bleek hoe Steve dingen gedaan kreeg. Zijn mense-

lijke kant is veel minder bekend, maar was ook een belangrijk onderdeel van hem. Steve wilde dankzij Apple niet de rijkste man op aarde worden, hij wilde van de wereld een betere plek maken en mensen helpen uitzonderlijke dingen te bereiken."

Bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl)

## Vragen

1. In hoofdstuk 1 uit het eerste deel van dit boek komen begrippen als productiviteit, effectiviteit en efficiency aan de orde. Beschrijf waar we bij deze begrippen in het geval van het bedrijf Apple aan moeten denken en hoe zij vorm krijgen ?
2. Van management icoon, oprichter en drijvende kracht achter Apple Steve Jobs is onder meer uit zijn biografie bekend dat hij enerzijds veel met de mensheid op had, hij was een hippie, en anderzijds keihard was in zijn onderneming. Beschrijf aan de hand van begrippen en stromingen uit de organisatiekunde uit hoofdstuk 2 hoe je hier tegenaan kunt kijken.
3. In dit eerste deel van het boek komt in hoofdstuk 3 het verschil tussen managers en ondernemers aan de orde. Hoe zou je zelf dit verschil omschrijven en hoe komt dit in het bovenstaande interview aan de orde ?
4. In datzelfde hoofdstuk 3 komen tien rollen van de manager aan de orde. Vul deze in voor de topmanager van Apple.
5. In hoofdstuk 3 komt het EPRG-model aan de orde. Welke strategie zou je Apple toedichten, E, P, R of G?



HOTEL  
SIENNA

RESIDENCIAS  
el ANTIGUO  
EDEN

Resaurante  
EL SABOR  
DE PEPI





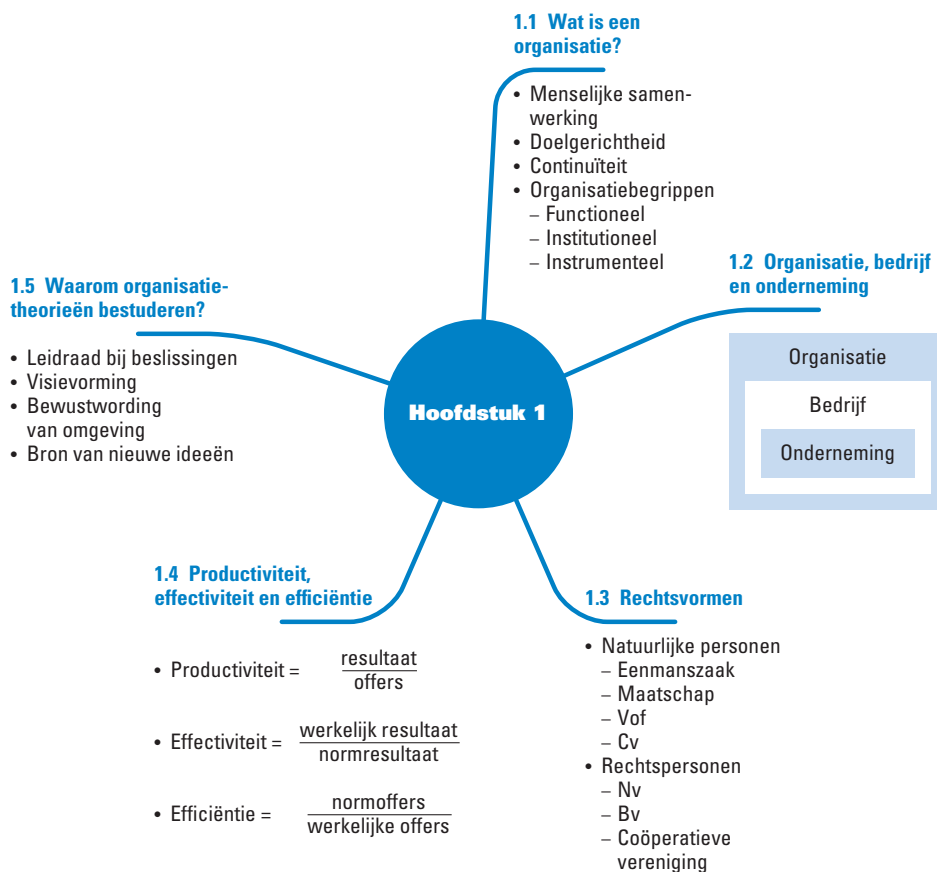
## 1

# Een begrippenkader voor de organisatiekunde

1

*'Organiseer eerst jezelf, organiseer dan pas anderen.'*

Zhuge Liang – Chinees veldheer 2de eeuw



## 1.1 Wat is een organisatie?

In een boek dat *Toegepaste organisatiekunde* heet, is het woord 'organisatie' een sleutelbegrip. Maar wat verstaan wij onder het begrip 'organisatie' en welke betekenissen kun je aan het begrip toekennen?

### 1.1.1 Kenmerken van een organisatie

In deze subparagraaf gaan we eerst nader in op vier belangrijke kenmerken van een organisatie. Vervolgens bespreken we gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie.

#### Belangrijke kenmerken van een organisatie

Onder een *organisatie* verstaan wij: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is. Deze omschrijving omvat vier belangrijke kenmerken:

- 1 de menselijke factor
- 2 een samenwerkingsvorm
- 3 doelgerichtheid
- 4 continuïteit

#### *Ad 1/2 De menselijke samenwerking in een organisatie*

De menselijke factor is belangrijk in de begripsomschrijving van een organisatie; zonder de mens bestaat een organisatie namelijk niet. Het is juist de mens die de samenwerking tot stand heeft gebracht.

Toch is het gegeven dat mensen in organisaties zo goed en handig mogelijk met elkaar moeten samenwerken, een van de interessantste opgaven voor de organisatiekunde. De mens begon ooit samen te werken met anderen, omdat de ervaring leerde dat men in een samenwerkingsverband meer kan bereiken dan individueel. Men komt in dit verband al snel over het zogenoemde *synergie-effect* te spreken, wat wil zeggen dat het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties. Een voorbeeld van het synergie-effect zien we bij een autoproducent.



#### Praktijkvoorbeeld 1.1 Automobiellndustrie

Als elk van de honderden medewerkers van een autofabriek in zijn eentje zou proberen om auto's te maken, dan zou het maar een enkele 'Willy Wortel' lukken om een complete auto in elkaar te zetten. De jaarproductie zou dan maar enkele, totaal van elkaar verschillende, onverkoopbare auto's bedragen. Als de medewerkers echter in georganiseerd verband samenwerken zoals in elke moderne automobiefabriek gebeurt, kan de productie honderdduizenden (wel degelijk verkoopbare) eenheden per jaar bedragen.

'In den beginne is een organisatie één man of één vrouw.'



*Onmogelijk door één mens te maken.*

#### *Ad 3 Doelgerichtheid binnen een organisatie*

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel. Het doel van Coca Cola is het produceren van verschillende frisdranken, voor een zo groot mogelijk koperspubliek, tegen zo laag mogelijke kosten. Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd een of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval zou zijn, zou het richtingsgevoel ontbreken; iedereen zou zijn eigen doelen nastreven. Een belangrijk doel van bedrijven is hun winstdoelstelling. Het doel van de mensenrechtenorganisatie Amnesty International is het bewaken van de mensenrechten. Bij het bedrijf Nokia dat mobiele telefoontjes maakt is het doel, behalve continuïteit, het maken van winst.

#### **Winstdoelstelling**

#### *Ad 4 Continuïteit in een organisatie*

Een vierde belangrijk kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Onder normale condities streven de leden ernaar de organisatie te continueren. Een onderneming blijft investeren om in de toekomst te blijven bestaan. Verenigingen blijven voor hun continuïteit leden werven. In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat een onderneming nastreeft, definitief is bereikt. In een ideale situatie waarin elk land de mensenrechten respecteert, heeft Amnesty International geen bestaansgrond meer. Soms is de eindigheid van een bepaalde organisatie beter van tevoren te bepalen; men spreekt dan van projectmatige of non-permanente organisaties. Zo kan men na afloop van de Olympische Spelen het lokale organisatiecomité ontbinden en terugkeren tot de orde van de dag. De organisatiekunde en al haar subdisciplines gaan echter meestal uit van de zogenoemde *going-concerngedachte*; dat wil zeggen: men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie (ongeacht het eventueel wisselend eigendom van de organisatie na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als men niet meer uitgaat van de continuïteit van de organisatie, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het (bedrijfseconomisch) zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan. Terwijl dit bij een organisatie die blijft voortbestaan een optie zal zijn waarvan vrij snel zal blijken

#### **Going-concern-gedachte**

*Interne hoofd-  
doelstelling*

*Externe hoofd-  
doelstelling*



*Publieke dienst-  
verlener*

dat dit zeer onvoordelig uitpakt. Het overgrote deel van de organisatiekunde gaat dus over het organiseren van organisaties die (voorlopig) blijven bestaan. Vandaar dat in de organisatiekunde als *interne hoofddoelstelling* van organisaties geldt: het voortbestaan van de organisatie. De *externe hoofddoelstelling* van organisaties is het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Dat geldt niet alleen voor de publieke dienstverleners, maar ook voor bedrijven met winstoogmerk.

### **Gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie**

Al heel vroeg in de menselijke geschiedenis kwam men tot de conclusie dat het loont om in samenwerkingsverbanden te leven. In het stenen tijdperk bleek het simpelweg ondoenlijk om zelfstandig de primaire levensbehoeften te bevredigen. Men kan niet tegelijkertijd jagen, het vuur aanhouden, koken, werktuigen en wapens maken en kinderen verzorgen. Een groep (organisatie) kan dit wel tegelijkertijd. Hier treedt dus het eerdergenoemde synergie-effect op. Sinds het stenen tijdperk heeft de mens steeds beter leren organiseren. Zo is de totstandkoming van een groot bouwwerk als de Chinese Muur te danken aan een zeer goede organisatie, hoewel we het ons maar nauwelijks kunnen voorstellen dat dit mogelijk is geweest zonder moderne technologie.

De uitvoerige studie van organisaties en de activiteit van het organiseren is feitelijk pas na de industriële revolutie op gang gekomen. De nieuwe technologie introduceerde industriële organisaties die tot de verbeelding spraken door hun bijdragen aan het welvaartsniveau. Uit onderzoekingen bleek dat deze welvaartverhogende ondernemingen een aantal essentiële gemeenschappelijke kenmerken hebben. Deze kenmerken zijn:

- machtsverdeling in lagen;
- geschoold personeel;
- formele communicatie, regelgeving en methoden;
- werkverdeling naar functie (bijvoorbeeld productie-, inkoop-, verkoop- en boekhoudkundig personeel);
- omschreven doelstellingen.

### **1.1.2 Verschillende betekenissen van het begrip 'organisatie'**

Laten we eens dieper ingaan op het begrip 'organisatie' om te zien wat daarmee bedoeld wordt. Het woord 'organisatie' is een homoniem. We kunnen de volgende drie betekenissen aan het woord toekennen:

*Functioneel  
organisatiebegrip*

1 Het *functionele organisatiebegrip*: hierbij zien we het woord 'organisatie' in de betekenis van het werkwoord organiseren, dat gelijkstaat met het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten. Als men spreekt van de organisatie van een marketingcampagne door de marketeers van Philips, wordt daarmee dus het functionele organisatiebegrip gebruikt.

*Institutioneel  
organisatiebegrip*

2 Het *institutionele organisatiebegrip*: hiervan is sprake als men duidt op een organisatie als object, met een naam en een vestiging. Als we het hebben over de organisatie Philips in Eindhoven, is er sprake van de institutionele benadering van het begrip 'organisatie'.

*Instrumenteel  
organisatiebegrip*

3 Het *instrumentele organisatiebegrip*: het woord 'organisatie' wordt gebruikt in de instrumentele betekenis als we aan een organisatie refereren als middel waarmee we bepaalde doelstellingen van de organisatie kunnen verwezenlijken. Het gaat in dit geval om het organiseren binnen de organisatie. Als men over de organisatie van Philips in instrumentele zin spreekt,

heeft men het over de wijze waarop de onderneming is onderverdeeld in afdelingen, divisies, managementlagen, regio's enzovoort.

## 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming

De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' zijn verwant, maar hebben een onderling afwijkende betekenis. Eerder werd aangeduid dat een *organisatie* een menselijke samenwerking is die doelgericht en blijvend is. Als voorbeeld van een organisatie werd Amnesty International genoemd. Een *bedrijf* kan men als volgt definiëren: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.



### Bedrijf

#### Zonder winst-oogmerk

Er zijn bedrijven *met* en bedrijven *zonder* winstoogmerk. Bedrijven zonder winstoogmerk (ook wel non-profitinstellingen genoemd) streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een niet-geprivatiseerde waterleidingmaatschappij is een voorbeeld van een bedrijf zonder winstoogmerk. In deze bedrijven kan het wel voorkomen dat er winst wordt gemaakt. Dat is dan mooi meegenomen, maar geen doel op zichzelf. In de eerste plaats is men hier gericht op het voorzien in een maatschappelijke behoefte (bijvoorbeeld water tegen een eerlijke prijs of relatief goedkoop openbaar vervoer).



#### Met winstoogmerk Winstdoelstelling

Bedrijven met winstoogmerk of winstdoelstellingen streven naar winst. Dat betekent dat zij op eigen kracht trachten een opbrengst voor hun producten en/of diensten te realiseren die hoger is dan de kosten van het produceren ervan; dit met de bedoeling de winst ter beschikking te stellen aan de eigenaar als beloning voor zijn aandeel in het door hem aan het bedrijf verstrekte vermogen. Voorbeelden van bedrijven met winstoogmerk zijn Volvo, Unilever en Philips, maar ook midden- en kleinbedrijven zoals de 'sigarenzaak om de hoek'.

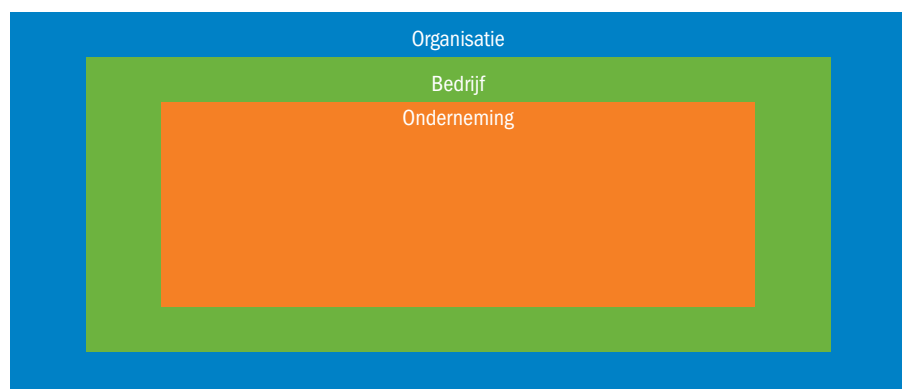
#### Onderneming

Na de uitleg van de begrippen 'organisatie' en 'bedrijf' rest nog de omschrijving van het begrip *onderneming*: een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst. Een onderneming is dus hetzelfde als een bedrijf met winstoogmerk. In figuur 1.1 wordt de relatie tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' grafisch weergegeven. Uit het voorafgaande blijkt dus het verschil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'. Een organisatie is alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert. Ook blijkt niet elk bedrijf een onderneming te zijn. Dit laatste geldt namelijk alleen voor bedrijven die gericht zijn op het maken van winst.



#### Verskil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'

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



## 1.3 Rechtsvormen

Ondernemings-  
vormen  
Juridische  
structuur  
Rechtsvorm



Natuurlijk persoon

Rechtspersoon

Er zijn verschillende *ondernemingsvormen*. Hiermee wordt bedoeld dat men een onderneming op verschillende manieren een juridische structuur kan geven. De ondernemingsvorm die men kiest, noemt men in juridische termen ook wel de *rechtsvorm*. Een onderneming kan toebehoren aan wat we een natuurlijk persoon noemen of kan zelfstandig een rechtspersoon zijn. Met een *natuurlijk persoon* wordt een mens van vlees en bloed bedoeld die als rechts-subject wordt aangemerkt. Dit laatste wil zeggen dat hij drager is van rechten en plichten zoals deze verwoord zijn in de wet. De wet kent echter ook de aanwijzing van groepen of organisaties als rechtssubject. De groep of de organisatie noemen we in dat geval de *rechtspersoon*.

Als een onderneming toebehoort aan een natuurlijk persoon (Slagerij van Kampen is een eigendom van de heer C. van Kampen) dan is de eigenaar mede met zijn privévermogen aansprakelijk voor de schulden die de onderneming maakt.

Een rechtspersoon zoals ING nv is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden. Hier zijn de eigenaren, bijvoorbeeld aandeelhouders, niet met hun privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming.

We bespreken nu eerst de meest gebruikte rechtsvormen die in aanmerking komen voor natuurlijke personen (subparagraaf 1.3.1) en dan de rechtsvormen die van toepassing kunnen zijn op rechtspersonen (subparagraaf 1.3.2).

● [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)

### Uw eigen bedrijf in tien stappen

Een bedrijf starten kunt u op allerlei manieren: fulltime, parttime of als zzp'er. Wat u ook kiest, u wilt goed voorbereid aan de slag. Tien belangrijke stappen op weg naar uw eigen bedrijf.

Stap 1. Breng uw kwaliteiten in kaart

Doorzettingsvermogen, financieel inzicht en creativiteit: echte ondernemersvaardigheden. Breng deze in kaart. Laat zien waarin u uitblinkt en wat u nog kunt bijspijkeren.

Stap 2. Verken de markt en bepaal uw strategie

Een goed idee is een goed begin. Maar u wilt uw product of dienst ook verkopen. Wie zijn uw klanten? En wat willen ze? Zoek uit waarin u beter of anders bent dan uw concurrenten en bepaal hoe u de markt op gaat met uw product of dienst.

Stap 3. Regel uw financiën

Een financieel plan maakt deel uit van uw ondernemingsplan. Maak een goed overzicht van wat u nodig heeft, wat de kosten zijn en hoeveel winst u denkt te gaan maken.

**Stap 4. Bedenk een bedrijfsnaam**

Een goede bedrijfsnaam is herkenbaar, blijft hangen én maakt duidelijk wat u te bieden heeft. Zet uw bedrijf meteen op de kaart met een goede naam.

**Stap 5. Kies een rechtsvorm**

Uw bedrijf heeft een juridische vorm nodig, de rechtsvorm. Welke vorm u kiest, hangt bijvoorbeeld af van hoe u de aansprakelijkheid wilt regelen, of u alleen onderneemt of samen.

**Stap 6. Bereid u voor op belastingen en administratie**

Als ondernemer krijgt u te maken met de Belastingdienst. U heeft rechten, maar ook plichten. Bijvoorbeeld het bijhouden van een administratie.

**Stap 7. Stel algemene voorwaarden op**

Duidelijkheid voorop. Met algemene voorwaarden is voor uw klanten helder wat ze van u kunnen verwachten, bijvoorbeeld wat de betalingstermijn is.

**Stap 8. Zorg ervoor dat u goed verzekerd bent**

Ondernemen is risico nemen. Gelukkig kunt u zich voor veel risico's verzekeren, bijvoorbeeld voor arbeidsongeschiktheid.

**Stap 9. Informeer naar vergunningen en registreer uw bedrijf**

Als ondernemer krijgt u te maken met wetten en regels. Zo bent u verplicht om uw bedrijf in te schrijven bij de KvK. U kunt zich gelijktijdig aanmelden bij de Belastingdienst. Soms moet u zich ook registreren bij een product- of bedrijfsschap.

**Stap 10. En nu... klanten vinden**

Uw ondernemingsplan is rond, de financiering is geregeld, uw bedrijf ingeschreven bij de KvK. Uw bedrijf is van start. Nu nog klanten vinden. Bijvoorbeeld via een netwerk.

### 1.3.1 Rechtsvormen behorende bij natuurlijke personen

Het Nederlands recht kent de volgende rechtsvormen voor de ondernemingen van natuurlijke personen:

- 1 de eenmanszaak;
- 2 de maatschap;
- 3 de vennootschap onder firma (vof);
- 4 de commanditaire vennootschap (cv).

#### *Ad 1 Eenmanszaak*

#### **Eenmanszaak**

De eigenaar van de *eenmanszaak* is met zijn gehele private vermogen aansprakelijk voor de schulden van de eenmanszaak. Het inkomen van de eigenaar wordt gevormd door de winst van de eenmanszaak. De eenmanszaak hoeft geen jaarstukken (bijvoorbeeld balans, winst- en verliesrekening) openbaar te maken. Uiteraard heeft de eenmanszaak wel een administratieplicht voor de inspecteur van belastingen. De kruidenier om de hoek is een veelvoorkomend voorbeeld van een eenmanszaak.



Voordelen van de eenmanszaak zijn de volledige zelfstandigheid van de eigenaar, de grote invloed van de eigenaar op het bedrijfsresultaat en de flexibiliteit. De eenmanszaak kan immers altijd nog overgaan op een van de andere rechtsvormen.

Nadeel van de eenmanszaak is het feit dat de eigenaar het volledige risico draagt voor eventuele schulden. Daarnaast is het voortbestaan van de onderneming volledig afhankelijk van de capaciteiten, leeftijd en gezondheid van de eigenaar.



*Organisaties worden steeds groter en mondialer, maar de eenmanszaak is ook in de eenentwintigste eeuw nog steeds alom aanwezig.*

### Ad 2 Maatschap

#### Maatschap

De *maatschap* is een samenwerkingsovereenkomst tussen zelfstandige, natuurlijke personen of rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. De inbreng van de deelnemers (de zogenoemde maten) kan uit geld maar ook uit arbeid bestaan. Maatschappen komen vooral voor bij beoefenaars van de zogenoemde vrije beroepen, zoals advocaten, tandartsen, fysiotherapeuten en medisch specialisten. De maten zijn ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de schulden van de maatschap.

### Ad 3 Vennootschap onder firma

#### Vennootschap onder firma (vof)

De *vennootschap onder firma* (vof), meestal vof of firma genoemd, is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen onder één gemeenschappelijke naam. De inbreng van de vennoten kan uit geld bestaan, maar ook uit arbeid, goederen (bijvoorbeeld gereedschap) of vergunningen (bijvoorbeeld een taxi- of tapvergunning). Voorbeelden van een vof zijn garages, taxibedrijven of cafes waarin twee firmanten samenwerken.

De firmanten (of vennoten) zijn ieder hoofdelijk (met het privévermogen) aansprakelijk voor de totale schulden van de onderneming. In de praktijk wil het wel eens voorkomen dat een van de firmanten met medeneming van de kas met de noorderzon vertrekt. In dat geval draait de achtergebleven vennoot op voor alle schulden.

In de firma-akte worden de rechten en plichten van de firmanten vastgelegd (bijvoorbeeld de inbreng van de firmanten, de taakverdeling en de winstverdeling). De firma heeft geen publicatieplicht voor de jaarstukken.



Voordelen van een firma zijn de spreiding van ondernemersrisico over meer personen en het feit dat de firma voor het voortbestaan minder kwetsbaar is dan de eenmanszaak. Nadelen zijn de kans op onenigheid, de mogelijkheid van onduidelijkheid over de taakverdeling en het feit dat iedere firmant aansprakelijk is voor de daden van de medefirmanten.

#### Firma

Simpel gezegd is de maatschap een firma voor de uitoefening van een (vrij) beroep, terwijl bij de firma een *bedrijf* wordt uitgeoefend.

#### Commanditaire vennootschap (cv)

##### Ad 4 Commanditaire vennootschap

De *commanditaire vennootschap* (cv) is vergelijkbaar met de firma, met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid wordt gemaakt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten. De beherende vennoot is de ondernemende, 'werkende' firmant (net als bij de firma), terwijl de stille firmant uitsluitend als geldschietter en deler in de winst optreedt. Men kan de stille vennoot ten hoogste aansprakelijk stellen voor het door hem geïnvesteerde geld. Als het misgaat, is hij zijn investering kwijt maar er kan verder geen inbreuk worden gedaan op zijn privévermogen, dit in tegenstelling tot de situatie bij de beherende vennoot. De stille vennoot heeft in principe geen invloed op het bedrijfsbeleid. Voor de rest zijn de voor- en nadelen vergelijkbaar met die van de vennootschap onder firma. Als de twee garagehouders uit het voorbeeld van de firma besluiten extra kapitaal aan te trekken, dan zouden ze dit kunnen doen door een stille vennoot te zoeken. De vennootschap onder firma gaat dan over in een commanditaire vennootschap.

### 1.3.2 Rechtsvormen behorende bij rechtspersonen

Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk bij ondernemingen met rechtspersoonlijkheid. We bespreken de belangrijkste drie:

- 1 de naamloze vennootschap (nv);
- 2 de besloten vennootschap (bv);
- 3 de coöperatieve vereniging.

#### Naamloze vennootschap (nv)

##### Ad 1 Naamloze vennootschap

De *naamloze vennootschap* (nv) is een onderneming met rechtspersoonlijkheid; dit betekent dat juridisch gezien haar bezittingen en schulden geheel onafhankelijk zijn van de bezittingen en schulden van de vermogensverschaffers. Ook is het zo dat de dagelijkse ondernemingsleiding in juridische zin geheel onafhankelijk is van de vermogensverschaffers. Het kapitaal van de nv is verdeeld in een aantal aandelen. Deze aandelen worden bijvoorbeeld op de beurs gekocht door investeerders. De aandelen zijn 'aan toonder', hetgeen wil zeggen dat ze niet op naam staan en daardoor vrij verhandelbaar zijn. De zeggenschap over de nv is meestal verdeeld over drie organen, die we hier kort bespreken.

#### Algemene vergadering van aandeelhouders (ava)

De *algemene vergadering van aandeelhouders* (ava) is het hoogste gezagsorgaan in de nv. Indien er gestemd wordt op de vergadering van aandeelhouders heeft de aandeelhouder controle over een aantal stemmen dat gelijk is aan het (gewogen) aantal aandelen dat hij bezit van de nv. Bij een aandelenbelang boven de 50% bij één aandeelhouder spreken we van een meerderheidsbelang. In deze situatie heeft de aandeelhouder dus nogal wat controle over het bedrijf. Bij een nv loert altijd het overnamegevaar; hiermee wordt het gevaar bedoeld dat een buitenstaander een controlerend aandelenbelang krijgt. Dit kan hij doen

**Raad van bestuur (RvB)**

door meer dan 50% van de aandelenpakketten op te kopen. Indien dit gebeurt maar niet gewenst wordt door de nv-leiding, spreken we van een 'vijandelijke overname'. Hier zijn echter wel beschermingsconstructies tegen te verzinnen. Het tweede orgaan in de nv is de *raad van bestuur* (RvB). De ava benoemt de RvB. De RvB is vervolgens verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de nv. Bij strategisch belangrijke keuzen is vaak de toestemming nodig van de ava. De leden van de raad van bestuur zijn in loondienst van de nv. Zij worden vaak voor een deel in aandelen of opties uitbetaald, om de betrokkenheid met de onderneming te vergroten.

**Raad van commissarissen (RvC)**

Een derde orgaan dat niet in iedere nv kan worden aangetroffen, is de *raad van commissarissen* (RvC), die namens de ava toezicht uitoefent op de RvB. In tegenstelling tot de ondernemingsvormen bij natuurlijke personen is het voortbestaan van de nv veel minder afhankelijk van het wel en wee van de bestuurders.

De nv is verplicht tot het publiceren van jaarstukken. De aard van de jaarstukken is afhankelijk van de grootte van de nv. Een van de voordelen van de nv is de geschiktheid om een groot vreemd vermogen aan te trekken. Dit komt mede doordat de aandelen gemakkelijk verhandelbaar zijn en de aandeelhouders beperkt aansprakelijk zijn. Deze aansprakelijkheid is namelijk beperkt tot de waarde van hun aandelen.

Nadelen van deze rechtsvorm zijn de publicatieplicht (informatie voor de concurrentie) en de kans op vijandelijke overnames.

Voorbeelden van nv's zijn ING, de ABN AMRO, Philips, Akzo-Nobel en andere aan de beurs genoteerde ondernemingen.

**Besloten vennootschap (bv)***Ad 2 Besloten vennootschap*

De *besloten vennootschap* (bv) is vergelijkbaar met de nv, met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn, maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Het gevaar van vijandelijke overnames is daardoor niet aanwezig. De bv is een aantrekkelijke rechtsvorm voor ondernemers die niet persoonlijk aansprakelijk willen zijn voor de bedrijfsrisico's. Er zijn kleine en grote ondernemingen die gebruikmaken van de bv-vorm, zoals XS4ALL bv en Stork bv, maar ook een dierenarts of een verwarmingsinstallatiebedrijf kan een bv zijn.

**Coöperatieve vereniging***Ad 3 Coöperatieve vereniging*

De *coöperatieve vereniging* is een vereniging van personen die het behartigen van de belangen van de leden als doel heeft. Deze belangen kunnen van verschillende aard zijn: kredietverschaffing of aanschaf van gemeenschappelijke goederen. De vereniging kent organen die vergelijkbaar zijn met die van de nv: de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook bij deze rechtsvorm is er sprake van een wettelijke publicatieplicht. Voorbeelden zijn de Boerenbond en de Rabobank.

Andere rechtspersonen, die buiten het kader van dit boek vallen, zijn: de vereniging, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting.

www.kvk.nl

## Schematisch overzicht rechtsvormen

	<b>Eenmans- zaak</b>	<b>Bv</b>	<b>Nv</b>	<b>Maatschap</b>	<b>Vof</b>	<b>Cv</b>	<b>Coöperatie/ Onderlinge waarborg- maatschappij</b>
Oprichting	Vormvrij	Notariële akte	Notariële akte	Vormvrij, voor- keur schriftelij- k/notarieel contract	Vormvrij, voor- keur schriftelij- k/notarieel contract	Vormvrij, voor- keur schriftelij- k/notarieel contract	Notariële akte
Kapitaal- vereiste	Geen	€0,01	€45.000	Geen	Geen	Geen	Geen
Bestuur	Eigenaar	Directie	Directie	Maten	Vennoten	Beherend ven- noten	Bestuur
Andere orga- nen	Geen	Aandeelhou- ders, evt. Raad van Commissa- rissen	Aandeelhou- ders, evt. Raad van Commissa- rissen	Geen	Geen	Commanditaire vennoten	Ledenraad, evt. Raad van Com- missarissen
Aansprakelijk- heid	Privé 100%	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur of bij onterechte uit- kering aan aandeelhou- ders)	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)	Privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt	Alle vennoten privé voor 100% als V.O.F. verplichtingen niet nakomt	Beherend ven- noten privé 100%, com- manditaire vennoten beperkt aan- sprakelijk	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)
Belastingen	Inkomsten- belasting, mkb-winst- vrijstelling, ondernemers- aftrek (bij vol- doen aan uren- criterium)	Vennoot- schapsbelas- ting, inkom- stenbelasting over salaris directie en over dividend	Vennoot- schapsbelas- ting, inkom- stenbelasting over salaris directie en over dividend	Inkomsten- belasting, mkb-winst- vrijstelling, ondernemers- aftrek (bij vol- doen aan uren- criterium)	Inkomsten- belasting, mkb-winst- vrijstelling, ondernemers- aftrek (bij vol- doen aan uren- criterium)	Beherend ven- noten; inkom- stenbelasting, mkb-winstvrij- stelling, onder- nemersaftrek (bij voldoen aan uren- criterium)	Vennootschaps- belasting, inkom- stenbelasting over winst- uitkeringen
Sociale zeker- heid	Geen werk- nemers- verzekering	Geen werk- nemers- verzekeringen, tenzij ontslag tegen de wil van de direc- teur-aandeel- houder moge- lijk is	Geen werk- nemers- verzekeringen, tenzij ontslag tegen de wil van de direc- teur-aandeel- houder moge- lijk is	Geen werk- nemers- verzekering	Geen werk- nemers- verzekering	Geen werk- nemers- verzekering	Alleen in bepaalde gevallen

**MANAGEMENTKLASSIEKER**

**Titel: The Seven Habits of Highly Effective People (De zeven eigenschappen van effectief leiderschap)**

**Auteur: Stephen R. Covey (1932-2012)**

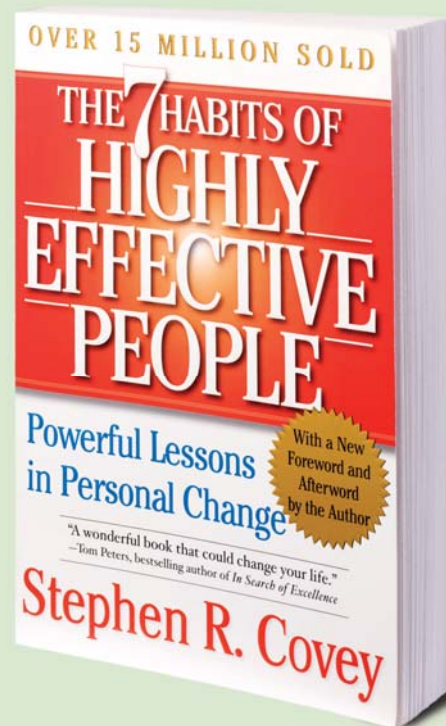
**Achtergrond auteur**

De Amerikaan Stephen Covey leeft in Utah in de VS. Dit is een staat op de zogeheten 'bible belt', waar mensen net als Covey diep religieus zijn. Covey werkte voorafgaand aan het succes van dit boek op de Brigham Young University. Hij is vader van negen kinderen.

**Kern van het boek**

Covey beschrijft in zijn boek hoe men effectiever en gelukkiger kan leven. Het boek is gebaseerd op langdurig onderzoek naar de principes van succes. Succes wordt vooral afgemeten aan persoonlijke prestatie, vaardigheden en status. Covey beargumenteert dat blijvend succes alleen langdurig mogelijk is als je leeft en werkt volgens principiële principes. Daarmee doet hij voor de beschrijving van succes dus een stap terug in de tijd. De principes voor succes en effectiviteit (dat je bereikt wat je wilt) vat Covey samen in de zeven volgende eigenschappen:

- 1 *Wees proactief.* Realiseer je dat je zelf in staat bent om je leven vorm te geven.
- 2 *Begin met het einde voor ogen.* Denk na over waar je heen wilt met je leven. Ontwikkel een helder beeld van je bestemming.
- 3 *Belangrijke zaken eerst.* Zorg dat je de belangrijkste dingen niet de dupe laat worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke zaken.
- 4 *Denk in termen van winnen/winnen.* Échte samenwerking wordt geboren als je niet denkt in termen van concurrentie, maar van gezamenlijk winnen. Concurrentie hoort thuis in de markt, zegt Covey, niet binnen bedrijven of binnen gezinnen.
- 5 *Probeer eerst te begrijpen, dan begrepen te worden.* Als we elkaar werkelijk begrijpen, dan zullen we creatiever worden in het oplossen van gezamenlijke problemen.



- 6 *Werk synergetisch.* Waardeer de onderlinge verschillen die er zijn en gebruik ze om tot betere resultaten te komen dan je alleen zou kunnen bereiken.
- 7 *Hou de zaag scherp.* Periodieke vernieuwing van lichaam en geest. Zorg voor voldoende ontspanning.

In 2004 voegde Covey een achtste eigenschap toe in een boek getiteld *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. Covey claimt dat effectiviteit onvoldoende is in het tijdperk van de moderne mens die vooral aan informatieverwerking en -bewerking doet (kenniswerker). Daarom geeft Covey als achtste eigenschap:

- 8 *Vind je stem en inspireer anderen de hunne te vinden.*

**Betekenis & kritiek**

De bestseller van Covey (meer dan 15 miljoen exemplaren wereldwijd) werd ook buiten managementkringen gelezen, omdat het niet alleen een recept is voor 'op het werk' maar ook voor het privéleven. Daarmee heeft Covey de organisatiekunde voor een wat breder publiek opgelegd. Critici menen dat de boeken onnodig simpele dingen in een te intellectueel jasje steken, of zelfs stiekem Covey's Mormonenreligie proberen te verspreiden.

## 1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie

Om organisaties op zinnige wijze te kunnen onderzoeken, bijvoorbeeld als studieobject voor de organisatiekunde, moeten we hun prestaties met elkaar kunnen vergelijken.

### Productiviteit

Hiervoor hebben we meetinstrumenten nodig ('meten is weten'). Drie belangrijke criteria bij de beoordeling van organisaties zijn 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie'. Met *productiviteit* (P) van een organisatie duiden we op de verhouding tussen het bereikte (of beoogde) resultaat (R) en de daarvoor gebrachte (of de daarvoor te verwachten) offers (O). Bij het beoogde resultaat kunnen we denken aan de opbrengst van producten of diensten. Bij de offers kunnen we denken aan de kosten voor onder andere grondstoffen of arbeid die gemaakt moesten worden om het product te kunnen fabriceren.

$$\text{Productiviteit} = \frac{\text{Resultaat}}{\text{Offers}}$$

Een productiviteitsgetal van 2,0 betekent dat het resultaat van de organisatie, bijvoorbeeld uitgedrukt in geld, twee keer zo hoog is als wat er voor aan offers is gebracht. Hieruit volgt dat hoe hoger het productiviteitsgetal is, hoe beter de organisatie presteert.

### Maximale productiviteit

De *maximaal haalbare productiviteit* is de productiviteit waarbij, gegeven de productiemiddelen, met de laagste offers het maximale resultaat wordt gerealiseerd. De formule van de maximale productiviteit luidt als volgt:

$$\text{Productiviteit}_{\text{max}} = \frac{\text{Resultaat}_{\text{max}}}{\text{Offers}_{\text{max}}}$$

Deze maximale productiviteit wordt vaak gebruikt als de norm die men in de praktijk tracht te benaderen. Het is mogelijk deze maximale productiviteit tijdelijk te verhogen door over te werken. Het niet bereiken van de maximale productiviteit kan, zoals uit de formule blijkt, aan twee factoren liggen:

- 1 Het resultaat is minder dan het maximaal haalbare. Als bijvoorbeeld een machine is uitgevallen, kan men niet de maximale productie behalen.
- 2 De gegeven offers, meestal uitgedrukt in geld, waren meer dan de minimaal benodigde. Dit kan voorkomen als men bijvoorbeeld producten heeft moeten afkeuren. Men moet dan namelijk opnieuw mankracht, energie en grondstoffen gebruiken om de afgekeurde producten te vervangen.

De twee eerdergenoemde oorzaken van een productiviteit die lager is dan de maximaal haalbare, kan men uitdrukken in verhoudingsgetallen, die we effectiviteit en efficiëntie noemen:

### Effectiviteit

- 1 *Effectiviteit*: de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat dat men eigenlijk had moeten halen.

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}}$$

waarin R = resultaat

**MANAGEMENTMYTHE**

*Twintig managementmythes uit de organisatiekunde om snel te vergeten*

Onzekerheid bij managers over de modellen en methodieken die hen ter beschikking staan, maken hen gevoelig voor goeroes, trends en hypes. Een aardverschuiving aan managementtrends is de afgelopen dertig jaar over het bedrijfsleven gegaan, het merendeel afkomstig uit Amerika. In de jaren tachtig zagen we de opkomst van 'demassing', 'one-minute management' en 'management by walking around'. In de jaren negentig waren 'delaying', 'rightsizing' en 'empowerment' magische kreten waarvan je als manager toch minimaal gehoord moest hebben wilde je meetellen. Het waren stuk voor stuk 'buzz-woorden', uitgedragen door managementgoeroes en aangeprezen door gretige consultants.

De voedingsbodem van dit soort management-modes ligt bij talrijke mythes rond management. Geaccepteerde opvattingen over wat managers kunnen en hardnekkige misvattingen over de optimale inrichting van organisaties. In het blad

*Management Team* werden de volgende tien hardnekkigste mythes op een rij gezet:

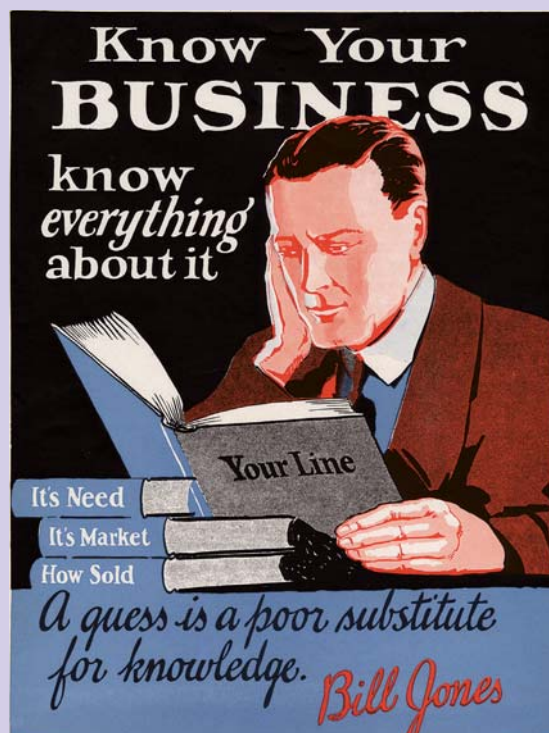
- 1 Zelfsturende teams
- 2 Managers nemen rationele besluiten
- 3 Kennismanagement
- 4 Kwaliteitsmanagement
- 5 Employability
- 6 Van goeroes kun je leren
- 7 Fusie brengt synergievoordeel
- 8 Management leer je op een businessschool
- 9 De Balanced Scorecard
- 10 Worklife balance

In 2012 publiceerde *Management Team* nog tien extra managementmythes:

- 11 In loss leaders zit winst
- 12 Wees niet kritisch bij creativiteit
- 13 Micromanagement is niet goed
- 14 Succes is voor toppers
- 15 Apple is een design-bedrijf
- 16 Brainstormen heeft geen zin
- 17 Je vijand is niet je vriend
- 18 Prestatiedruk helpt
- 19 Pauzeren zorgt voor productiviteit
- 20 Promoveer geen mensen van binnen

Deze mythes worden op passende plekken in dit studieboek tegenover de organisatietheorie gezet, en aldaar verder uitgediept.

Bron: *Management Team*, 2007







## Efficiëntie

2 *Efficiëntie*: de verhouding tussen de normoffers die men eigenlijk had mogen brengen en de werkelijk gebrachte offers.

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}}$$

waarin O = offer

Samenvattend kunnen we stellen dat het productiviteitscijfer dus aangeeft wat een organisatie moet kunnen presteren; dat wil zeggen welk resultaat zij kan bereiken tegen welke offers. De effectiviteit geeft dan aan in welke mate een organisatie erin slaagt de gestelde doelen te bereiken. Zoals ook uit de formule blijkt, maakt het hierbij niet uit wat dit kost aan bijvoorbeeld geldelijke offers. Bij de efficiëntie kijkt men juist wel naar de verhouding tussen de normoffers en de werkelijke offers die men heeft moeten brengen in een poging de gestelde doelen te bereiken.

Productiviteits-, efficiëntie- en effectiviteitscijfers worden niet alleen gebruikt om bedrijven binnen een land met elkaar te vergelijken. Ze worden met name gebruikt om de verschillen tot uitdrukking te brengen tussen bijvoorbeeld bedrijven in het Westen en bedrijven in lagelonenlanden.

In het volgende voorbeeld passen we de begrippen 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie' toe.

### Praktijkvoorbeeld 1.2 Afdeling 'special products'

De afdeling 'special products' van een onderneming moet voor een bepaald tijdstip vijftig dozen luxe 'extra zwaar' papier maken dat gebruikt wordt voor diploma's en certificaten. Per doos heeft de afdeling aan totale kosten (arbeid, materiaal, afschrijving enzovoort) €50. Men kan de dozen papier verkopen voor €75, bij een gegarandeerde afzet. De maximale productiviteit van de afdeling berekent men als volgt:

$$P_{\text{max}} = \frac{R_{\text{max}}}{O_{\text{min}}} = \frac{50 \times €75}{50 \times €50} = 1,5$$

Doordat de afdeling door ziekte enige vertraging opliep, lukt het maar om 45 dozen papier te fabriceren. Dit levert het volgende effectiviteitscijfer op:

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}} = \frac{45 \text{ dozen}}{50 \text{ dozen}} = \frac{45 \times €75}{50 \times €75} = 0,9$$

Doordat men op de afdeling nogal wat keren nieuwe grondstoffen moest nemen voor het maken van een proefrun (die telkens mislukte) heeft men meer materiaal moeten verbruiken dan oorspronkelijk het plan was. De boekhouder vertelt dat de totaal gemaakte kosten voor de 45 dozen €3.000 bedragen in plaats van de geplande €2.500. Het efficiëntiecijfer berekent men als volgt:

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}} = \frac{45 \times €50}{€3.000} = 0,75$$

**MANAGEMENTKLASSIEKER**Titel: **Understanding Organisations**

Auteur: Charles Handy (1932)

**Achtergrond auteur**

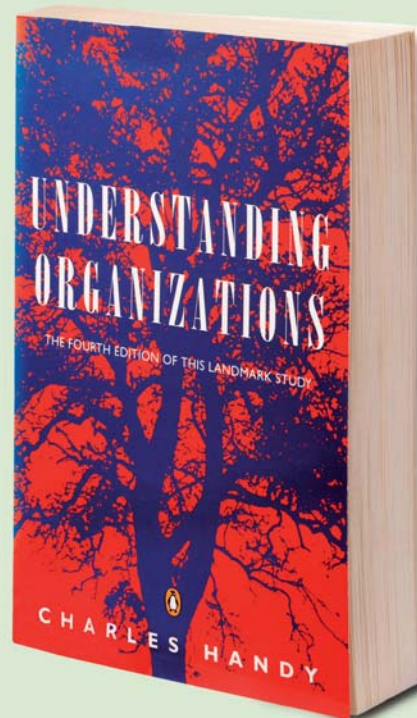
Charles Handy was korte tijd manager bij Shell, verbonden aan MIT en ruim een kwart eeuw hoogleraar aan de London Business School en ook Europa's meest vooraanstaande managementwetenschapper. Momenteel werkt hij als schrijver en in de omroepwereld. Handy is managementdenker op het gebied van de toekomst van de samenleving en arbeid.

**Kern van het boek**

Een goede diagnose is de basis voor effectief management. Managers moeten minder hun impulsen volgen. Ze horen hun blik te verbreden tot alle kleine zaken die de slagvaardigheid van een bedrijf bepalen. Pas dan kunnen de managers hun organisaties goed besturen. Handy brengt samenhang in de voornaamste theorieën en verdient alleen al daarom een plaats tussen de managementklassieken.

Handy beschrijft de zestig factoren die de effectiviteit (het succes) van een organisatie bepalen. Variërend van de dingen die de werknemers kunnen (vaardigheden) tot de manier waarop de macht verdeeld is in een onderneming. Hij wijst op het risico dat managers zich, zeker na de eerste successen, routinematig, zonder naar de veranderde omstandigheden te kijken, tot dezelfde factoren en ingrepen beperken waar ze eerder succes mee hadden. Alsof je iedere dag de klok gelijk zet, zelfs op de dag dat je huis in brand staat.

Handy schetst in het tweede deel van zijn boek hoe managers de factoren voor succes kunnen beïnvloeden. Hij leunt daarbij sterk op andere managementdenkers, onder wie Peter Drucker en Henry Mintzberg. Daarnaast komt hij met eigen inzichten die hij in zijn volgende boeken verder heeft uitgewerkt. Een belangrijk inzicht betreft de tegenstrijdige rol van managers. Hij schetst de vraagstukken waarvoor managers staan, zoals het controleren van mensen of juist het meer ruimte geven aan mensen, zoals



aandacht voor de zaken die je vandaag moet doen en daarmee tijd wegsnoepen van de zaken waar je aan moet werken voor de lange termijn. Waar veel andere managementdenkers met een wat eenzijdig blik de managers één enkele rol opdringen, stelt Handy dat de beste managers voortdurend van rol wisselen.

**Betekenis & kritiek**

*Understanding organisations* is een uitgebreide en leesbare behandeling van de ideeën van verschillende schrijvers over management. Het boek gaat over de besturing van organisaties, in het bijzonder over de effectiviteit van organisaties (de succesrijkheid ervan). Het is een goede en praktische inleiding in de organisatiekunde dat door veel mensen in de praktijk als een belangrijk boek gezien wordt. Handy wordt geroemd om zijn originaliteit, diepgang en kracht om als buitenstaander naar de wereld van het management te kijken. Dit boek is het meest toegankelijke van Handy. Het hierop volgende ietwat vreemde *Gods of management* (1978) en zijn (andere) bestsellers *The age of unreason* (1989) en *The empty raincoat* (1994), ook wel *The age of paradox* getiteld, handelen over nieuwe vormen van arbeid. Al deze boeken zijn breder van aard en gaan veel meer over hoe mensen met elkaar omgaan, en hoe wij daarover denken.



## 1.5 Waarom organisatietheorieën bestuderen?

Stoner en  
Freeman

Voordat de verschillende organisatietheorieën de revue passeren, staan we eerst even stil bij de reden waarom deze theorieën het waard zijn bestudeerd te worden. Velen zien namelijk de organisatiekunde en vooral het management als een toegepaste, praktische bezigheid in plaats van als de bestudering van theoretische uiteenzettingen op papier. Toch geven Stoner en Freeman in hun boek *Management* (2002) terecht aan dat het in ieder geval al om de volgende redenen zinvol is organisatie- en managementtheorieën te bestuderen:

- 1 Theorieën zijn een leidraad bij beslissingen in de managementpraktijk.
- 2 Theorieën vormen onze visies op organisaties.
- 3 Theorieën maken ons bewust van de omgeving van het bedrijf.
- 4 Theorieën zijn een bron van nieuwe ideeën.

Een minstens zo belangrijke reden om bij de bestudering van de organisatiekunde ook de relatief oude theorieën te bestuderen, is de grote invloed die deze theorieën in het verleden hebben gehad. Voor een groot deel van de theorieën geldt dat ze ook vandaag de dag nog een grote invloed uitoefenen. In dit boek zullen de belangrijkste organisatietheorieën aan bod komen. In het volgende hoofdstuk schetsen we in grote lijnen de historische ontwikkeling van de organisatiekunde.

‘Remember that any buzzword, no matter how clever or attractive, must eventually run through that unpredictable filter known as people. A management concept is meaningless without a shrewd understanding of people.

M. McCormack – Amerikaans sports marketing consultant

**MANAGEMENTMYTHE***Pauzeren zorgt voor productiviteit*

Er wordt vaak gezegd dat een korte koffie- en rookpauze je productiviteit weer vooruit kan helpen.

## ‘Korte breaks hebben een contraproductief effect’

Maar, behalve als je in de pauze iets doet wat werk gerelateerd en positief is, zoals een collega complimenteren, hebben korte breaks een contraproductief effect. Zeker een loopje naar een koffieautomaat, blijkt uit onderzoek van Charlotte Fritz (Portland State University). Ook muziek luisteren, surfen over het web of kletsen over voetbal: niet doen, zegt ze. “Een rondje lopen in een micropauze vertoont geen statistische relatie met vitaliteit of vermoeidheidsniveaus.

Een collega helpen heeft daarentegen wel een positief effect.” Haar conclusie: “Als je aan het werk bent, kun je het best aan het werk blijven. Je voelt je beter en je presteert beter als je daarop langere tijd focust.” Afstand nemen van je werk doe je volgens haar dan ook het beste tijdens vakanties. Sorry, rokers en koffieleuten...

Bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl)



## Samenvatting

- Definitie van een organisatie: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
- Vier belangrijke kenmerken van organisaties:
  - menselijke factor
  - samenwerkingsvorm
  - doelgerichtheid
  - continuïteit.
- Hoofddoelstellingen van organisaties:
  - interne hoofddoelstelling: continuïteit
  - externe hoofddoelstelling: voorzien in een maatschappelijke behoefte
- Homoniemen van het begrip 'organisatie':
  - Functioneel: de organisatie als functie, het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
  - Institutioneel: een organisatie als een object.
  - Instrumenteel: de organisatie als een instrument of middel om de organisatie-doelstellingen te verwezenlijken.
- Eigenschappen van een organisatie:
  - synergie-effect
  - machtsverdeling in lagen
  - geschoold personeel
  - formele communicatie, regelgeving en methoden
  - een werkverdeling naar functie
  - omschreven doelstellingen
- Definitie van een bedrijf: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt, met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen. Er zijn bedrijven met en zonder winstoogmerk.
- Een onderneming is een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
- Er zijn ondernemingen met en zonder rechtspersoonlijkheid.
- Ondernemingen die beheerd worden door natuurlijke personen:
  - eenmanszaak
  - vennootschap onder firma (vof)
  - commanditaire vennootschap (cv)
  - maatschap
- Ondernemingen met rechtspersoonlijkheid:
  - naamloze vennootschap (nv)
  - besloten vennootschap (bv)
  - coöperatieve vereniging
- Belangrijke instrumenten om het presteren van organisaties te bepalen:
  - productiviteit
  - effectiviteit
  - efficiëntie
- De productiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
- De effectiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
- De efficiëntie van een organisatie is de verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
- Redenen om organisatie-theorieën te bestuderen:
  - Ze vormen een leidraad bij beslissingen.
  - Ze vormen onze visies op organisaties.
  - Ze maken ons bewust van de organisatie-omgeving.
  - Ze zijn een bron van nieuwe ideeën.

## Kernbegrippenlijst

<i>Algemene vergadering van aandeelhouders (ava)</i>	Hoogste gezagsorgaan in de nv of bv.
<i>Bedrijf</i>	Een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.
<i>Besloten vennootschap (bv)</i>	Vergelijkbaar met nv met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Ook de bv heeft zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Commanditaire vennootschap (cv)</i>	Als vof met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid gemaakt wordt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten.
<i>Coöperatieve vereniging</i>	De coöperatieve rechtspersoonlijke vereniging is een vereniging van personen die als doel heeft het behartigen van de belangen van de leden.
<i>Eenmanszaak</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van één natuurlijk persoon.
<i>Effectiviteit</i>	De verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
<i>Efficiëntie</i>	De verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
<i>Functioneel organisatiebegrip</i>	Het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
<i>Going-concerngedachte</i>	Men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie.
<i>Institutioneel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als object.
<i>Instrumenteel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als middel.
<i>Maatschap</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van natuurlijke rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen.
<i>Naamloze vennootschap (nv)</i>	De naamloze vennootschap is een onderneming met zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Natuurlijk persoon</i>	Een mens, drager van rechten en plichten, bijvoorbeeld de slager C. van Kampen.

<i>Onderneming</i>	Een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
<i>Organisatie</i>	Een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
<i>Productiviteit</i>	De verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
<i>Raad van bestuur (RvB)</i>	Uitvoerende directie van een bv of nv.
<i>Raad van commissarissen (RvC)</i>	Toezichtorgaan dat namens de afa toezicht uitoefent op de RvB.
<i>Rechtspersoon</i>	Een rechtspersoon (bijvoorbeeld ING nv) is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden.
<i>Rechtsvorm</i>	Juridische ondernemingsvorm (bv, nv, vof enzovoort).
<i>Synergie-effect</i>	Het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.
<i>Vennootschap onder firma (vof)</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van onder één naam samenwerkende personen.

## Vragen en opdrachten

### Theorievragen

- 1.1 Wat zal er gebeuren met de winst die een overheidsbedrijf zonder winstoogmerk maakt?
- 1.2 Wat is het verschil tussen de aansprakelijkheidsregeling bij een maatschap en die bij een firma?
- 1.3 Waarom zal de ondernemingsleiding van een nv in de praktijk toch invloed van de vermogensverschaffers accepteren?
- 1.4 Welk begrip (efficiëntie of effectiviteit) geeft een indruk van de doelmatigheid van het organisatieproces en welk geeft een indruk van de doeltreffendheid?
- 1.5 Bedenk een situatie waarin een organisatie opgeheven kan worden als het doel dat die organisatie nastreeft, definitief bereikt is.
- 1.6 Wat is het verschil tussen een non-permanente organisatie en een organisatie die uitgaat van de going-concerngedachte?
- 1.7 Waarom zijn er in Nederland meer bedrijven dan ondernemingen?
- 1.8 Als je bakker bent en je gaat aan het eind van de week kijken of het deze week goed is gegaan, waar kijk je dan naar met betrekking tot de effectiviteit en de efficiëntie?
- 1.9 Een schilder moet voor een bepaald tijdstip twintig deuren schilderen. De kosten per deur zijn €10 en hij kan aan deze dienst €20 per deur verdienen. Wat is dan de maximale productiviteit en waarom?
- 1.10 Waarom is het bestuderen van organisatie-theorieën van belang?

### Toepassingsvraagstukken

- 1.11 Frencken Papers, een bedrijf dat veel papier produceert, heeft verschillende productieafdelingen omdat het halffabricaat dat aan het bedrijf wordt geleverd, verschillende fasen moet doorlopen om als eindproduct de fabriek te verlaten. Het bedrijf is een dochteronderneming van een groter concern. De directeur is altijd werkzaam op het hoofdkantoor en komt eens in de maand langs voor overleg. In het bedrijf is een chef aangesteld die leiding moet geven aan de verschillende productieafdelingen.
  - a Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
  - b het jaarverslag van de onderneming is opgenomen dat de waarde van het bedrijf gebaseerd is op de going-concerngedachte. Wat houdt dit in?
  - c In het bedrijf is het zo geregeld, dat alle werknemers fiat moeten vragen aan de chef voordat de productie gestart mag worden. Dit heeft tot gevolg dat er lange wachttijden ontstaan als de chef het heel druk heeft. Hierdoor wordt de productiecapaciteit niet goed benut. Een ander gevolg is dat de chef door tijdgebrek de voorbereidingen voor de productie onnauwkeurig nakijkt,

- waardoor fouten blijven zitten en pas tijdens de productie ontdekt worden. Dan is het dus al te laat. Bedenk een oplossing voor dit probleem.
- d Als fouten te laat gevonden worden, bestaat de kans dat er al veel verkeerde producten uit de machine gerold zijn. Dit brengt natuurlijk extra kosten met zich, omdat de uitval verwerkt moet worden en er nieuwe grondstoffen aangevoerd moeten worden om aan een order te voldoen. Welk verhoudingsgetal verandert hierdoor? Geef in woorden weer wat dit begrip inhoudt.
- e Door de lange wachttijden en het feit dat er toch nog geregeld fouten voorkomen bij de productie, zijn de werknemers minder gemotiveerd en daalt de productiviteit. Hoe krijgt de chef zijn personeel weer gemotiveerd?

- 1.12** Pizzeria Canli maakt en bezorgt pizza's op bestelling. De variabele kosten voor één pizza zijn gemiddeld €4. De vaste kosten bedragen per pizza €4,50. Bij bezorging van pizza's komt hier echter nog €1 per pizza bij. De verkoopprijs van pizza's ligt gemiddeld rond €14. De bezorgkosten zijn voor rekening van de besteller. Er komt een bestelling binnen van twintig pizza's die bezorgd moeten worden bij een grootwinkelbedrijf.
- a Waarom is het voor een bedrijf nodig om de productiviteit te berekenen?
- b Bereken de productiviteit (twee decimalen).
- c Zal de maximale productiviteit hoger of gelijk zijn dan de bij vraag b berekende productiviteit?

Door een foutieve aanname van de bestelling levert de pizzabezorging maar twaalf pizza's af bij het grootwinkelbedrijf.

- a Bereken de effectiviteit.
- b Bereken de efficiëntie.

- 1.13** Lees de volgende tekst.

## Centrale vestiging C&A in België

<b>Brussel</b> – Het kledingconcern C&A gaat een centrale vestiging bouwen in Vilvoorde bij Brussel. Het pand moet het logistiek hoofdkwartier worden van C&A	in Europa. Het familieconcern heeft autonome vestigingen in verschillende Europese landen. Volgens directeur K. Dellaert van C&A België komt in die situatie	geen verandering. In Vilvoorde worden bepaalde logistieke diensten en een deel van de inkoopactiviteiten ondergebracht.
---	--	---

- a Wat is de externe organisatiedoelstelling van C&A?
- b Van welke organisatiebegrippen is in dit artikel sprake?
- c Welke van de in paragraaf 1.3 genoemde rechtsvormen past het beste bij C&A?
- d Wat zijn de vier belangrijkste kenmerken van een organisatie?
- e Hoe wordt de continuïteit van C&A gewaarborgd?

**Op de website behorende bij dit boek ([www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl](http://www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl)) staan meer toetsvragen en oefenmateriaal.**