

Grondslagen van het management



Noordhoff Uitgevers

Doede Keuning
& Ruud de Lange

7^e druk

Grondslagen van het management

Grondslagen van het management

**Doede Keuning
Ruud de Lange**

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen
Omslag beeld: Dreamstime_82174904

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

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



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) 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) 978-90-01-87889-4
ISBN 978-90-01-87888-7
NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Binnen allerlei organisaties doen vele mensen in zeer uiteenlopende functies aan management. Zowel commerciële ondernemingen als instellingen zonder winstoogmerk kunnen niet zonder een vorm ervan. In het kader van opleiding of training is het vakgebied Management relevant voor iedereen die als toekomstig medewerker in organisaties wil functioneren. Daarnaast hebben degenen die hier dagelijks werken wellicht behoefte om zich te bezinnen op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn.

Doel en positionering van dit boek

Het doel van dit boek is om de lezer kennis te laten maken met het vak van manager en hiervoor interesse te wekken. Het boek is breed van opzet en bestrijkt het hele spectrum van het vakgebied. Verder is het toegankelijk door de praktijkcases en voorbeelden uit bekende organisaties, zodat het ook aansluit op de dagelijkse beleving van de lezer. Elk hoofdstuk opent met een Management-in-actie-verhaal uit de praktijk, en sluit af met een Managementcase. Soms zijn er in het hoofdstuk nog een of meer Managementpraktijkgevallen toegevoegd. De lezer kan dus steeds zowel vooraf, tijdens de bestudering als achteraf meedenken met de diverse managers in hun praktijksituaties.

Het boek is geschikt voor gebruik in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelor- als in de masterfase. Tevens kan het dienen als introductie voor wo-instellingen en is het ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management. De behandelde theorie- en praktijkaspecten sluiten aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de uitdagingen waarvoor managers en organisaties tegenwoordig staan.

Opzet van het boek

Dit boek is opgezet volgens een zogenaamde ‘procesbenadering’ van management.

Deel 1, Management en maatschappij, gaat over de maatschappelijke context van managers en organisaties. Daarnaast behandelen we in een appendix de geschiedenis van de managementtheorieën. Ook wordt de wederzijdse beïnvloeding van samenleving en organisatie in kaart gebracht.

Deel 2, Koersbepaling en de lerende organisatie, gaat over de vragen die elke organisatie beantwoorden moet, namelijk: ‘wat is onze koers?’ en ‘moeten wij wel of niet veranderen?’ Dit zijn de vraagstukken van strategieformulering, besluitvorming, creativiteit en de lerende organisatie.

In deel 3, Organisatieopbouw en taakverdeling, komen de organisatieopbouw en de taakverdeling aan de orde en worden de ontwikkelingsstadia van individuele organisaties behandeld. De organisatiestructuur die men kiest dient aan te sluiten bij de koers die het management eerder heeft vastgesteld. Hier gaat het om functievorming, afdelingsvorming, het centraal of decentraal aansturen van medewerkers, o.a. in ‘zelfsturende teams’.

Deel 4, Mensen in organisaties, behandelt de motivatie van uitvoerende medewerkers en managers, en de stijl van leidinggeven van de laatste. Centraal daarbij staat het humanresourcesmanagement, talentontwikkeling en machtsverdeling. Ook wordt aandacht besteed aan organisatiecultuur en de onderlinge verwachtingen van organisatieleden omtrent werkgedrag. In deel 5, Sturing van het dagelijks werk, komt de procesbeheersing aan de orde via de onderwerpen ‘planning’ en ‘bijsturing’. Bijzondere aandacht wordt besteed aan kwaliteitsmanagement, prestatiemeting en informatietechnologie in relatie tot management en organisatie. Daarna volgen de managementaspecten van de diverse functionele processen, zoals logistiek en human resources. Dit deel wordt afgesloten met aandacht voor ‘organisatie rond processen’ in de vorm van BPR: business process re-engineering, nieuwe businesstechnologie, webcommunicatie via big data en Internet of Things (IoT) en Het Nieuwe Winkelen (HNW).

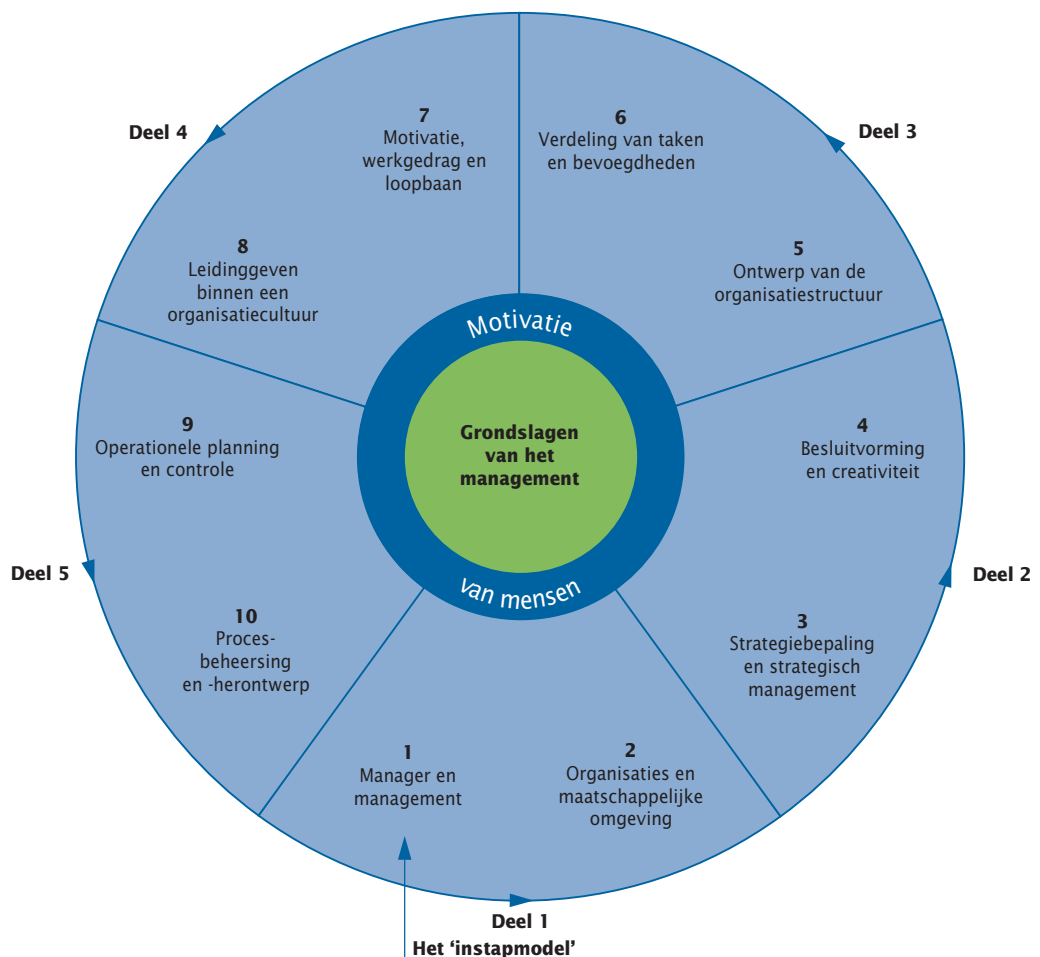
Ontstaan en ontwikkeling van Grondslagen van het management

Dit managementboek kwam, gedidactiseerd volgens het stramen en lay-out van de Grondslagen boekenreeks van Stenfert Kroese/Educatieve Partners Nederland, in eerste druk in 1995 op verzoek van de uitgeverij tot stand. Het betrof een compilatie van teksten uit de boeken Management en Organisatie (1993), Organiseren en Leidinggeven (1991) en Bedrijfskunde (1989), alsmede uit de beschikbare syllabi Management en Organisatie, Organiseren, Leidinggeven, Management: managementmethoden en -technieken (prof. dr. D. Keuning) en Strategisch Management (prof. dr. D.J. Eppink), zoals deze destijds op basis van deze boeken voor de IBW-opleiding Hogere Bedrijfskunde waren vervaardigd.

Het hoofdstuk over strategie is in de zesde editie geheel vernieuwd, met duidelijke verwijzing naar genoemde oorspronkelijke bronnen en figuren, maar met daarnaast vooral ook nieuw geïntroduceerde figuren en begrippen. Dit op basis van zowel de klassieke als de meest recente inzichten en bronnen, met daarbij op aanwijzing van gebruikers-docenten minder aandacht voor verdere uitwerking van portfolio-gerelateerde technieken. Vernieuwingen en aanpassingen in de overige hoofdstukken zijn kort aangegeven onder het kopje 'Nieuw in de zevende druk'.

Grondslagen van het management als 'rondleiding'

Als introductie tot het vakgebied vormt het boek een soort 'rondleiding' langs de verschillende managementaspecten (zie schema).



Bij de rondleiding willen we twee aspecten benadrukken. Ten eerste dat het bij organisaties en management altijd gaat om mensen met hun motivaties. Daarom zetten we motivatie centraal in het schema. Ten tweede dat het ook altijd gaat om de persoon van de manager. Bij de introductie van het vakgebied geven we antwoord op de vraag wat nu eigenlijk een manager is. De lezer begint de rondleiding in de grafische voorstelling bij voorkeur onderaan in het 'instapmodel'.

Dit boek gaat vergezeld van een website (www.grondslagen-management.noordhoff.nl) om de zelfwerkzaamheid van de student te stimuleren. De website bevat extra cases, kennisvragen, en instructies, wat de effectiviteit van het onderwijs vergroot.

Nieuw in de zevende druk

De hoofdtekst van het boek is aangepast aan nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Actuele thema's zijn op veel plaatsen geïllustreerd aan de hand van nieuwe praktijkvoorbeelden en recente cases, zowel uit het Nederlandse bedrijfsleven, als uit de bedrijfspraktijk in Vlaams-België. Zo beginnen en eindigen vrijwel alle hoofdstukken met een nieuwe case (respectievelijk de 'Management in actie'-case en de 'Managementcase'). Ook zijn er nieuwe paragrafen toegevoegd over hedendaagse onderwerpen die relevant zijn voor toekomstige leiders. Tot slot zijn de kernbegrippen, de geraadpleegde en aanbevolen literatuur alsmede het register aangevuld met nieuwe begrippen en relevante nieuwe boektitels en artikelen. Zo is het boek weer 'bij de tijd'.

Om de toegankelijkheid van de leerstof te vergroten is ook de zevende druk weer uitgevoerd in vier kleuren. De inhoud van het boek omvat vijf delen van elk twee hoofdstukken. Per hoofdstuk noemen we hier de belangrijkste aanpassingen:

Hoofdstuk 1

In het eerste hoofdstuk geven we een inleiding op de doelstellingen en strategiebepaling van een organisatie, en gaan we in op kenmerken van hedendaags management met een primaire oriëntatie op gezondheid van een organisatie. Het nieuwe devies is ... gerichtheid op 'company health' in plaats van gerichtheid op aandeelhouderswaarde en 'shareholders wealth'. Het belang van inspirerend leiderschap wordt behandeld in de context van de 'high-performance-organisatie' (verder uitgewerkt in 1.6), die aanzet tot uitmuntend presteren. Wendbaarheid van een organisatie, organisationele gezondheid en kenmerken van gezonde organisaties krijgen aandacht in paragraaf 1.6.1. Ook wordt stil gestaan bij het scoren op wendbaarheid ('agility') en het ontstaan van een 'gezondheidsindex' voor organisaties. Bij de beschrijving van belangrijk thema's in het hedendaags management wordt aandacht gegeven aan de rol van marketing en merkkracht, 'branding' in de eeuw van 'social media', globalisering en protectionisme en de meest recente opvattingen over duurzaam maatschappelijk gericht ondernemen en sociaal ondernemerschap, gericht op het creëren van 'shared value'.

Hoofdstuk 2

Belangrijke maatschappelijke trends en ontwikkelingen zijn geactualiseerd, zoals de EU, Brexit en eurosceptis, fintech en 'blockchain', 'corporate governance', dreiging van 'vijandige overnames', geopolitieke risico's en wereldwijde geopolitieke verschuivingen, rol van China als economische partner, miljardenovernames, snelle veroudering van technologie en verandering van ondernemingsgrenzen als gevolg van 'disruptieve' technologieën, zijn beschreven in de paragrafen 2.3 en 2.4. In het kader van internationalisering en cultuur is de aandacht gevestigd op islamitisch bankieren, diaspora marketing en 'Bottom-of-the-pyramid'-markten. Verder is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan duurzaam ondernemen en circulaire economie, globalisering, corporate governance en diversiteit in de top van organisaties, wijzigingen in medezeggenschapsregelingen en Arbovoorschriften en crisis en reputatiemanagement in het tijdperk van 'social media' en de netwerkmaatschappij.

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3 is geschreven op basis van het in de praktijk beproefde model van strategieformulering (Harvard-benadering) gekoppeld aan de recente McKinsey-aanbevelingen (uit 2017). Dit model dient om tot grondige analyse, begrip en diagnose van de situatie ('framing') en het huidige verdienmodel te komen. Van daaruit kunnen gefundeerde strategische keuzes worden gemaakt en kunnen effectieve acties in gang worden gezet. Bij situatieanalyse is daarbij het Canvas-model (van Osterwalder en Pigneur) beschreven om het businessmodel te typeren. Bij zogenoemde kloofanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen een verbeteringskloof en een vernieuwingskloof. Afhankelijk van de strategische ruimte die een organisatie heeft of voor zichzelf weet te creëren, zal een keuze uit strategische alternatieven worden gemaakt. Of dat al of niet op eigen kracht kan gaan, valt dan nog nader te bezien. In dit verband worden naast de alternatieven op eigen kracht ook verschillende samenwerkingsmogelijkheden getypeerd. Keuzecriteria en toetsingsvragen dienen om tot beslissingen te komen om vervolgens, ondersteund door flankerende maatregelen en benutting van draagvlak, tot uitvoering van plannen te komen.

Hoofdstuk 4

In subparagraaf 4.2.7 wordt de betekenis van 'Design denken' uiteengezet in het kader van besluitvorming om complexe vraagstukken op te lossen en verandering aanvaard te krijgen. In dit verband komt ook 'gamification' aan de orde om met inzet van spelvormen bedrijfsresultaten te verbeteren of samenwerking te bevorderen. In paragraaf 4.4.4 wordt in bij onderhandeling het belang van het onder controle hebben van emoties' behandeld. In 4.4.6 wordt met de komst van 'big data' het belang van een te voeren data-strategie bij databeheer benadrukt. In 4.5.3 wordt aandacht gevraagd voor hardleersheid en belemmeringen bij organisationeel leren. Daarbij wordt ook het belang besproken van het letten op effectiviteit van individuele bijdragen bij besluitvorming in groepsverband.

Hoofdstuk 5

De reorganisatie en vernieuwde organisatie van ING – dat zichzelf op de schop nam in 2017 – staat centraal in de openingscase van dit hoofdstuk. In 5.2.3 wordt het belang van betrokkenheid van werknemers benadrukt. In 5.4.8 wordt uiteengezet dat een vorm van 'matrix-structurering' vaak nodig is, maar ongemakkelijke dubbelzinnigheid veroorzaakt bij medewerkers. In 5.5.1 worden aanbevelingen gedaan om een organisatie 'robuust te maken' voortkomend uit onderzoek naar 'biologie' van overleving van organisaties. Klassieke thema's bij familiebedrijven worden weergegeven in paragraaf 5.5.5 en wordt in het kader van reorganisatie gewezen op het gevaar bij 'downsizen'. In 5.6.1 worden disfuncties van staf- en specialistische hulpdiensten besproken en wordt gewezen op het belang van het inbouwen van een vorm van 'bureaucratiseringsalarm' in concernorganisaties. In een nieuwe paragraaf 5.7.1 wordt de 'platformorganisatie' beschreven als verschijningsvorm van intelligent ondernemen.

Hoofdstuk 6

Holacratie met innovatieve vormen van organisatiestructurering wordt beschreven in paragraaf 6.2.4. Teams, in velerlei varianten aangeduid, zijn dan 'de structuur'. In 6.9 wordt bij organisatieverandering aan de orde gesteld dat het vooral gaat om het (op)bouwen van een platform voor verandering. Als dit ontbreekt zullen grootschalige veranderprogramma's hun doel veelal niet bereiken en veruit de meeste herontwerp-initiatieven zullen dan mislukken.

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 7 is geactualiseerd en aangevuld met nieuwe onderzoeksgegevens, ontwikkelingen en thema's. In 7.3.2 wordt kort ingegaan op 'storytelling', 'early wins' bij teamvorming en de praktijk van 'high performing teams'. In 7.4.2 wordt ingegaan op 'gezond leiderschap' en de zogenoemde 'leiderschapstrap'. Ook wordt ingegaan op vitaliteit, 'job crafting', vertrouwen en verbondenheid met een organisatie. Recente opvattingen over de HR-functie worden besproken in 7.7 en nieuwe ontwikkelingen in 'recruitment' komen in 7.7.3 aan de orde. In het kader van prestatiebeloning wordt stil gestaan bij nieuwe 'metrics' als basis voor beloning.

Hoofdstuk 8

In 8.2.1 wordt het belang van het geven van aandacht aan de ‘emotionele cultuur’ van een organisatie besproken. In 8.3.2 wordt het verband aangegeven tussen werktevredenheid bij werknemers en het hebben van een (echt) competente baas.

Ook wordt in 8.3.2 de kloof tussen top en werkvloer aan de orde gesteld, o.a. met ervaringen uit programma’s als ‘Undercover Boss’.

In vraagstukken van communicatie wordt het benutten van ‘social media’ aangegeven.

Hoofdstuk 9

In 9.7.2 worden kengetallen (als meeteenheden of ‘metrics’) benoemd die in de commerciële functie bij prestatiebeoordeling kunnen worden benut. In 9.8.3 is de ‘strategiekaart’ kort toegelicht. In 9.8.6 en 9.8.7 is de meest recente versie van het INK-model weergegeven.

Hoofdstuk 10

In 10.2.3 wordt de (trechter-) van het innovatieproces aanpak uiteengezet en wordt ook de variant van ‘open innovatie’ en ‘crowdsourcing’ toegelicht. Innovatiescores zijn doorgaans laag, terwijl wereldwijd wordt aangegeven dat innovatie van groot belang is.

Samenwerking in de ‘cloud’ komt in 10.3.4 aan de orde. In 10.4.3 wordt ingegaan op de (op-)komst van SmartLabel en TTag. Verdere verandering in het winkelbeeld wordt in 10.4.4 kort besproken. Ook komt marktmacht van mondiale bedrijven aan de orde. Veranderingen in bedrijfstukken en concurrentieverhoudingen worden onder invloed van IoT (‘Internet of Things’) in 10.5.4 aangegeven. In 10.6 wordt stil gestaan bij ‘platforms’ als het nieuwe bedrijfsmodel dat traditionele bedrijven sterk onder druk zal zetten en verandering zal brengen in het ‘oude’ bedrijfsmodel van ‘pipeline business’.

Extra cases en website

Bij deze zevende druk van het theorieboek *Grondslagen van het management* is het werkboek opgenomen in de website. Cases zijn geactualiseerd en het aantal cases is aanzienlijk uitgebreid: meer dan zestig cases, zowel eenvoudige als complexe. Per hoofdstuk is een ruime hoeveelheid meerkeuzevragen, open vragen en opdrachten opgenomen. Tevens zijn nieuwe inzichtvragen toegevoegd.

De website bij dit boek wordt periodiek geactualiseerd en aangevuld met cases, vragen en voorbeeldexamens, zie www.grondslagen-management.noordhoff.nl.

Met de hiervoor genoemde wijzigingen en aanpassingen is deze methode dus weer ‘bij de tijd’ en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelors en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het vakgebied ‘Management’.

Ten slotte

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons gaarne opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning
Drs. Ruud de Lange

Epe/Zaandam
April 2018

Verkorte inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	49
Deel 2	Koersbepaling en de lerende organisatie	141
Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	143
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	205
Deel 3	Organisatieopbouw en taakverdeling	241
Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	243
Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	303
Deel 4	Mensen in organisaties	349
Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	351
Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	411
Deel 5	Sturing van het dagelijks werk	455
Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	457
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	515
Appendix		
	Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen	576

Inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
	Management-in-actie: Cees 't Hart: de eerste niet-Deense topman van Carlsberg	6
1.1	Organisatie en management	7
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	8
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	8
1.1.3	Organisatie en organiseren	10
1.1.4	Kenmerken van hedendaags management	11
1.2	Kernactiviteiten van managers	18
1.2.1	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	18
1.2.2	Verschillen per managementlaag	19
1.2.3	Managers en soorten van beslissingen	22
1.2.4	Strategische beslissingen en doelstellingen	23
1.2.5	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	24
1.3	Managers en leiders: geboren of gemaakt?	25
	Philips en zijn top	25
1.3.1	Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding	26
1.3.2	Wat moet een goede manager allemaal kunnen?	27
1.3.3	Manager of leider?	28
1.3.4	Expressief en inspirerend: leiderschapontwikkeling in high-performance-organisaties	29
1.4	Management als proces: kerntaken	30
1.4.1	Management als proces	30
1.4.2	Managementcyclus en kerntaken	31
1.5	Procesmodel van een organisatie	33
1.5.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	33
1.5.2	Processen en procesbeheersing	35
1.6	Succesvol management en gezonde organisaties	37
1.6.1	High-performance-organisaties: enkele kenmerken	40
1.6.2	Te stellen eisen aan een organisatie	42
1.7	Manager en organisatiecultuur	42
	Samenvatting	44
	Discussievragen	45
	Managementcase: Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie'	46
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	49
	Management-in-actie: Voor de 'nieuwe zijderoute' maakt China nieuwe vrienden	50
2.1	Functioneren van organisaties in hun omgeving	51
2.1.1	Beïnvloeding door partijen en situaties	51
2.1.2	Organisatie en maatschappelijke kringloop	52
2.1.3	Organisatie en organisatie-evenwicht	54
2.2	Externe belanghebbenden als partij	55
2.2.1	Afnemers/cliënten	56
2.2.2	Toeleveranciers	56
2.2.3	Vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers	56
2.2.4	Overheid	57

2.2.5	Concurrenten	57
2.2.6	Belangenorganisaties	57
2.3	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	58
2.3.1	Demografische factoren	58
2.3.2	Economische factoren	60
2.3.3	Sociaal-maatschappelijke factoren	62
2.3.4	Technologische factoren	64
2.3.5	Ecologische factoren	68
2.3.6	Markt- en bedrijfstakfactoren	69
2.3.7	Politieke factoren	70
2.4	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	73
2.4.1	Herpositionering en industriële transformatie	83
2.4.2	Outsourcing, nearshoring, offshoring en shared services	86
2.4.3	Eco-efficiency, eco-effectiviteit en duurzaam ondernemen	88
2.4.4	Internationalisering van het bedrijfsleven	90
2.4.5	Effecten van nationale cultuur op organisaties	91
2.4.6	Andere culturen en nieuwe kansen	94
2.4.7	Netwerkorganisatie: de toekomst?	95
2.4.8	Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling	96
2.4.9	Strategische samenwerking	98
2.5	Maatschappelijke verantwoording, verslaglegging en risicomanagement	99
2.5.1	Doelgroepen	99
2.5.2	Corporate governance	100
2.5.3	Regelgeving publicatieplicht	104
2.5.4	Vormen van verslaglegging	105
2.5.5	Risicomanagement, taak topleiding en governance-code	108
2.6	Medezeggenschap: huidige stand	111
2.6.1	Wet op de Ondernemingsraden en Arboret	112
2.6.2	Bevoegdheden van de ondernemingsraad	115
2.6.3	Organisatie en ondernemingsraad	117
2.6.4	Functioneren van ondernemingsraden in de praktijk	118
2.6.5	Arboret (1998/2007/2011/2017)	120
2.7	Management en ethiek	125
2.7.1	Ethische dilemma's bij het bedrijfsleven	126
2.7.2	Kwestiemanagement of lobby	129
2.8	Communicatie met externe groepen en als aspect van organisatiestrategie	130
2.8.1	Actief omgaan met imago en identiteit	131
	Imago Wal-Mart: 'slecht en inhalig' en het 'tegenoffensief'	131
2.8.2	Crisis: het kan iedereen overkomen	132
2.8.3	Actieplan: planning en communicatie	133
	Samenvatting	136
	Discussievragen	136
	Managementcase: Royal Sporting Club Anderlecht: E-sport nieuw speelterrein voor merken	137

Deel 2	Koersbepaling en de lerende organisatie	141
Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	143
	Management-in-actie: TOMTOM: 'de focus is meer komen te liggen op big data'	144
3.1	Strategie en beleidsbepaling	146
3.1.1	Expliciete strategieformulering wenselijk	146
3.1.2	Impliciete strategie is ook strategie	147
3.2	Strategieformulering	148
3.2.1	Verschillende organisatieniveaus	148
3.2.2	Strategieformulering: een proces in stappen	149
3.2.3	Fasen in het proces en bruikbare modellen	150
3.3	Vaststellen huidig strategisch profiel: identificatie van het businessmodel	152
3.3.1	Businessmodel Canvas	152
3.3.2	Vaststelling strategisch profiel: Harvard-methode	154
3.4	Intern onderzoek: sterkten en zwakten in waardeketen (S en W)	155
3.4.1	Operationele dimensie	156
3.4.2	Financiële dimensie	157
3.4.3	(Top)management dimensie en stijl en reputatie van de organisatie	160
3.4.4	Situatie-afhankelijke beoordeling	160
3.5	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen (O en T)	161
3.5.1	Ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving: DESTEMP	161
3.5.2	Markt-, product- en concurrentieomgeving nader bezien	163
3.5.3	Marktanalysemodel: vijfkrachtenmodel van Porter	164
3.5.4	Slotopmerkingen	166
3.6	Toekomstbeeld: vaststelling strategische kloof en strategische ruimte	166
3.6.1	Raming bij ongewijzigd beleid en bepaling strategische kloof	167
3.6.2	Strategische kloof: verbeteringskloof en vernieuwingskloof	167
3.6.3	Strategische ruimte: nadere indicaties	169
3.7	Ontwikkelen van strategische alternatieven	170
3.7.1	Basiskeuzen: inkrimpen/verbeteren en/of vernieuwen/uitbreiden	170
3.7.2	Inkrimpen, beperken, handhaven of verbeteren van bestaande activiteiten	173
3.7.3	Vernieuwen en/of uitbreiden van bestaande of gerelateerde activiteiten	176
3.7.4	Toetsen en bijstellen van alternatieven	182
3.8	Samenwerkingsverbanden	183
3.8.1	Functionele (partiële) samenwerking	183
3.8.2	Volledige samenwerking, opsplitsing en verzelfstandiging	185
3.8.3	Strategische doelen en strategische instrumenten	186
3.9	Evaluatie alternatieven en bepaling keuze	188
3.9.1	Criteria en toetsingsvragen	189
3.9.2	Stresstest en 'onderhoud' strategie	190
3.9.3	Strategische keuze: bepaling strategie(ën)	191
3.10	Van strategie naar deelplannen en implementatie: van woorden naar daden	191
3.10.1	Businessmodel en implementatie	192
3.10.2	Flankerende maatregelen	193

3.10.3	Planning en implementatie: slotopmerkingen	194
3.11	Kenmerken van een goed ondernemingsplan en businessmodel	194
3.12	Organisatie van de planning	197
3.12.1	Strategische planning in een businessunit-structuur	197
3.12.2	Draagvlak creëren: recente bevindingen uit de praktijk	199
	Samenvatting	200
	Discussievragen	201
	Managementcase: Vlaamse producenten van vloerbekleding blijven investeren in productie en innovatie	202
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	205
	Management-in-actie: Duurzame elpees ontwikkelen? Samen op zoek naar een alternatief voor vinyl	206
4.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	207
4.1.1	Soorten beslissingen	208
4.1.2	Overleg en inspraak	209
4.2	Besluitvorming als proces	209
4.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	209
4.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	211
4.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	212
4.2.4	Fase 4: beslissen	212
4.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	213
4.2.6	Fasemodel van besluitvorming	214
4.2.7	'Design' denken en besluitvorming	214
4.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	215
4.3.1	Organisatie als politieke arena	217
4.3.2	Organisatie als vuilnisvat	217
4.4	Besluitvorming: technieken, hulpmiddelen en benaderingswijzen	218
4.4.1	Technieken die de creativiteit bevorderen	218
4.4.2	Beslissingsmethoden	220
4.4.3	Soorten beslissingen en procedures/technieken	222
4.4.4	Verskillende benaderingen van probleemoplossing en besluitvorming	223
4.4.5	'Groupware', ICT en besluitvorming	224
4.4.6	Big data: patronen herkennen in gegevens en voorspellen	225
4.5	Creatieve en lerende organisatie	226
4.5.1	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	227
4.5.2	Leren en de lerende organisatie	228
4.5.3	Kennismanagement: organiseren van denkwerk en strategische vernieuwing	230
4.6	Overleggroepen en besluitvorming	232
4.6.1	Hogere werk- en overleggroepen	233
4.6.2	Lagere werk- en overleggroepen	234
4.7	Management en inschakeling van externe adviseurs	234
	Samenvatting	236
	Discussievragen	236
	Managementcase: LEGO-manager Jorn Lykke: 'We waren de weg even kwijt' LEGO focust weer op steentjes en groei tegen de trend in	237

Deel 3	Organisatieopbouw en taakverdeling	241
Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	243
	Management-in-actie: ING's transformatie naar 'omnichannel' en 'agile'	244
5.1	Arbeidsverdeling en coördinatie	247
5.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	247
5.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	248
5.1.3	Organieke en personele structuur	249
5.1.4	Formele en informele organisatie	249
5.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	250
5.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	251
5.2	Managementniveaus in een organisatie	251
5.2.1	Taken topleiding	251
5.2.2	Taken middle management	254
5.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	255
5.2.4	Taken staf- en hulpdiensten	256
5.3	Organisatiestructuur: verticale en horizontale uitbouw	258
5.3.1	Interne differentiatie	258
5.3.2	Interne specialisatie	259
5.4	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	261
5.4.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	262
5.4.2	F, P, G of M: vorm van arbeidsverdeling is situatieafhankelijk	263
5.4.3	Gecentraliseerde functionele structuur	264
5.4.4	Gedecentraliseerde divisiestructuur	265
5.4.5	Businessunit-structuur	267
5.4.6	Intermezzo: drie soorten afhankelijkheden en hun oplossingen	268
5.4.7	Projectorganisatie	271
5.4.8	Matrixorganisatie	274
5.5	Organisatiestructuur in ontwikkeling	276
5.5.1	Stadia in de groei en ontwikkeling van een bedrijf	278
5.5.2	Organisatiestructuur in beginfase: het pioniersbedrijf	281
5.5.3	Afdelingsgewijze opbouw	282
5.5.4	Volgroeide organisatie	284
5.5.5	Veranderende eisen	286
5.6	Naar platte organisaties	290
5.6.1	Knelpunten/disfuncties bij top en middenkader	290
5.6.2	Structuuringreep als instrument voor effectiviteitsverbetering	292
5.7	Naar intelligente ondernemingen	292
5.7.1	Platformorganisatie: nieuwe verschijningsvorm van intelligent ondernemen	295
	Samenvatting	297
	Discussievragen	298
	Managementcase: Recrea BV	299
Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	303
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	304
6.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	305
6.1.1	Criteria bij uitvoeringsgerichte taken	305
6.1.2	Extra criteria bij leidinggevende taken	307
6.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	307
6.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakrotatie	309

6.2.2	Semi-autonome werkgroepen	310
6.2.3	Kwaliteitscirkels	310
6.2.4	Holacratie: teams zijn de structuur	311
6.2.5	'Scrum teams'	311
6.3	Groepsgewijze opstelling	312
6.3.1	Organiseren rond processen	313
6.3.2	Werken in brede taakgroepen	314
6.3.3	Prestatiesturing en teamvorming	314
6.4	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	315
6.5	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	316
6.5.1	Lijnorganisatie	316
6.5.2	Lijn-staforganisatie	318
6.5.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	320
6.5.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	321
6.5.5	Communicatie en inbouw overlegstructuur	322
6.6	Centralisatie en decentralisatie	324
6.7	Coördinatie en interne afstemming	327
6.8	Omspanningsvermogen van de leiding	328
6.8.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	329
6.8.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	330
6.9	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en geplande verandering	331
6.9.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	331
6.9.2	Organisatieverandering: een proces	332
6.9.3	Weerstandsbenadering	335
6.9.4	De irrationele kant van verandermanagement	337
6.9.5	Veranderen stopt nooit	339
6.9.6	Situationele verschillen in vijf kleuren	341
	Samenvatting	344
	Discussievragen	344
	Managementcase: Hoe Bouwmaat zijn organisatie succesvol verbouwd	345

Deel 4 **Mensen in organisaties** 349

Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	351
	Management-in-actie: Ahrend ontzorgt zijn klanten: de monteur is het visitekaartje geworden	352
7.1	Medewerker en veranderend gedrag	353
7.1.1	Opvattingen over goed management op middenniveau	353
7.1.2	Loyaliteit van werknemers voorbij?	354
7.2	Groepen in organisaties	354
7.2.1	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	355
7.2.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	356
7.3	Kracht van teams	357
7.3.1	Op elkaar inwerkende kaders	357
7.3.2	Symbolische benadering	358
7.3.3	Virtuele teams en communities	359
7.3.4	Interne samenwerking niet als dogma	360
7.4	Motivatie: een nadere verkenning	361
7.4.1	Bijdragen vanuit de psychologie	361
7.4.2	Management door motivatie	363
7.4.3	Motivatietheorie van Vroom: de 'instrumentaliteitstheorie'	364
7.4.4	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	365

7.4.5	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	369
7.4.6	Sociale innovatie en Het Nieuwe Werken	370
7.5	Empowerment	372
7.5.1	Empowerment: een nieuwe manier van medewerkers aansturen	372
7.5.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	373
7.6	Nieuwe context voor talentontwikkeling en 'humanresources-management'	374
7.6.1	Nieuwe wensen en eisen: de zich aanpassende organisatie	375
	Drie uitdagingen bij internationale HR	380
7.6.2	Talentontwikkeling: enkele praktische aanbevelingen	381
7.6.3	Coaching, mentoring en talentontwikkeling	382
7.7	'Humanresources-management': concept en instrumenten	383
7.7.1	HRM: enkele kenmerken	384
7.7.2	HRM: management van het personele proces en personele instrumenten	385
7.7.3	HRM: 'high-tech' maar vooral mensenwerk	386
7.8	Waardering en beloning voor inzet	397
7.8.1	Beloning: prestatie en/of verdienselijkheid?	398
7.8.2	Keuze van een beloningsstelsel: opportunisme of systematiek?	398
7.8.3	Prestatiebeloning	399
7.8.4	Cafetariaplan	401
7.8.5	Incidentele beloning, gratificaties, tantièmes en bonussen	401
7.8.6	Beloning van de hoogste leiding	401
7.8.7	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	404
7.9	Loopbaanontwikkeling nader bezien	405
7.9.1	Carrièrepaden in platte organisaties: 'horizontaal omhoog'	405
7.9.2	Slotopmerkingen	406
	Samenvatting	407
	Discussievragen	407
	Managementcase: Efteling vangt piek op met online solliciteren: 'Papier niet hier...'	408
Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	411
	Management-in-actie: Frans van Houten: zijn visie op zakendoen in acht knallende quotes	412
8.1	Ondernemen, leidinggeven en managen	413
8.1.1	Ondernemerschap	414
8.1.2	Leiderschap	414
8.1.3	Management	414
8.2	Naar inspirerend leiderschap	415
8.2.1	Spiritueel leiderschap: Coveys 7 eigenschappen + de 8ste eigenschap	416
8.2.2	Paradox van managementleiderschap	418
8.3	Maccoby's managerstypen	420
8.3.1	Eigenschappen van goede managers	421
8.3.2	De beste werkplek en 'dark side of leadership'	423
8.4	Leiderschap en stijl van leidinggeven	425
8.4.1	Autocratisch leiderschap	425
8.4.2	Participatief leiderschap	426
8.4.3	'Theorie X' en 'Theorie Y' van McGregor	426
8.4.4	'Linking pin-structuur' van Likert	427
8.4.5	Ontwikkelingsrichting van leiderschap	427
8.4.6	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	429
8.4.7	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	431

8.4.8	Transformationeel leiderschap	432
8.4.9	'Blue ocean'-leiderschap (2014)	433
8.5	Beïnvloeding van menselijk gedrag	433
8.5.1	Motiveren van anderen	434
8.5.2	Machts- en gezagsbronnen bij gedragsbeïnvloeding	434
8.5.3	Communicatie tussen mensen	438
8.6	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	442
8.6.1	Conflict als proces	444
8.6.2	De beste manier hangt van de situatie af	445
8.7	Organisatie, stijl en organisatiecultuur	445
8.7.1	Functie van organisatiecultuur	446
8.7.2	Cultuurdiagnose	447
8.7.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	449
	Samenvatting	450
	Discussievragen	450
	Managementcase: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbare werkplek ter wereld	451

Deel 5 **Sturing van het dagelijks werk** 455

Hoofdstuk 9 **Operationele planning en controle** 457

	Management-in-actie: Nieuwe logistieke concepten voor sierteeltsector	
	Project DaVinc ³ i: inzichten om sector verder te helpen	458
9.1	Planning en budgettering	460
9.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	461
9.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	464
9.2	Besturing van activiteiten	469
9.2.1	'Control': systematische beheersing van activiteiten	470
9.2.2	Geven van opdrachten	471
9.2.3	Management by objectives	472
9.3	Productieplanning: methoden en technieken	474
9.3.1	Planborden	474
9.3.2	Voorraadbeheer	475
9.3.3	Optimale bestelgrootte en veiligheidsvoorraad	475
9.3.4	Material requirement planning	475
9.3.5	'Just-in-time'	475
9.3.6	Verkorten wachttijden in het productieproces	476
9.4	Beheersing van tijd: project- of netwerkplanning	477
9.5	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	479
9.5.1	Kwaliteitskosten en 'value chain'	480
9.5.2	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	480
9.5.3	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	483
9.5.4	Integrale kwaliteitszorg	484
9.5.5	MANS en Deming: meten is weten	486
9.5.6	Total Quality Management: kwaliteitsproblemen oplossen en verbeteringen implementeren	487
9.6	Benchmarking: verbeteren door vergelijking	488
9.6.1	Proces van benchmarking	489
9.6.2	Benchmarking: waarde en beperkingen	491
9.6.3	Operational Excellence	491
9.7	Kengetallen: meeteenheden als hulpmiddel bij control	492

9.7.1	Indeling van kengetallen	493
9.7.2	Kengetallen en periodieke registratie	494
9.7.3	Bedrijfstakgemiddelden	495
9.8	Prestatiemeting: financiële en niet-financiële indicatoren	496
9.8.1	Traditionele prestatiemeting	497
9.8.2	Niet-financiële indicatoren	498
9.8.3	Balanced Business Scorecard: een nieuwe vorm van interne berichtgeving	499
9.8.4	Dilemma's bij het meten van de uitvoering	502
9.8.5	Management control in non-profitorganisaties	503
9.8.6	Beoordeling van de gehele organisatie: EFQM-model	503
9.8.7	Gericht presteren met INK	504
9.9	Bijsturing	507
	Samenvatting	509
	Discussievragen	509
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	511
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	515
	Management-in-actie: Supermarkt Dirk van den Broek laat internet bewust links liggen	516
10.1	Informatie en control	517
10.1.1	Informatievoorziening, controle en control	519
10.1.2	Bedrijfssignalering	520
10.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	521
10.1.4	Managementinformatie	522
10.2	Functionele processen en procesbeheersing	523
10.2.1	Fabricage en productie	523
10.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	528
10.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	530
10.2.4	Kwaliteitsbeheersing	532
10.2.5	Interne milieuzorg	535
10.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	536
10.2.7	Marketing en verkoop	539
10.2.8	Inkoop	544
10.2.9	Human resources: het personele proces	546
10.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	547
10.2.11	Functionele informatiesystemen	547
10.3	Informatie- en communicatietechnologie	551
10.3.1	Invloed automatisering op concurrentieverhoudingen	551
10.3.2	Hedendaags topmanagement en ICT	552
10.3.3	Midden- en kleinbedrijf en ICT	553
10.3.4	ICT-projecten en bestuurlijke aandacht	554
10.3.5	Faalfactoren bij ICT-projecten	555
10.3.6	'Businesstechnologie' gaat verder dan huidige IT	556
10.4	ICT en de herinrichting van bedrijfsprocessen (BPR)	557
10.4.1	Organisatorische gevolgen van ICT	557
10.4.2	Goederenstroom, value-chain mapping en supply-chain management	558
10.4.3	RFID-standaarden en -tags	559
10.4.4	Bedrijven en internet: de webvraag	560
10.4.5	ICT en bedrijfskolomveranderingen: intermediaatie en disintermediaatie	562
10.5	Procesherontwerp	563
10.5.1	Procesoriëntatie: een vereiste in ICT-tijdperk	563

10.5.2	Doelstellingen bij BPR	564
10.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	565
10.5.4	Innovatie via webcommunicatie	565
10.6	Ondernemen met ICT	567
10.6.1	Web 2.0: businessvoordelen	567
10.6.2	Type oriëntatie bepaalt internetgebruik en marketing	570
10.6.3	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	570
	Samenvatting	572
	Discussievragen	572
	Managementcase : Amazon innovatiefste bedrijf ter wereld	573
Appendix	Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen	576
	Kernbegrippen	585
	Literatuur	609
	Register	620

Management en maatschappij

HOOFDSTUK 1 **Manager en management**

HOOFDSTUK 2 **Organisaties en maatschappelijke omgeving**

In deel 1 van *Grondslagen van het management* doen we het nodige 'voorwerk'. De delen 2 tot en met 5 behandelen het eigenlijke managementproces. Tegenwoordig is 'management' een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. De eerste twee hoofdstukken vormen een plaatsbepaling van 'management' in 'de maatschappij'. Twee hoofdvragen komen aan de orde:

- Wat zijn managers, leiders en effectieve organisaties en hoe ontstaan die? (hoofdstuk 1).
- Wat is de relatie tussen een organisatie en de maatschappelijke omgeving? (hoofdstuk 2).



Manager en management

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen 'management' en 'organisatie' omschrijven en uitleggen waarom deze belangrijk zijn;
- verschillende managementniveaus in een organisatie omschrijven en uitleggen waarom je op verschillende niveaus verschillende kennis en vaardigheden nodig hebt;
- de kernactiviteiten in management en het managementproces beschrijven en het onderlinge verband aangeven;
- kenmerken geven van de hedendaagse manager;
- eisen voor een gezonde organisatie omschrijven;
- de begrippen 'effectiviteit' en 'efficiency' onderscheiden en uitleggen waarom ze belangrijk zijn voor het beoordelen van een organisatie;
- instrumenten aangeven ter beoordeling van managers.

CASE Management-in-actie

Cees't Hart: de eerste niet-Deense topman van Carlsberg

De maatregelen die CEO Cees't Hart trof bij bierbrouwer Carlsberg hebben effect gehad. Het bedrijf presenteert voor het eerst weer positieve cijfers. Wie is deze Nederlandse topman?



Toen Cees't Hart, de eerste niet-Deense baas bij de bierbrouwer aantrad, kwam hij binnen bij een kwakkelend bedrijf en het was zijn taak om Carlsberg van de ondergang te redden. Sindsdien werkt hij aan een cultuuromslag. Nu kan hij de eerste successen melden.

'We hebben de zaken redelijk op de rit', zegt 't Hart. De schuldruk halveerde in 2017, er worden meer kosten bespaard dan verwacht (omgerekend €161 mln), de winstgevendheid is gegroeid en er komt substantieel meer cash binnen. Het dividend ging fors omhoog, met 60%.

't Hart: 'Nu willen aandeelhouders weten wat we met al dat geld gaan doen. We moeten zorgen dat we echt gaan groeien. Dat is de volgende fase.'

Toen 't Hart in 2015 bij Carlsberg begon, zat het bedrijf zwaar in de problemen. 't Hart kreeg de vrije hand om te veranderen wat nodig was. 'Het enige wat ik niet mocht, was Carlsberg verkopen.'

't Hart begon de ommekeer met een zoektocht naar een nieuwe strategie met de zestig hoogste managers, die zes maanden duurde. Dat kwam hem in de Deense

pers op de nodige kritiek te staan. 'Het is maar goed dat ik geen Deens kon lezen. Maar door zo'n proces krijg je wel steun van iedereen die bij het bedrijf blijft. Als je na zes maanden nog niet achter de strategie staat, kun je beter weggaan.'

Hij verving de financiële topman, net als de helft van de zestig hoogste managers. Ook wilde hij een competitieve cultuur terugbrengen door de introductie van scherpere doelstellingen en prestatiebonussen.

Slecht presterende onderdelen gingen dicht. In China sloten negentien brouwerijen, in Rusland en het VK werd het mes gezet in het aantal productielijnen en in verschillende landen, zoals Malawi of Oezbekistan, werden de activiteiten gestaakt. 'We focussen op landen waar we nummer een of twee in de markt zijn', zegt 't Hart. 'Dat zijn nu zo'n 25 landen, waaronder Rusland en India.'

De hardste noot om te kraken was volgens 't Hart het idee dat Carlsberg toch niet kon worden overgenomen. 'Maar als we te veel achterblijven bij onze concurrenten, kán dat wel. Alles heeft zijn prijs.'

Na alle veranderingen was het wachten op resultaten.

'Het is alsof je met een elastiek een trein voort wilt trekken', is de metafoor die 't Hart gebruikt. 'Hoe harder je trekt, hoe groter de spanning op het elastiek. Dan kunnen er twee dingen gebeuren. Of het elastiek knapt en de CEO kan vertrekken, of de trein komt in beweging en dan moet je steeds harder gaan lopen.'

Nu het financieel beter gaat, wil Carlsberg ook weer groeien. De brouwer heeft de boot gemist in de groot-scheepse consolidatie van de biermarkt, aldus 't Hart.

'Tien jaar geleden waren we even groot als Heineken. AB InBev was toen nog kleiner.' Carlsberg staat nu vooraan in de rij om de Vietnamese brouwer HaBeCo over te nemen. Dat zou de eerste overname van formaat zijn.

Bron: www.mt.nl/business/nieuws-ces-t-hart-ceo-carlsberg 7 februari 2018 en www.fd.nl 7 februari 2018 (bewerkt) en Carlsberg Groep Jaarverslag en Sustainability Rapport

CARLSBERG GROEP

De Carlsberg Groep is een Deense brouwerij met het hoofdkantoor in Valby. De brouwerij werd in 1847 opgericht in door Jacob Christian Jacobsen en is uitgegroeid tot een van de grootste brouwerijen ter wereld. Carlsberg behoort tot de top 10 brouwerijgroepen wereldwijd.

Sail'22 prioriteiten

De Sail'22 prioriteiten van Carlsberg zijn gericht op 'een winnende cultuur': met

team-gebaseerde prestaties, bijdragen aan een betere samenleving en sturen op het kompas van integriteit, eerlijk ondernemen en ethisch verantwoord ondernemingshandelen. Bij de verwachting dat rond 2050 ongeveer 70% van de wereldbevolking in grote steden zal leven, is Carlsberg's 'big city'-strategie op deze ontwikkeling gebaseerd en is Carlsberg inmiddels in 30 van de 50 grote steden in de toekomst al aanwezig.

Management

Zolang als er mensen via gezamenlijke inspanning iets hebben bereikt, zolang is er al sprake van management. Dit werd vroeger echter nooit gezien als een specifieke activiteit, laat staan als een beroep. Omdat hij bijna absolute macht over mensen en middelen had, kon de manager altijd alleen maar van zijn eigen doelstellingen uitgaan en deze op eigen manier verwezenlijken. Hij kon zich daarbij zelfs grote mislukkingen veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Maar veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, beperkten de macht van de leidinggevende. Het was niet langer geoorloofd om kapitaal en arbeid te verspillen. Zo ontstond een soort management met als eerste maatschappelijke doelstelling de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.

Beroep manager

Ontwikkelingen in samenleving en wetenschap hebben inmiddels een tijdvak ingeluid waarbij het management in feite in dienst staat van de gemeenschap. Een rationeel gebruik van mensen en middelen – dus het voeren van goed beheer alleen – is daarbij onvoldoende. Hoofdkenmerk van het 'nieuwe' beroep manager is het nemen van zodanige beslissingen, dat van buitenaf gestelde meervoudige doelen kunnen worden bereikt met het oog op continuïteit.

Maar management blijft een menselijk gegeven. Het steunt vooral op de persoonlijkheid van de manager. De talrijke facetten van het moderne management geven velen een kans om deel te nemen aan het proces van leidinggeven. Ieder naar eigen vermogen, capaciteiten en kennis.

1.1 Organisatie en management

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

Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

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

Maatschappij van organisaties

Organiseren en
leidinggeven

Organisatie als probleem

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

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

1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'

Manager

Is het begrip 'manager' nu een duurder woord voor chef of baas? Het wordt voor het eerst in het 16de-eeuwse Engeland in de huidige zin gebruikt, in het theater. Het combineert een Latijnse stam manus ('hand'), met het werkwoord agere dat 'in werking zetten', 'meevoeren' of 'handelen' betekent. Het begrip is als volgt te omschrijven: een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat er gedaan moet worden, hoe en door wie. Hij moet daarbij steeds bereid zijn om uitleg te geven. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

Betekenen
management

In het dagelijks spraakgebruik heeft het woord 'management' drie betekenissen. In dit boek, bedoeld als een beschouwing (theorie) van en voorbereiding op de praktijk (een voorbeschouwing dus), worden deze drie betekenissen door elkaar gebruikt.

Leidinggevend

Ten eerste verwijst het woord 'management' naar al die leidinggevendenden in een organisatie, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, gegeven de – eventueel te ontwikkelen – doelen van de organisatie (in paragraaf 1.2 ingedeeld naar managementlagen). Deze betekenis zien we in een zin als: 'Het management is tot half elf in vergadering.'

Activiteiten

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

Vak- en wetenschaps-
gebied

Ten slotte is 'management' een vak- en wetenschapsgebied, waarin de verschijnselen 'manager' en 'organisatie' bestudeerd worden als proces (zie ook paragraaf 1.5). Deze betekenis vind je in zinnen als: 'Ik heb morgen het schriftelijk tentamen Management' en in de titel *Grondslagen van het management*, als aanduiding van een inleidende theorie.

1.1.2 Enkele kenmerken van managers

Managers moeten dingen van anderen gedaan krijgen en hebben daarbij zo hun afhankelijkheden, verantwoordelijkheden en vaardigheden. Hieronder lichten we deze drie punten toe:

Afhankelijk van inzet van anderen

In beginsel is een manager dus afhankelijk van de bijdragen van anderen. Dit geldt voor zowel topmanagers als de overige leidinggevendenden in een bedrijf. Doorgaans betreft dit de afhankelijkheid van de eigen medewerkers, met wie er een directe gezagsrelatie bestaat. Maar ook is men

Wel/geen gezagsrelatie

vaak afhankelijk van leidinggevendenden uit andere bedrijfsonderdelen of afdelingen, waarbij er geen directe gezagsrelatie is. Managers moeten een werkwijze ontwikkelen waarbij ze medewerking krijgen van al diegenen van wie een bijdrage nodig is om gestelde doelen te bereiken.

Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen

Overeenstemming werk/
individu
Bemensing

Een manager is verantwoordelijk voor het scheppen van een goed werkklimaat. Hij dient samenwerking te bevorderen. Er moet een zekere overeenstemming zijn tussen het uit te voeren werk en de behoeften van individuen en groepen. Een leidinggevende is ook (mede) verantwoordelijk voor bemensing van zijn afdeling of eenheid, voor het opleiden beoordelen, bevorderen, motiveren en activeren van zijn medewerkers.

Tijdig voldoende info

Een leidinggevende moet verder informatie ontvangen en overdragen en dus goed weten wat er in en om zijn bedrijfseenheid speelt. Om tijdig problemen te signaleren en doeltreffend te reageren heeft de bedrijfseenheid voldoende informatie nodig.

Beslissingen

Elke leidinggevende komt te staan voor onvoorziene situaties, ook al streeft hij naar planmatige actie. Soms worden problemen lang genegeerd en leiden zo uiteindelijk tot een acute crisis. Dan kun je ze niet meer uit de weg gaan – bijvoorbeeld bij een conflict tussen ondergeschikten of een plotseling stagnerende toevloer – en moet je oplossingen vinden en beslissingen nemen. De eerste zorg is dat je door aanpassingsmaatregelen zo snel mogelijk verder kunt werken. Voorts moet je naar structurele aanpassing of verandering zoeken, om herhaling te voorkomen.

Tijdmanagement

Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid

Leidinggevendenden moeten in staat zijn tot een goed ‘tijdmanagement’ en niet het gevoel krijgen geleefd te worden. Zo is het met het oog op werkoverleg en inspraak van belang om effectief te leren vergaderen.

Vergaderen
Delegeren

Het is uiteraard van belang om prioriteiten te stellen en te delegeren wat mogelijk is. Voor wie doeltreffend wil werken is het zaken afhandelen in de juiste volgorde een belangrijke vaardigheid. Leidinggevendenden moeten terreinkennis hebben en dienen resultaatgericht te werken. Bij zowel henzelf als hun medewerkers is dit een maatstaf voor het functioneren. Met andere woorden, de resultaten van het werk dienen tastbaar te worden.

VERDIEPING

Netiquette: enkele do's en don'ts van e-mail

Snel medium

Met één muisklik heb je een e-mail verstuurd. De neiging is daarom groot om ook aan het schrijven ervan nauwelijks tijd te besteden. Maar zeker als je de ontvanger niet kent, dien je een e-mail net zo veel aandacht te geven als een ‘gewone’ brief. Alleen bij meer persoonlijke en kortere berichtjes is telegramstijl geoorloofd.

Attachments

Voeg geen ‘zware’ attachments toe – tenzij dat van tevoren overeengekomen is. Realiseer je dat veel ontvangers uit angst voor virussen een onbekende attachment niet openen.

Inhoud en doorsturen

Vul achter ‘onderwerp’ in waar je bericht over gaat. Ook voor een e-mail geldt het briefgeheim: stuur een mailtje daarom nooit door naar een ander, tenzij je met de afzender hebt overlegd.

Beheers je

Stuur nooit een mailtje als je kwaad bent. E-mailberichten komen dikwijls toch al wat bars over en als je kwaad bent des te meer. Laat je bericht een dag liggen, lees het nog eens over en geef pas daarna de definitieve muisklik. Verschillen van mening kun je beter mondeling beslechten.

1.1.3 Organisatie en organiseren

Samenwerkingsverband

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

Organisatie

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

Een organisatie ontstaat niet vanzelf. Organisaties als samenwerkingsverbanden van mensen en middelen zijn altijd het gevolg van doelbewust handelen. Dit ordenend handelen noemen we 'organiseren'.

Organiseren

Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

Een goede organisatie: effectief én efficiënt

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

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

Doeltreffend (effectief)

In een goede organisatie werkt men doeltreffend (effectief) en ook doelmatig (efficiënt).

Doelmatig (efficiënt)

Doelstellingen worden bereikt volgens plan, op tijd en tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de betrokkenen er arbeidsvreugde aan ontleen. Goed organiseren en een goede organisatie zijn dus een belangrijke voorwaarde voor succes.

Organisaties in alle soorten en maten

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

- mensen;
- die samenwerken;
- met een bepaald doel.

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

Betekenis

Evenals het woord 'management' wordt het woord 'organisatie' in drie betekenissen gebruikt.

Institutioneel

Ten eerste valt het woord 'organisatie' in institutionele zin te gebruiken, als we aan een organisatie als instituut refereren, bijvoorbeeld Philips, de school of het Waterschap.

Instrumenteel

Ten tweede heeft 'organisatie' een instrumentele betekenis. Hiermee wordt bedoeld de interne organisatie, met name de structuur ervan. Een voorbeeld hiervan is: 'Wij gaan de organisatie van Philips verbeteren, omdat deze momenteel niet goed functioneert.'

Functioneel

Ten derde kunnen we het woord 'organisatie' in functionele zin gebruiken. We bedoelen dan het 'proces van handelen', zoals in: 'De organisatie van een reünie is een heel gedoe!'

1.1.4 Kenmerken van hedendaags management

De geschiedenis toont aan dat overall waar mensen via een gezamenlijke inspanning iets hebben gerealiseerd, er altijd al van management sprake was. Denk aan het bouwen van piramiden in Egypte, het Colosseum in Rome of de Chinese muur. Gaan we na hoe indertijd de bouwstenen werden gehakt, vervoerd en vervolgens werden samengevoegd tot zulke indrukwekkende constructies, dan is het duidelijk dat deze projecten de nodige managementvaardigheid vereisten.

Industrieel management

Een blik op de geschiedenis laat zien dat, vanaf de Amerikaanse industriële revolutie, ‘management en organisatie’ als vak rond 1880–1900 voortkomt uit vele verschillende bijdragen. Tijdens de industriële revolutie werken betaalde krachten voor het eerst op grote schaal vrijwillig in andermans werkplaatsen. De opkomst van de machine dwong hen dienst te nemen bij degenen die geld hadden om die machines te kopen. Mechanisatie en de aldus ontstane werkgemeenschappen stelden nieuwe eisen: er moest leiding gegeven worden en zo ontstond een soort ‘management’. Het industriële management noodzaakte een rationeler gebruik van de beschikbare middelen dan vroeger. Maar door anderen te laten werken, stuitte men op problemen omdat men ‘slechts’ de economische macht had.

Al tijdens de industriële revolutie deed men op basis van studies aanbevelingen om de concurrentiepositie te verbeteren door meer efficiency en betere intermenselijke verhoudingen wat betreft arbeidsomstandigheden, motivatie en werkstructurering. Deze aanbevelingen beschouwen we als de eerste technische en gedragswetenschappelijke bijdragen aan de theorie over organiseren en leidinggeven. En sindsdien zijn vele verdere bijdragen geleverd, onder andere gericht op verbetering van besluitvorming, informatie, communicatie en hogere effectiviteit door situatieafhankelijke aanpassingen in de strategie, de organisatiestructuur en in de relatie organisatie-maatschappij. Bijdragen aan de ontwikkeling van het vak management komen inmiddels voort uit twaalf verschillende denkrichtingen of scholen. Elke school heeft zijn invalshoek, op basis waarvan men een bijdrage levert of leverde (zie appendix). Deze theoretische richtingen zijn in verschillende hoofdstukken van dit boek verwerkt, zonder dit steeds te vermelden en gericht op praktische managementtheorie. Uitgangspunt daarbij is een persoonsafhankelijke toepassing van deze inzichten in de management- en organisatiepraktijk.

Managementopvattingen

Ontwikkelingen in de laatste tweehonderd jaar leveren de volgende belangrijke elementen op voor hedendaagse managementopvattingen:

- 1 relatie onderneming – samenleving;
- 2 schaalvergroting en internationalisering: globalisering;
- 3 wijziging in machts-/gezagsverhoudingen;
- 4 rol wetenschap en techniek;
- 5 marketingfilosofie.

Relatie onderneming – samenleving

De tijd dat de onderneming maatschappelijk vrijwel onbelemmerd kon optreden, ligt ver achter ons. Nooit werd er vanuit de maatschappij zo veel invloed op het gebeuren binnen de onderneming en de arbeidsorganisatie uitgeoefend als nu het geval is. Hoe groot deze invloed is, blijkt uit de moderne opvattingen over de ondernemingsdoelstellingen en de wijze waarop men vindt dat deze bereikt moeten worden. In het kort komt het erop neer dat men aan de onderneming eisen stelt betreffende:

- a het optimaal bevredigen van de behoeften en wensen van de consument;
- b het besteden van winst;
- c het zorgen voor werkgelegenheid passend bij het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod en de regiobehoeftes;
- d het bevorderen van het werknemerswelzijn door een goed arbeidsklimaat en het bijdragen aan een duurzame samenleving en een zo leefbaar mogelijk milieu;
- e kapitaalverschaffers en werknemers een redelijke vergoeding garanderen voor hun inbreng.

GOOGLE STREETVIEW VOOR BOSSEN...

Live zien hoe een tropisch bos op Sumatra verdwijnt? Het kan, met Global Forest Watch. Voor bedrijven die afspraken maken over duurzame palmolie is het een geweldige check. Leven hun toeleveranciers de afspraken wel netjes na?

Een bedrijf als Unilever, dat al zijn palmolie nog dit jaar gegarandeerd wil betrekken uit niet-ontboste concessies, is voor de controle van zijn leveranciers afhankelijk van een papieren certificeringswerkelijkheid, aangevuld met zo nu en dan een reality check (audit) op de grond.

Global Forest Watch, opgezet door het World Resources Institute (WRI), bevat een interactieve kaart die bijna real time gedetailleerde en betrouwbare data bevat over de stand van de bossen wereldwijd. De gebruiker kan verschillende kaartlagen over elkaar leggen en met een tijdschuifregelaar zien hoe de situatie tussen 2000 en nu is veranderd. Zo ontsluit de kaart een schat aan informatie: bossen in een palmolieconcessie of

beschermde bossen, de schaal van de ontbossing in de Amazone, de gigantische oppervlakte aan mijnbouw in Colombia.

Voor bedrijven is de kaart een managementinstrument. Unilever kan bijna op het moment zelf controleren wat er gebeurt in de concessies van zijn palmolieproducenten. Dat is in Unilevers belang, omdat ontbossing de potentie heeft om de toekomst van deze business en die van anderen te ondermijnen. Kopers van belangrijke grondstoffen als palmolie, soja, hout en vlees kunnen beter controleren of hun leveranciers zich aan de wetten, duurzaamheidsafspraken en certificaten houden. Leveranciers kunnen op een betrouwbare wijze aantonen dat hun producten 'ontbossingsvrij' zijn en legaal geproduceerd. Financiële instellingen kunnen met behulp van de kaart beoordelen welke bossen-gerelateerde risico's bedrijven lopen waarin ze investeren.

Bron: www.p-plus.nl/nieuws/Global-Forest-Watch (bewerkt)

Deze eisen komen onder meer terug in de industrialisatienota's van de overheid, in de milieubepalingen en in de maatregelen voor minimumloon en sociale zekerheid. Ook kan worden gewezen op de inspanningen van consumentenbonden om ondernemingen te dwingen de belangen van de consument voorop te stellen en op het streven van de vakorganisaties naar (verdere) medezeggenschap in de onderneming. Daarnaast is er de overheidspolitiek voor het realiseren van economische markten als de EU en maatregelen aangaande arbeidsmigratie, loon- en prijspolitiek.

Aandeelhouderswaarde

Shareholder value Duurzaam maatschappelijk

In het recente tijdperk van het creëren van 'shareholder value' (aandeelhouderswaarde) zagen we duidelijk dat het management in (beursgenoteerde) ondernemingen rekening hield met het aandeelhoudersbelang. Volgens andere belanghebbenden (ofwel 'stakeholders') zelfs zozeer dat er sinds 2000 gesproken werd over 'the end of shareholder value' (Kennedy, 2000).

Daarnaast is er vanaf 2000 een sterke roep om vooral duurzaam maatschappelijk te ondernemen (zie verder subparagrafen 2.3.5 en 2.4.3 en SMO 2016/2).

Inmiddels is (anno 2017) duidelijk gesteld dat het een wijdverbreide misvatting is, dat het maximeren van aandeelhouderswaarde de nummer één verantwoordelijkheid is van de CEO, de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC).

Een achterhaalde opvatting, aldus Bower en Pain (2017), die gezien moet worden als restant van activistisch-investeerders handelen en van het zogenaamd 'agency'-denken (à la Jensen en Meckling). De oplossing is te streven naar 'company health' en niet als primaire oriëntatie naar 'shareholders wealth'.

Citaat uit Harvard Business Review van mei/juni 2017: 'The Company's health, not shareholders' wealth, must be management's primary concern', uit 'The Error at the Heart of Corporate Leadership'.

Dit lijkt een woordenspel en kleine verandering, maar is van wezenlijke betekenis voor het behandelen van vraagstukken van ondernemingsbestuur én ‘corporate governance’.

- Ondernemen** Uitstijgend boven sociaal ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ofwel CSR (Corporate Social Responsibility), wordt sinds 2013 gesproken over geïntegreerde betrokkenheid van ondernemingen. Bedrijven dienen op alle niveaus van de organisatie interactie met externe stakeholders aan te gaan en hun inbreng bij besluitvorming te integreren en zo vanuit ‘integrated external engagement’ (IEA) te werken. In termen van Porter en Kramer (2011) kan dan zogenoemde ‘shared value’ vanuit waardeketens worden gerealiseerd (zie verder in (sub)paragraaf 1.5.1 en 1.6.1). In breder verband worden vervolgens (in 2016) voorwaarden uiteengezet om ook ‘shared value’ te bereiken via samenwerking met lokale en/of nationale overheden en NGO’s (niet-gouvernementele organisaties) en/of zelfs met concurrenten, om economische voordelen te realiseren of sociale vooruitgang te bereiken (Kramer en Pfitzer, 2016).
- Geïntegreerde betrokkenheid**
- Shared value**
- Ethisch handelen** Ook valt de roep op tot versterking van onafhankelijk toezicht en controle op het doen en laten van topmanagers in termen van ‘corporate governance’ en risicomanagement (zie subparagrafen 2.5.2 en 2.5.5) en ethisch handelen (zie paragraaf 2.7).

Schaalvergroting en internationalisering: globalisering

- Globalisering** Ook schaalvergroting en de daarmee vaak gepaard gaande internationalisering heeft de onderneming een andere positie verschaft. Van globalisering is sprake als het gaat om producten afzetten op wereldwijde markten. De wederzijdse afhankelijkheid van vele landen op economisch, sociaal en staatkundig gebied is de laatste decennia sterk vergroot. Binnen Europa zien we een groeiende supranationale samenwerking (EG/EU) en na het wegvallen van het IJzeren Gordijn zijn er nieuwe relaties ontstaan tussen voormalige Oostbloklanden en het Westen. Groei in de EU is tijdelijk teruggefallen respectievelijk getemperd door de recente (krediet) crisis en economische tegenwind, maar toont herstel sinds 2016. Verder zijn Japan en Zuidoost-Azië nieuwe economische grootmachten. Van de BRIC-landen maakt China een indrukwekkende groei door, evenals India (ICT-aangedreven); Rusland en Brazilië zijn in opkomst. De groeimotor stagneert daar echter, zo meldt de OESO.
- Nieuwe economische grootmachten** De BRIC-landen worden als groeikoplopers sinds 2013 ook achterhaald door nieuwkomers met een jonge bevolking en een snel groeiende middenklasse, denk aan Turkije, Indonesië, Mexico, Polen en vooral ook Zuid-Korea.

- Megafusies** De technische ontwikkelingen bevorderen de economische samenwerking, maar gaan met enorme investeringen gepaard die voor veel kleine bedrijven vaak te duur zijn, zodat ze in grote eenheden opgaan. Door verdergaande internationalisering en schaalvergroting blijkt de eigen cultuur vaak een probleem voor ondernemers en management. Inmiddels ervaren we dat zich in een hernieuwde fusiegolf op wereldschaal megafusies voordoen, terwijl tegelijkertijd mondiale ondernemingen ingrijpend reorganiseren. Zo blijven zich bijvoorbeeld in de chemie, (bio-)farma, luchtvaart, telecommunicatie en het bank- en verzekeringswezen grootschalige fusies voordoen en ook zogenaamde vijandige overnames, denk in de staalsector aan Mittal (India) en Arcelor (Frankrijk). De globalisering gaat voort en tast bijvoorbeeld zelfs het Duitse ‘Rijnlandse model’ aan (om buitenlandse overnemers te weren), maar denk bijvoorbeeld ook aan de overnamestrijd tussen Akzo Nobel (door TPG; in 2017 mislukt) en eerdere niet geslaagde overnames van KPN en PostNL. Men voorspelt dat in Europa slechts vijf gsm-bedrijven zullen overleven. In de medische technologie en ook in de autobranche blijft de fusie- en overnamegolf voortgaan en/of vinden opmerkelijke opsplitsingen plaats, denk aan overnames van Ford, Volvo, General Motors en Saab. Chemiereus Hoechst ging inmiddels samen met het Franse Rhône-Poulenc.
- Vijandige overnames** Een EU-richtlijn voor grensoverschrijdende overnames beoogt efficiënter ondernemen te bevorderen en beschermingsmaatregelen tegen vijandige overnames te verhinderen. Daartegenover staat dan soms een (dreigend) verbod van de Europese Commissie op voorgenomen fusies en opmerkelijk genoeg wordt in Nederland vanuit nationaal belang (anno 2018) gestreefd naar nieuwe vormen van afscherming van potentiële overnamekandidaten.
- EU-richtlijn grensoverschrijdende overnames**

DELHAIZE EN AHOLD: BETTER TOGETHER

Het jaarverslag van Ahold-Delhaize 2016 straalt een groot Business-as-usual vertrouwen uit. Het verslag rapporteert de merger van twee bedrijven, alsof er niets veranderd is. De nieuwe kleur van de groep is groen, daar waar Ahold Blauw als basis had en Delhaize Rood, maar men is vol overtuiging dat de culturen bij elkaar passen.

Een verschil dat nogal zichtbaar was bij de publicatie van het jaarverslag is dat Delhaize een maand langer nodig had om de cijfers tot stand te brengen. Ahold was altijd veel eerder klaar. Nu, bij het gezamenlijke verslag moest Ahold wachten

De organisatie kernwaarden – een belangrijk gegeven als indicatie van een cultuur – zijn snel en direct opgesteld. De nieuwe kernwaarden zijn:

- Courage (afkomstig van Delhaize)
- Integrity (afkomstig van Delhaize)
- Teamwork (afkomstig van Ahold – samen winnen)
- Care (nieuw)
- Humor (afkomstig van Delhaize).

Daar is over nagedacht, want de kernwaarden van Ahold zijn er nauwelijks in terug te vinden. En dat klopt wel, want die waren ook niet erg duidelijk (customer first, better every day, idealen realiseren). Vooral de nieuwe waarde CARE lijkt een mooie toevoeging. Of de nieuwe formule daar ook extra tijd en aandacht aan gaat besteden, moet nog blijken, maar de intentie is er

Bron: mcenv.blogspot.nl (bewerkt)

In China klonk wat dit betreft een ‘nee’ voor Coca-Cola toen het de sappenproducent Huiyuan wilde inlijven (voor \$ 2,3 mrd); dit wordt gezien als een protectionistische maatregel van de Chinese overheid. Coca-Cola, dat in China al marktleider is, zou te veel macht krijgen en een negatief effect hebben op de markt van frisdranken en sappen. Het zou in dit geval gaan om de grootste overname van een Chinees bedrijf door een buitenlandse onderneming.

De meeste fusies lopen echter op een fiasco uit voor aandeelhouders. Verder is de prijs veelal banenverlies en hoge werkloosheid. Mondiale herstructureringsbeogen stroomlijning van de organisatie en kostenvermindering (zie verder in (sub)paragrafen 2.4.1 en 3.8). Wereldwijd gaat het om miljoenen banen. Resultaten van inkrimping zijn veelal teleurstellend, bijvoorbeeld door reorganisatiemoedigheid (vanwege elkaar opvolgende herstructurerings- en rationaliseringsronden) en besparingen worden steeds moeilijker. Massaontslag blijft niettemin een belangrijk instrument van (Amerikaans georiënteerde) managers.

Reorganisatiemoedigheid
Massaontslag

Grote wereldwijde bedrijven in de geïndustrialiseerde landen kondigden in 2015-2018 opnieuw aan vele duizenden directe arbeidsplaatsen te schrappen wegens reorganisaties en sanering. Ook in Nederland voer(d)en vele bedrijven reorganisaties door en/of nemen preventief maatregelen om de kosten omlaag te brengen en de efficiëntie op te voeren om te kunnen blijven concurreren, denk aan RABO-bank, ING en ABN-AMRO-bank.

Reorganisatie
Sanering

In 2017 (opnieuw) bij Tata Staal (voorheen Hoogovens/Corus), nu in een voorgenomen fusie met ThyssenKrupp met het doel kosten te besparen. Groei in omzet staat op het conto van een kleine groep grote bedrijven: Unilever, Ahold, Philips en Heineken.

In het recente verleden werd banenverlies in Europa ook (mede)veroorzaakt door outsourcing en/of offshoring van activiteiten (zie subparagraaf 2.4.2), denk aan IBM en Siemens. IBM schrapte vele banen in Europa en de Verenigde Staten, om bij voorbeeld IT'ers in India aan te nemen. Siemens verhuisde vele duizenden arbeidsplaatsen in de softwareontwikkeling naar lagelonenlanden, waaronder ook Oost-Europese EU-landen. Accenture heeft zijn grootste vestiging in India (bijna 50 000 mensen) evenals Cap Gemini (20 000). Hetzelfde geldt, om veelal dezelfde redenen, voor Unilever, Philips en vele andere en het einde lijkt nog niet in zicht. In dit verband wordt er sinds begin 2000 wel gesproken over ‘globaliseringsterreur’ (Forrester, 2000).

Globaliseringsterreur

Anno 2017 staan – mede door het aantreden van Trump als nieuwe president in de USA en onderhandelingen vanuit Europa over nieuwe handelsakkoorden met de USA en Canada – nieuwe vormen van protectionisme in de aandacht. Een anti-globaliserings sentiment wordt zowel in Europa als in de USA duidelijk ervaren. Daarbij moet dan enerzijds bedacht worden dat de wereld minder geglobaliseerd is dan men wel denkt, anderzijds ook dat internationale handel en investeringen te groot in omvang zijn om in strategische zin te negeren. Gewaarschuwd wordt voor overreactie op protectionistische retoriek, maar ook wordt benadrukt om verliesgevende activiteiten te beperken of zelfs af te stoten. Focus vooral op lokale behoeften en bijdragen en richt benutting van hulpbronnen van activiteiten eerst vooral op waardecreatie. En voorkom dat waarde wordt vernietigd en elders alleen maar hulpbronnen worden onttrokken, aldus Ghemawat (2017) over de ‘Truth about Globalization’.

Wijziging in machts-/gezagsverhoudingen

Positionele macht	Onder gezag verstaan we de ‘positionele macht’ ofwel het wettelijke recht om invloed (macht) uit te oefenen. Macht is het vermogen om anderen te beïnvloeden en tot handelen te brengen of dwingen. Het aantal beïnvloeders zonder legaal gezag is in onze maatschappij sterk toegenomen. In de onderneming ligt de formele macht nog bij de aandeelhouders, maar in feite zien we dat vele anderen er aan de touwtjes trekken, ook in de arbeidsorganisatie.
Bereidheid van anderen	De invloed van een manager hangt deels af van de bereidheid van anderen om naar hem te luisteren. Beschikt hij over weinig prestige dan zal zijn status van gemiddelde gezagsdrager onvoldoende zijn om de gang van zaken binnen de organisatie echt te bepalen. Daar komt bij dat, deels omdat werknemers relatief hoog ontwikkeld zijn, we nu de factor arbeid anders bezien. Machtsuitoefening die slechts gebaseerd is op eigendom van productiemiddelen is steeds minder aanvaard. Werkelijke invloed moet steunen op bekwaamheid en als zinvol en taakgerelateerd worden ervaren. Zo is men het vaak oneens met sluitingen, omdat men de eigen bestaanszekerheid even zwaar laat tellen als rentabiliteitsmotieven.
Aandeelhouderswaarde Corporate governance	In dit verband werd de aandeelhouderspositie versterkt vanuit een streven naar aandeelhouderswaarde oftewel ‘shareholder value’. In deze tijd van ‘corporate governance’ kwam echter de vraag op of te veel invloed en exclusieve rechten van (vooral speculatieve) aandeelhouders – in de vorm van ‘private-equity’ en hedge-fondsen – niet te snel tot kortetermijnbeslissingen bij bedrijven zou leiden. Hoewel Europese leiders de aandeelhoudersbenadering laag waarden, handelen Nederlandse en andere Europese bestuurders veelal toch hetzelfde als het gaat om reorganisaties, eigen beloning – en soms ook om onverantwoord optreden door ijdelheid en hebzucht aan de top. Zie bijvoorbeeld Jeroen Smit over het drama bij Ahold (2004) en over de val van ABN AMRO (in De prooi, 2008) en Donald Kalff over het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel (2004).
Kortetermijnbeslissingen	Een te eenzijdige nadruk op ‘shareholder value’ roept dus problemen op bij andere ‘stakeholders’ en bedreigt zo de continuïteit van de organisatie. Werknemers en vooral klanten verdienen primair de aandacht, evenals aandeelhouders en andere externe belanghebbenden als stakeholders (zie verder in subparagrafen 2.1.3 en 2.5.2). Nu klinkt de roep om ‘shared value’ (zie verder in subparagraaf 1.1.4).
Hebzucht aan de top	
Continuïteit van de organisatie Shared value	
Operations research Cybernetica Informatietechnologie	<h3>Rol wetenschap en techniek</h3> <p>Operations research (mathematische regelings- en planningsmethoden), cybernetica (systeem(be)sturing), informatietechnologie (AI ofwel ‘artificial/artificiële intelligentie’) en zelfsturende robots zijn geleidelijk uitgegroeid tot management tools. Deze zijn zo machtig dat sommige mensen geloven dat beslissingen eens een zaak van de computer worden. Volgens anderen is dat een misvatting, omdat digitale technologie de menselijke hersenen niet kan nabootsen. Het blijft immers de mens die de problemen signaleert, de informatie interpreteert en prioriteiten stelt. Het zogenaamde millenniumprobleem (de vrees dat computers rond de eeuwwisseling van slag zouden raken) gaf destijds extra aan hoezeer we ons afhankelijk maken (en voelen) van technologie en wetenschap (zie verder in de paragrafen 10.4 en 10.5).</p>
Callcenters social media	Traditionele distributiekanaalen zijn veranderd door ICT-gerelateerde technologie, zoals callcenters, internet en social media.

Breuklijnen
Unbundling
Rebundling

Onder druk van de dereguleringswetgeving, wereldwijde concurrentie en technologie-ontwikkeling is een aantal traditionele bedrijfskolommen (en daarbinnen bedrijfstakken) opgesplitst langs de breuklijnen: klantenrelatiemanagement, productinnovatie en management van infrastructures. ICT speelt hierbij een dominante rol. Uit de Verenigde Staten waaien de begrippen unbundling en rebundling over (zie verder paragraaf 2.4).

Grootschalige R&D

Wereldwijd laten overzichten zien dat grootschalige R&D vooral plaatsvindt in de sectoren farmacie en biotechnologie, automotieve-industrie, software- en computerservices, (consumenten)elektronica, lucht- en ruimtevaart, olie- en gaswinning en mijnbouw en voedselindustrie.

Genetica
Life science industry

Vooruitgang in 'genetica', DNA-onderzoek, neuro-wetenschappen, andere biogerichte wetenschappen en robotica, zal verreikende invloed hebben. In de nieuwe life science industry is dit bespeurbaar voor boeren, medici, computerbedrijven en de farmaceutische industrie. Een revolutie is gaande door de biogenetica, agronomie, nanotechnologie, robotica en waterstofeconomie, leidend tot een verdere industriële transformatie met grote mogelijkheden. Genetische modificatie en planten- en zaadveredeling en 'mutagenese' roept in het tijdperk van 'groen en duurzaam ondernemen' echter ook tegenkrachten op en niet alleen van boeren en kwekers (zie Bové & Dufour, 2000 en Bionext, 2017).

Over deze actuele ontwikkelingen heen kijkend, zal het accent in het management vandaag en morgen blijven liggen op het tijdig nemen van beslissingen die wezenlijk zijn voor de continuïteit van de organisatie. Creativiteit die nieuwe ontwikkelingen mogelijk maakt, ja zelfs uitlokt, staat daarbij centraal.

Marketingfilosofie

De marketingfilosofie helpt het management (beter) te begrijpen dat het organisatiedoel steeds buiten de organisatie ligt, namelijk in de markt. Afnemers of cliënten maken uiteindelijk uit of een organisatie haar doelen bereikt en blijft voortbestaan.

Elektronische
marktplaatsen
B2C
B2B

Het marketingtijdperk richt zich op individuele klanten. Via elektronische marktplaatsen en online-bestelsystemen gaat het hier om zowel de individuele consument (business-to-consumer, B2C) als om business-to-businessrelaties (B2B) en C2B (consumer-to-business) (zie subparagraaf 2.4.8). Zo wordt via ICT en e-marketing de benadering van doelgroep(en) gekoppeld aan merk- én klantoriëntatie. In de meest recente marketing- en reclameopvattingen staan vooral het merk en de via het merk te creëren merkwaarden centraal. Zo zeer zelfs dat wordt bepleit om de merkwaarden financieel in de ondernemingsjaarrekening uit te drukken. Gesteld wordt inmiddels dat in een toekomst van vrije markten, waarbij concurrentie over de grenzen heen steeds heviger wordt, alleen de sterkste, best gemanagede merken zullen overleven. Coca-Cola is bijvoorbeeld al jaren één van de sterkste merken ter wereld, past zich aan aan lokale markten en blijkt ook beter in staat merkwaarde te creëren dan Pepsi. Hetzelfde geldt voor McDonald's versus Burger King.

Merkwaarden

Merkkracht

Wordt daarnaast gelet op naamsbekendheid en reputatie van een merk, dan komt het aan op merkkracht en wordt LEGO (van de gelijknamige Deense speelgoedfabrikant), bovenaan gezet, net boven Disney en is ook Ferrari voorbij (aldus Finance Brand).

MERK MAAKT STERK: INKOMSTENBRON

- Bedrijven die hun merk centraal stellen in het bedrijfsproces presteren 15% tot 20% beter op de beurs in een meetperiode van vijftien jaar.
- De meerderheid van deze ondernemingen heeft tevens een operationele winst die twee keer zo hoog is als bedrijven die hun merk niet actief onderhouden.
- De brutomarges van merkbewuste bedrijven zijn ruim de helft hoger dan die van niet-bewuste bedrijven.

Bron: *Het Financieele Dagblad* (bewerkt)

Unilever, Shell, Philips, Nike, Calvin Klein, Hema, Wal-Mart, H&M, Zara, IKEA en vele andere laten hun marketingfilosofie en -strategie inmiddels vooral door 'merken' en 'merkwaarde' leiden. Bekende merken zijn kennelijk verleidelijk en zorgen ervoor dat men van Tokio tot Tilburg hetzelfde eet, drinkt en zich op gelijke wijze kleedt.

Huismerken

Nederlandse consumenten zijn steeds verzotter op oer-Hollandse merken, zoals Zeeuws Meisje, Unox, Hak, Douwe Egberts, Peijnenburg en De Ruyter. Nederlanders zijn ook grote fans van huismerken, vaak overigens gemaakt door merkfabrikanten als Nestlé, Unilever, Heinz of Stegeman.

Zeker in tijden van economische teruggang en maatschappelijke onzekerheid willen mensen tastbare producten van eigen bodem. Albert Heijn, als trendsetter, haalt inmiddels 60% van de omzet uit verse producten en eigen merken en is goed voor ruim 50% van de omzet in duurzame biologische producten in Nederland. Internationale A-merken en producten raken dan, net als luxe goederen en diensten, uit de gratie. Merken gaan inmiddels wel in de tegenaanval, zoals Unilever met biologische soep en Verkade met 'fair trade' chocola. Er wordt een scheiding verwacht tussen echte topmerken en gewone A-merken. Grote fabrikanten verhogen daartoe hun budgetten voor innovaties. Grote successen worden echter steeds spaarzamer.

Fighter brand Kannibalisatie

Als A-merkhouders zelf een 'fighter brand' opzetten om verloren terrein te herwinnen, laat de praktijk zien dat deze strategie zelden werkt. Kannibalisatie is dan veelal het gevolg, waarbij het nieuwe merk marktaandeel afsnoept van het eigen merk in plaats van dat van de concurrent. Ook kan zo'n vechtkamp leiden tot reputatieschade en financiële schade.

GOOGLE WAARDEVOLSTE MERK TER WERELD

Na vijf jaar heeft Google techgigant Apple verslagen als waardevolste merk. Maar wat betekent merkwaarde nu eigenlijk?

Welk merk is het meest waard? Apple, de Amerikaanse producent van onder meer iPhones en iPads? Of Google, de zoekmachine? Volgens een woensdag gepubliceerde ranglijst van Brand Finance wint het Amerikaanse Google. De merkwaarde van de zoekmachine, die vooral geld verdient aan advertenties, bedraagt volgens het Britse merkwaarderingsbureau 109,5 miljard dollar (101,7 miljard euro). Dat betekent een fikse stijging ten opzichte van een jaar eerder. Toen was Google nog 88,2 miljard dollar waard.

Bij techgigant Apple, dat de afgelopen vijf jaar de lijst aanvoerde en nu op plaats twee staat, is in merkwaarde flink teruggezaakt: van 145,9 miljard dollar in 2016 naar 107,1 miljard dollar nu. De smartphonefabrikant zou moeite hebben om de voorsprong op zijn concurrentie vast te houden.

De bedrijven in de top drie komen allemaal uit de VS: op drie staat webwinkel Amazon, met

een waardering van 106,4 miljard dollar (in 2016: 69,6 miljard dollar). In de top tien staan maar liefst acht Amerikaanse bedrijven. De Nederlandse bedrijven op de lijst zijn Shell (18), ING (163), Philips (176), Rabobank (266) en Heineken (317).

LEGO heeft meeste merkkracht

Iets anders is 'merkkracht'. Ook die berekent het Brand Finance ieder jaar. Daarbij kijkt het Britse bureau naar andere factoren, zoals naamsbekendheid van een merk en de reputatie. Hoe tevreden zijn de klanten en de werknemers?

Dat resulteert in een ander lijstje, waar dit jaar de Deense speelgoedfabrikant LEGO bovenaan staat. Vooral de LEGO-films hebben daaraan bijgedragen, stelt Brand Finance. Vorig jaar was het Amerikaanse Disney nog het sterkste merk.

Bron: *Brand Finance* / *NRC Handelsblad*

Branding 'Branding' is zo een 'hot issue', waar bedrijven zich overigens ook in vergalopperen. Unilever moest bijvoorbeeld terugkomen op de opheffing van het merk Zeeuws Meisje, maar zet (in 2017) nu wel de merken Blue Band, Unox en Becel te koop. Het streven naar marktleiderschap door het aantal lokale merken te reduceren van 1 400 naar zo'n 400 'wereldmerken', was destijds niet wat de consument wilde. Zo legde Albert Heijn het af tegen Peijnenburg's koek dat in de schappen terugkwam en zo wordt de Franse markt nog steeds gedomineerd door Franse merken. Datzelfde geldt voor Duitsers en (in mindere mate) voor

Wereldmerken

Veramerikanisering Nederlanders. Marketing plus globalisering en 'veramerikanisering' roept echter ook de nodige tegenkrachten op via cultuurkrakers, demarketing en antireclame. Cultuurkrakers

Cultuurkrakers verzetten zich tegen het 'top-downdictaat' van adverteerders en tv-stations en bedenken zelfs

Demarketing ludieke tegencampagnes zoals de Buy Nothing Day (BND) of creatieve antiadvertenties (zie

Antireclame adbusters.org).

Branding verandert in de eeuw van 'social media' door digitale crowdculturen in 'cultural branding'. Merken werken dan samen met 'crowds' om hun plek in de markt te bevechten, denk aan Heineken, Red Bull, Coca-Cola (Journey), Nike (met 'story telling' van atleten, ook met inzet van 'celebrities'), Dove, Axe en Old Spice, elk met eigen 'crowds' als doelgroepen (Holt, 2016).

Marketing, merk en globalisering van bedrijven zijn met elkaar verbonden; en zo gaan mondialisering en kritiek op het internationale bedrijfsleven ook altijd samen.

'Think global', 'think regionally', maar 'act local', betekende voor Coca-Cola dat het bedrijf ging decentraliseren en landendivisies meer autonomie gaf om beter te kunnen inspelen op lokale consumentenbehoeften en zo te zorgen dat Coca-Cola beter past in de lokale cultuur waarin het wordt gekocht. Tegen 2020 zal India wereldwijd op basis van dit uitgangspunt een van de 'top 5' Coca-Cola-markten zijn (zie: Thinking outside the bottle, dec. 2013, McKinsey report). Het zogenoemde '5 by 20'-initiatief met aan lokale omstandigheden aangepaste voorzieningen voor wat betreft transport, koeling, financiering en opleiding van vrouwelijke ondernemers zal hieraan naar verwachting een essentiële bijdrage leveren.

**Lokale
Consumentenbehoeften**

1.2 Kernactiviteiten van managers

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

Managementlagen Deze managementlagen staan boven de uitvoerende medewerkers. De begrippen zijn van toepassing op alle organisatievormen, bijvoorbeeld een naar winst strevende onderneming, een naar kostendekking strevend openbaar nutsbedrijf, of een ziekenhuis. Achtereenvolgens bespreken we de overeenkomsten en verschillen tussen managementlagen, managers en soorten beslissingen.

1.2.1 Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen

Managers hebben gemeenschappelijk als belangrijkste taak het sturen van mensen en middelen in een organisatie. Hun tijd wordt in beslag genomen door: interpersoonlijke activiteiten, informatieactiviteiten, besluitvormende activiteiten.

Interpersoonlijke activiteiten

**Interpersoonlijke
activiteiten** De manager geeft leiding aan medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor voortgang en resultaat van processen die onder zijn bevoegdheid vallen. Door relaties te onderhouden, stuurt hij de processen zo goed mogelijk en behartigt hij de belangen van de groep, zowel binnen de hogere organisatie als naar buiten toe. Verder bouwt hij een formeel en informeel

Relatienetwerk relatienetwerk op, zowel binnen als buiten de eigen eenheid.

Informatieactiviteiten

Informatieactiviteiten

Om zijn organisatie te besturen, moet de manager voldoende informatie hebben. Daarom dient hij op de hoogte te blijven van veranderingen in de organisatie en de resultaten van zijn afdeling. Hij communiceert met organisatieleden en belanghebbenden van buitenaf over deze informatie. Informatie is steeds nodig om adequaat in te grijpen in een constant veranderende omgeving.

besluitvormende
activiteiten**Besluitvormende activiteiten**

Als bestuurder van een eenheid geeft de manager richting aan het uit te voeren beleid. Aan de hand van verzamelde informatie en persoonlijke contacten vertaalt hij zowel kansen en bedreigingen vanuit de omgeving als sterke en zwakke organisatiekanten in beslissingen. Telkens weer moet hij beslissen over de optimale inzet van mensen en middelen om de doelstellingen te realiseren. Hierbij overziet hij niet alles, dus voor een goede besluitvorming heeft hij zijn medewerkers nodig.

1.2.2 Verschillen per managementlaag

Uit het voorgaande blijkt dat de manager veel tijd besteedt aan het communiceren met organisatieleden en instanties buiten de organisatie. Dit verschilt echter per management-niveau.

Topmanagement

De eisen die men aan topmanagers stelt zijn onderhevig aan verandering. In het management-profiel voor de nabije toekomst staan hoog genoteerd:

- leiderschap;
- strategie en veranderen;
- onderhandelen en beïnvloeden;
- mens en productiviteit.

Strategische beslissingen

Het topmanagement of de topleiding van een organisatie heeft als taak de relatie tussen organisatie en omgeving een zodanige inhoud te geven, dat het voortbestaan van de organisatie zo goed mogelijk wordt gewaarborgd. Door het nemen van strategische beslissingen zet de top de koers van de organisatie uit. Omdat dergelijke beslissingen de totale organisatie raken, dienen deze op het hoogste niveau te worden genomen. De topleiding bepaalt niet alleen de strategie, zij zal deze ook moeten overdragen en daarbij zodanige condities moeten scheppen dat de strategische doelen voor producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen kunnen worden gerealiseerd (zie verder in paragraaf 3.10).

Great communicator

Schoon verleden politicus

Vanuit de 'traditionele' functionele invalshoek en bedrijfsdisciplines waren strategie, marketing en sales altijd al belangrijk, maar in de toekomst gaat het vooral ook om veranderen en het aantrekken, binden en boeien van medewerkers. Verder menen onderzoekers dat in de 21ste eeuw vijandige overnames, protectionisme, bedrijfsspionage en cyberaanvallen en 'security' de topondernemer zorgen zullen baren. Daarom zijn onderhandelen en conflicthantering relevant. De topmanager moet dus een 'great communicator' zijn die zijn medewerkers inspireert. Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een 'schoon verleden' hebben. En 'last but not least' moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie, daarbij 'online' contacten kunnen benutten en kunnen schakelen tussen culturen. Kunnen omgaan met de 'social media' in relatie tot interne én daarnaast ook externe 'stakeholders', onder andere met de financiële pers, belangen- en actie-groepen en 'communities' – is daarbij eveneens van groot belang.

WAT GOEDE MANAGERS ELKE DAG DOEN

Het belang van goede, effectieve managers valt bijna niet te overschatten

Ongelofelijk veel hangt af van managers. Zo wordt de betrokkenheid (en daarmee productiviteit) van medewerkers vooral bepaald door wie ze als chef hebben. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat 70% van de managers onvoldoende uitgerust is voor hun taak. En dat doet organisaties pijn. Wat kenmerkt goede managers? Wat doen zij zo goed dan? Met Microsoft's Workplace Analytics-instrument is geanalyseerd wat kenmerkend is voor het dagelijkse gedrag van managers die zeer betrokken medewerkers hebben. Dat bracht vijf dingen in beeld.

Vijf praktijken

1 Goede managers geven het goede voorbeeld qua aantal extra uren die ze in hun

werk steken. Hoe meer tijd de manager werkt, hoe meer tijd zijn mensen werken.

2 Ze zorgen voor gelijkmatige verdeling van het werk over de teamleden. Als de een veel harder rent dan de ander, werkt dat demotiverend.

3 Effectieve managers hebben grote interne netwerken binnen hun bedrijf. Hun medewerkers zijn betrokkener en hebben zelf ook grotere netwerken.

4 Ze steken veel tijd in een-op-een-meetings met hun direct reports. Concreet: per medewerker 30 minuten per 3 weken.

5 Goede managers zijn zelf ook zeer betrokken. En: niet-betrokken managers hebben twee keer zo veel niet-betrokken medewerkers als betrokken managers.

Bron: *Harvard Business Review*

CEO-activisme

Van CEO-activisme wordt gesproken wanneer topleiders zich openlijk gaan mengen in het politieke en maatschappelijke debat over klimaat, discriminatie, immigratie, gender, gezondheidszorg, e.d. En, zich daarbij persoonlijk vanuit overtuiging en eigen opvattingen ook direct uitspreken over niet per se aan de eigen organisatie-gebonden onderwerpen, bijvoorbeeld via interviews of berichten in de nieuws- en social media, zie: *The New CEO Activists*, Chatterji en Toffel, 2018.

Nieuwe CEO's van buiten starten hun 'job' vaak met een 'strategy review', kostenreductie, een 'management reshuffle' en organisatie herontwerp of bijvoorbeeld met een 'product launch', overname of geografische uitbreiding, dit om een daad te stellen. Op bescheiden schaal te zien o.a. bij ABN-AMRO bij het aantreden van de nieuwe bestuursvoorzitter in 2017 met de aankondiging van een ingrijpende reorganisatie.

Kosten besparen is een eerste reflex in organisaties, maar de kunst zal zijn om slimmer en innovatiever te werken en groei te realiseren door creativiteit en talenten van medewerkers aan te spreken. Strenger, maar vooral beter en betrokken toezicht van een rvc (raad van commissarissen) op het topmanagement moet ertoe leiden dat bedrijfsvoering beter (dan voorheen) wordt begrepen. Daarbij is ook een kritische toets op het eigen functioneren hard nodig.

VOORBEELD

Unilever geeft (sinds 2010) via een duidelijke keuze voor duurzaamheid aan, daaraan meer te willen denken dan aan de aandeelhouder. Men realiseert zich nu dat in reactie op globalisering en maximering van aandeelhoudersbelang consumenten zich meer en meer van grote bedrijven afkeren. Bedrijven moeten wel op acties van consumenten-'communities' of van Greenpeace en andere belangengroepen reageren, zoals Nestlé heeft moeten doen. Anders verliezen ze klanten. Unilever heeft deze boodschap begrepen en zet daarbij, net als Procter & Gamble, sociale media in via Web 2.0-technologieën om imagoverbetering te realiseren en betrokkenheid te verkrijgen bij onder andere productverbetering en innovatie.

Maatschappelijke oriëntatie	Aandeelhouderswaarde en kortetermijnnoriëntatie gebaseerd op financiële parameters verdwijnt als voornaamste baken en zal vervangen moeten worden door een breder perspectief op lange termijn, met oog voor waardecreatie vanuit reputatie, klantprofiel en werken vanuit maatschappelijke waarden gericht op het creëren van 'shared value'. Geloofwaardigheid, moreel en authentiek leiderschap zijn nodig om vertrouwen te herstellen. Bezinning en lessen die uit het verleden worden getrokken leiden tot sanering en maken organisaties, als het goed is, gezond en beter. Zo niet, dan is de cynische gang 'op weg naar een volgende crisis' voorspelbaar. Een en ander volgt uit de 'leadership lessons for hard times' en de noodzaak tot 'rebuilding corporate reputations'.
Creatie van 'shared value'	
Inspirerend leiderschap	Leiderschap van de toekomst vergt vooral inspirerend leiderschap (zie verder in paragraaf 8.2) en een sociaal-maatschappelijke oriëntatie (Porter & Kramer, 2011 en 2016).

Middle management

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

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

Door de tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren (zie verder in subparagraaf 5.2.2).

Eerstelijns (uitvoerend) management

Leiding over uitvoerende medewerkers	In de eerstelijnsmanagementfuncties, ofwel op het eerste niveau van leidinggeven, is er de meest directe verantwoordelijkheid voor het werk dat andere uitvoerende medewerkers in operationele zin verrichten. De 'eerste lijn' heeft direct tot taak de coaching van en de leiding over uitvoerende medewerkers. Zij zijn de 'voormannen' of directe 'chefs' of 'bazen' in de fabriek, op kantoor of op een researchafdeling. In de beleving van de uitvoerende medewerkers zijn zij de 'echte' en meest directe 'bazen' (zie verder in subparagraaf 5.2.3).
ICT-ontwikkelingen	Door ICT-ontwikkelingen van de afgelopen jaren kunnen mensen op de werkvloer veel meer zelf oplossen dan voorheen: ze zien alle klantgegevens bijvoorbeeld keurig overzichtelijk in de computer staan en hoeven daarover geen navraag bij hun manager te doen. Zo stijgt niet alleen de beslissingscapaciteit van de werknemer, maar ook de 'klantgerichtheid'. Met meer blijvende klanten die door goed opgeleide frontoffice-medewerkers adequaat geholpen kunnen worden, is er minder behoefte aan coördinerende managers ontstaan. Het aantal middle managers daalde onder andere daardoor met bijna 25%.
Zelfsturende teams	Ook zijn 'zelfsturende teams' in populariteit gegroeid. In deze teams kunnen de medewerkers elkaar goed aanvullen en zonder interventie van een leidinggevende de problemen oplossen waarmee ze op de werkvloer worden geconfronteerd (zie verder 6.2 - 6.2.4). Dit verklaart tevens waarom het begrip 'span of support' steeds vaker opduikt. 'Span of support' geeft onder andere de ruimte aan die mensen krijgen om zelf beslissingen te nemen (zie verder in subparagraaf 6.8.1).
Span of support	

1.2.3 Managers en soorten van beslissingen

Eerder in dit hoofdstuk stelden we (subparagraaf 1.2.1) dat alle managers een zekere hoeveelheid tijd besteden aan besluitvorming. In subparagraaf 1.2.2 constateerden we dat organisaties verschillende managementniveaus kennen. Nu maken we een koppeling tussen de plaats van de manager, de aard van de beslissingen en de tijd die hij aan besluitvorming besteedt. Overigens zijn besluiten zo belangrijk binnen de managementactiviteiten dat we hieraan een apart hoofdstuk (4) wijden.

Soorten beslissingen

Het aantal beslissingen in organisaties is groot en verschillend van aard. In het management-proces zijn in beginsel drie soorten beslissingen te onderscheiden:

- 1 strategische beslissingen;
- 2 organisatorische ofwel tactische beslissingen;
- 3 operationele beslissingen.

Strategische beslissingen

Ad 1 Strategische beslissingen

Strategische beslissingen betreffen de vaststelling van organisatiedoelen, de keuze van middelen en de weg waarlangs we de doelen willen bereiken. In hoofdstuk 3 komen we hier uitvoerig op terug. Deze beslissingen raken de totale organisatie, dus horen ze op het hoogste niveau te worden genomen. Toch moet je hier ook managers op lagere niveaus bij betrekken, want deze zijn nodig als informatiebron. De uiteindelijke beslissingen liggen evenwel bij de directie. Bij deze beslissingen heb je veel onzekerheid en weinig informatie. Bovendien hebben ze veelal een eenmalig karakter, denk aan een grote investering in een nieuw procédé, een fusie of sluiting, of het ontwikkelen van een nieuw product.

Organisatorische beslissingen

Ad 2 Organisatorische ofwel tactische beslissingen

Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 6 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschiktste organisatiestructuur kiest men uit de diverse vormen van arbeidsverdeling en coördinatie. Taken en bevoegdheden worden dan misschien opnieuw verdeeld, of men zet een informatiesysteem op, of ontwikkelt nieuwe procedures en richtlijnen.

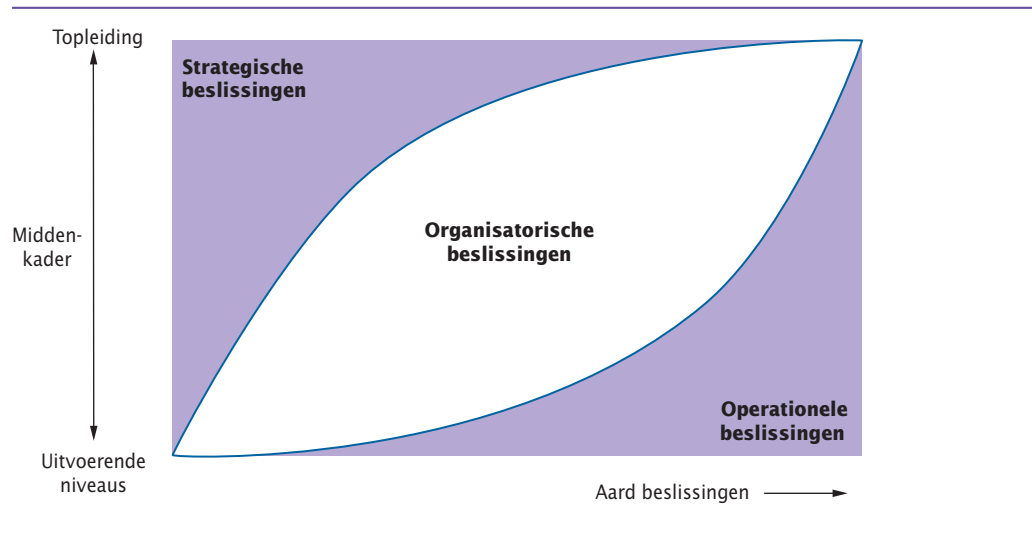
Operationele beslissingen

Ad 3 Operationele beslissingen

Operationele beslissingen betreffen de dagelijkse uitvoering. Deze zijn op lagere niveaus in de organisatie te nemen. Zou dit niet gebeuren, dan raakt de hogere leiding overbelast en zou dat ook de besluitvorming vertragen. Deze beslissingen betreffen zich herhalende, vrij routinematige uitvoeringsproblemen. Je moet uitvoeringsnormen stellen en een uitvoeringsplanning maken.

En ten slotte moet je zorgdragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten. Zie paragraaf 2.5.

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



Figuur 1.1
Soorten beslissingen in relatie tot leidinggevend en uitvoerend niveau

Het voorbereiden, nemen en uitvoeren van beslissingen vraagt doorgaans overleg en inspraak. Of een beslissing het beoogde doel bereikt, hangt af van zowel de kwaliteit ervan als de mate van acceptatie door de organisatieleden. Dit wordt wel uitgedrukt als:

$$E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$$

De hoofdstukken 4, 7 en 8 gaan in op de aspecten van beslissingsacceptatie en leidinggeven.

1.2.4 Strategische beslissingen en doelstellingen

De eigenaar-leider of de directie neemt beslissingen inzake productassortiment, doelgroepen, groei richting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, bedrijfsgrootte (inclusief personele en financiële facetten), investeren in en aantrekken van productiemiddelen, ruimtelijke indeling en samenwerking met andere bedrijven. Bij het voorbereiden hiervan kan men zich in een volgroeid bedrijf laten bijstaan door interne of externe deskundigen. Door uitspraken te doen en deze vast te leggen in bedrijfsdoelstellingen krijg je antwoord op vragen als:

- Streven we groei na en, zo ja, hoeveel en in welke richting?
- Specialiseren we ons in een product, doelgroep of geografisch marktgebied?
- Zoeken we het in lage prijzen of in superieure kwaliteit?
- Blijven we klein en zelfstandig, of zoeken we een vorm van samenwerking?

Strategisch plan

Deze uitspraken vormen de basis voor het bedrijfsbeleid. In volgroeide bedrijven zijn ze veelal expliciet en ook formeel vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen en een strategisch plan, zoals bedoeld in hoofdstuk 3. In kleine bedrijven zijn doelstellingen veelal impliciet en zitten zagezegd in het hoofd van de eigenaar-ondernemer-leider. Doelstellingen zijn dan vaak herkenbaar in de daden: de activiteiten zijn qua richting en omvang dan niet vastgelegd in formele bedrijfsdocumenten. Maar ook een klein of middelgroot bedrijf moet bijvoorbeeld voor bedrijfskrediet of financiering van uitbreidingsinvesteringen, een beleidsplan overleggen. Ook in 'kleine' niet-structuurvennootschappen 'dwingen' commissarissen door het (blijven) stellen van vragen directies om een beleidsplan te maken, uitgewerkt in middellangetermijnplannen en budgetten.

Sociaal-maatschappelijke
omgeving

Het is de taak van de leiding om er steeds voor te zorgen dat de relaties met de externe omgeving en vooral ook met de krachten binnen de organisatie, zodanig zijn dat het voortbestaan van de organisatie verzekerd is. Dit houdt in dat de leiding zich constant rekenschap geeft van wat zich in en om de organisatie afspeelt en ook op veranderingen reageert. Denk aan conflicten tussen afdelingen, trage besluitvorming, personeelsverloop, prijsstijging van grondstoffen, arbeidskrachtenschaarste, opkomst van nieuwe materialen en grondstoffen en dergelijke.

Daarbij moet de leiding beseffen dat dit soort krachten zich binnen een organisatiekader en sociaal-maatschappelijke omgeving afspeelt, waarin bijvoorbeeld afdelingen, de ondernemingsraad, bonden, leveranciers, banken en de diverse overheden of actiegroepen invloed uitoefenen. Met dit alles rekening houdend, bepaalt de eigenaar-leider of het professionele management wat de doelstellingen zijn, zet een koers uit, kiest een organisatievorm, verkrijgt de benodigde middelen en zet ze in.

1.2.5 Doelstellingen, strategiebepaling en planning

Aan een efficiënte en effectieve organisatie gaat denkwerk vooraf over de aanpak van de bedrijfsactiviteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Je dient beleid te bepalen en op verschillende organisatieniveaus planning te verrichten.

Doelstellingen
Middelen
Organisatieopzet

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden (zie verder in hoofdstuk 3).

Doelstellingen hebben daarbij (soms als randvoorwaarden) onder meer betrekking op:

- marktpositie: soort en variëteit van producten, diensten, afnemers en afzetgebieden;
- productiviteit en toegevoegde waarde;
- winstgevendheid of verhouding tussen kosten en opbrengsten;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid, milieu en dergelijke;
- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leiding en uitvoerende leden.

Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet (zie verder hoofdstuk 9).

Beschikt een organisatie niet zelf over alle nodige middelen, dan moet je financiële middelen van buiten aantrekken, samenwerking zoeken met een ander bedrijf en dergelijke. Steeds moet je beslissen hoe de middelen het best en meest economisch verantwoord te besteden.

Plannen dient men op voldoende en betrouwbare gegevens te baseren gezien de toekomst, zodat het verantwoord is op basis ervan beslissingen te nemen. Tijdens de uitvoeringsfase moet de planning uiteraard worden bijgehouden en bijgesteld. Bij onverwachte ontwikkelingen en plotselinge nieuwe mogelijkheden worden ze natuurlijk herzien.

1.3 Managers en leiders: geboren of gemaakt?

‘Leiders worden geboren, niet gemaakt.’ Deze uitspraak bevat een kern van waarheid: leiderschap zit deels in de genen. Maar het vindt ook altijd plaats binnen een sociaal-culturele context, vandaar dat je aangaande beleid, organisatie en het dagelijkse aansturen ervan veel kan aanleren. En als je ‘management’ ziet als een proces met een speciale aanpak, dan zijn er dus personen (managers) die zich deze aanpak eigen hebben gemaakt.

CASE

Managementpraktijkgeval

Philips en zijn top

Elke topmanager geeft hier zijn eigen invulling aan. Soms is aldus verworven roem erg vergankelijk, zoals bij de Philips-opvolging. Jan Timmer, bekend van de ‘operatie Centurion’, trad in 1990 aan, schrapte tienduizenden banen en sloot tientallen fabrieken. Toch werd hij al in 1996 vervangen door Cor Boonstra, de eerste topman van Philips die niet uit het concern voortkwam. Dit was een rasondernemer die met Philips wilde scoren en vooral ‘shareholder value’ wilde creëren. Inmiddels was de methode Pieper (de pers zag hem al als dé kandidaat om Boonstra op te volgen) zijn reputatie reeds vooruitgesneld als een ‘dealmaker’ die een onderneming voor een overnemer tot hapklare brokken kon omtoveren (het afstoten van Polygram). Pieper werd in april 1998 door Boonstra als kroonprins binnengehaald. Zijn roem vervloog echter snel. Pieper wilde de eerste man bij Philips worden, maar Boonstra zette hem ‘in de wachtkamer’. Pieper vertrok al per juni 1999. Boonstra trok de portefeuille Strategie weer naar zich toe, maar zijn ‘magie’ verloor snel aan kracht. Na vier jaar was Boonstra’s successtory voorbij. Hij nam in april 2001 afscheid met een winstwaarschuwing en incasseerde zijn optiewinst. De ‘nieuwe’ bestuursvoorzitter Kleisterlee voerde inmiddels weer grote beleidswijzigingen door. Het verschil met zijn voorganger is dat deze nieuwe topman technisch deskundig is en wellicht inhoudelijk een sparringpartner voor de diverse divisiebestuurders. Boonstra stuurde voornamelijk op financiële parameters. Philips-medewerkers noemen Kleisterlee doortastend, heel direct en een teambuilder. Philips moest onder Kleisterlee tot hoogwaardige technologie komen en tot een marketingorganisatie die de massaproductie aan anderen overlaat.

In 2005 bleek al dat Philips ‘eenvoudig maken’ lastig is. De leus *Sense and Simplicity* is meer dan alleen een marketingslogan en moet diep ingrijpen in de interne organisatie. Kleisterlee had inmiddels wel zo’n 60 000 mensen min-

der op de loonlijst. Zijn ‘One Philips’-strategie heeft op de aandelenkoers echter niet het gewenste effect gehad. Geen wonder, vinden critici: het geld is niet optimaal benut. Inmiddels zijn minderheidsbelangen elders afgestoten om middelen te verzamelen voor verdere aankopen vanuit de Zorg (Health care)-divisie van Philips. De divisie Healthcare is nu de ‘grootste kurk’ waarop Philips drijft (inclusief wellness, gezondheidsproducten voor consumenten). Opkomende markten als Brazilië, India en China zijn voor de jaren na 2010 bepalend voor de autonome omzetgroei van Philips om dit omzetverlies te compenseren.

Daarnaast richt Philips Lighting zich op energiezuinige stadsverlichting (in deze duurzamer wordende samenleving). Huidige stadsverlichting is veelal nog gebaseerd op technologieën uit 1960 of eerder. Verlichtingskosten kunnen (volgens Philips) met bijna de helft omlaag. Volgens Philips valt hier veel te winnen in de nabije toekomst.

Inmiddels zijn binnen de divisie Lighting in 2009 nog eens 8 000 arbeidsplaatsen ingeleverd, terwijl in 2008 wereldwijd 12 000 banen verdwenen. Een krimpend Philips blijft dus steeds in de kosten snijden om te blijven voortbestaan. Het merk Philips staat niettemin als ‘designgericht’ bedrijf sinds jaar en dag stevig op de ranglijst van de honderd meest waardevolle wereldmerken.

Het roer is sinds 2012/2013 onder de nieuwe topman Frans van Houten drastisch omgezet. Het Accelerate-programma zette eerst nog eens forse bezuinigingen in. Ook werd de oorlog verklaard aan de Philips-bureaucratie en de trage Philips-cultuur.

Philips heeft afscheid genomen van de consumentenelektronica en zet in strategische zin nu in op verlichting, verzorgingsproducten en medische apparatuur. Met het afstoten van de tv-tak en haar Lifestyle Entertainmentgroep heeft Philips haar laatste deel van de consumentenelektronica verkocht (in 2013) aan het Japanse Funai (dat tegen een jaarlijkse bijdrage het Philips-merk zal blijven gebruiken).

Consumer lifestyle richt zich op persoonlijke verzorging, huishoudelijke apparaten en koffiemachines. De lichttak was de grootste zorg van Philips. Verdere splitsing werd als optie gezien en analisten (en aandeelhouders) bleven speculeren over het verder opknippen van het bedrijf tot in september 2014 werd aangekondigd dat de lampentak wordt verzelfstandigd, naar de beurs wordt gebracht of wordt afgestoten en verkocht. Inmiddels is (in 2017) Philips Lighting door een beursgang afgestoten en is Lumileds

(ook in 2017) verkocht. Daarmee is de licht divisie 'exit'. Met de nieuwe slogan 'Innovation and you' grijpt Philips met een nieuw Philips-logo terug naar een herkenbaar historisch erfgoed om de nieuwe merkenstrategie kracht bij te zetten. In het nieuwe visiestatement staat dat 'we de wereld door innovatie gezonder en duurzamer willen maken. Als we niet innoveren en geen waarde toevoegen zullen we de wedstrijd niet winnen. Wij moeten uitvinden', aldus CEO Frans van Houten.

Philips nam in 2017 Spectranetics (USA) over (voor €1,9 miljard), gespecialiseerd in onder andere 'slimme' katheters en andere apparatuur voor vaatchirurgie (met onder andere het geld in kas door het afstoten van Lighting en Lumileds). Dit om de positie in de medische sectortecnologie te versterken.

Philips zet overigens vol in op software, dataverzameling en -analysis in de gezondheidszorg en komt daarmee op het terrein van bedrijven als Google, Apple en IBM. Door de verdere opsplitsing is Philips nu wel een gemakkelijker overnameprooi geworden, aldus nieuwe speculaties in de financiële pers. Zelf is Frans van Houten niet bang dat Philips op korte termijn wordt overgenomen.

Bron: NRC-Handelsblad / De Telegraaf

De manager heeft de verantwoordelijkheid om de organisatie te helpen haar doelen te verwezenlijken. Tegelijkertijd moet hij zorgen dat ook aan de persoonlijke ambities en verwachtingen van medewerkers wordt voldaan. Maar hoe tevreden deze ook zijn, het zegt niets over de geboekte resultaten. Alle managerscapaciteiten zijn nodig om steeds een evenwicht te vinden tussen de inzet van de medewerkers en de bereikte resultaten.

Managementeffectiviteit

Bij de beoordeling van een manager gaat het steeds om managementeffectiviteit: het benutten en hanteren van middelen en instrumenten, gerelateerd aan het behalen van de doelstellingen. Dit geldt altijd voor alle managers op de verschillende niveaus. Per organisatieniveau heb je relatieve verschillen in managementbekwaamheden nodig.

1.3.1 Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding

Bij uitvoering van de managementtaken gaat het onder meer om: bestuur en beheer, communicatie en interpersoonlijke effectiviteit.

Bestuur en beheer

Onder bestuur en beheer valt ook het 'managen vanachter het bureau': nota's lezen op hoofdpunten, concepten opstellen, keuzes maken bij een jaarplan, een commercieel plan in hoofdlijnen op papier zetten, briefpost, e-mails en overige berichten in de vorm van tweets lezen, de prioriteit ervan wegen enzovoort.

Communicatie

Bij communicatie gaat het om alle mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid: vergaderingen effectief bijwonen of efficiënt leiden, voordrachten houden en 'storytelling', speeches schrijven, een voortgangsgesprek voeren, een nota concipiëren en ook om allerlei vormen van non-verbale communicatie.

Interpersoonlijke effectiviteit

Interpersoonlijke effectiviteit gaat over zaken als leiderschap, overtuigingskracht, invloed en overwicht.

1.3.2 Wat moet een goede manager allemaal kunnen?

Uit het voorgaande blijkt dat de manager, om succesvol te zijn, vele, soms uiteenlopende kwaliteiten moet hebben. Sommigen menen dat deze kwaliteiten alleen met vallen en opstaan te ontwikkelen zijn. Hoewel daar iets in zit, moet je wel beseffen dat dit dan de hardste, langdurigste en kostbaarste leerschool is.

Kennisgebied van managers

Doeltreffender is het als de manager al vroeg gebruikmaakt van andermans kennis en ervaring. Zijn kennisgebied omvat:

- 1 kennis van plannen, organiseren en besturen;
- 2 mensenkennis;
- 3 technische kennis;
- 4 kennis van de organisatie waarin men werkt.

Ad 1 Kennis van plannen, organiseren en besturen

De manager moet kennis hebben van plannen, organiseren en besturen van een organisatie of een deel daarvan, anders is zijn leiderschap niet doeltreffend. Misschien kan hij zijn zwakte een tijd verborgen houden door grote inzet, maar ooit loopt hij toch vast.

Ad 2 Mensenkennis

Omdat een manager werkt met mensen en zijn werk sterk wordt beïnvloed door de gedragingen van degenen om hem heen (die hij dan ook weer beïnvloedt), moet hij ten minste het normale gedragspatroon van degenen in zijn werkomgeving kennen en weten hoe ze op hem reageren. Alleen dan kunnen zijn coördinerings- en motiveringsactiviteiten doorgaans doeltreffend zijn.

Ad 3 Technische kennis

Naast plannen, organiseren en goed met mensen omgaan, heeft de manager ook wat kennis van zijn specifieke werkgebied nodig. Zo moet een hoofd van de administratie iets weten van boekhouding. Ook kun je je nauwelijks een succesvolle marketingmanager voorstellen die niets van verkoop, distributie en reclame weet. De manager moet (zie de personeelsadvertenties) ten minste aantoonbaar technische kennis hebben van zijn eigen afdeling. Naarmate hij hoger klimt op de hiërarchieke ladder wordt zijn werk minder operationeel en zijn 'technische' kennis minder belangrijk.

Ad 4 Kennis van de organisatie waarin men werkt

Het spreekt vanzelf dat de manager zonder kennis van de organisatie, haar doelstellingen en werkwijze niet succesvol kan opereren. Hij moet de geschiedenis ervan terdege kennen, evenals haar beleid, filosofie, cultuur, plaats in de branche, imago, sterke en zwakke kanten. Duidelijk is dat de enige bron hiervoor de eigen organisatie is. Wanneer de instelling deze informatie niet aanbiedt, doet de manager er goed aan deze kennis zelf te achterhalen.

Overige kenmerken van goede managers

De manager moet integer zijn en een zekere zelfkennis en oprechtheid hebben. Medewerkers verwachten dat hij beloften en verplichtingen nakomt. Als teamleider vervult hij een voorbeeldfunctie. Medewerkers letten daarbij niet zozeer op wat hij zegt, maar vooral op wat hij doet.

Creativiteit
Innovativiteit

Naast innovativiteit is creativiteit nodig, vooral in veranderende situaties waarin hij steeds nieuwe en onbekende problemen ontmoet. Creativiteit en innovativiteit helpen hem nieuwe ideeën, oplossingen en aanpakken te genereren.

Vakkennis

Zoals hiervoor al is aangegeven, moet hij over grondige vakkennis beschikken. Op dit vlak valt uiteraard veel te leren: de manager moet ingrijpen, voorstellen doen, oplossingen aandragen

en instructies geven inzake de werkzaamheden. Herkennen medewerkers zijn deskundigheid, dan wordt hij sneller als leider geaccepteerd en is zijn motiverende invloed op medewerkers groter (zie verder in 8.3 - 8.3.2).

DIT DOEN TOPCHEFS ELKE DAG

Wat doen goede bazen dan eigenlijk concreet zo goed, op dagelijkse basis? En streep af: hoeveel van die dingen doe je zelf?

Goede bazen delen hun visie, ontwikkelen expertise, respecteren andermans tijd, stellen prioriteiten, delen informatie, nemen beslissingen, prijzen goede prestaties, tonen empathie, zeggen dank je en brengen de juiste mensen bij elkaar. Dat is tien. Deze dingen doen ze ook: slimme vragen stellen, het privéleven van anderen respecteren, zorgvuldig zijn met mensen aannemen, schuld op zich nemen, dingen (ook) met gevoel voor humor

bezien, effectief communiceren, een voorbeeld zijn op ethisch vlak, overwinningen samen vieren en streven naar excellentie. Last but not least: goede bazen maken nieuwe goede bazen. Ze zorgen niet alleen voor blijde volgers, maar inspireren ook andere leidinggevenden met hoe zij de dingen aanpakken. Net zo belangrijk: ze zijn enthousiast en voelen zich niet bedreigd als mensen uit hun team een stap zetten naar nog grotere en betere dingen in hun leven.

Bron: *Inc.com / Management Trends*

- Sociale vaardigheden** Belangrijk ook zijn de sociale vaardigheden van de manager, zijn hanteren van relaties. Vooral in teams waar medewerkers nauw samenwerken, komen teleurstellingen, spanningen en rivaliteit voor. Hij moet deze problemen tactisch oplossen, voorkomen of verminderen.
- Gedreven** De manager moet gedreven zijn en zich geheel inzetten voor zijn taak. Zijn actieve bereidheid is de medewerkers tot voorbeeld. De genomen maatregelen dienen de organisatiedoelen en dus moeten impopulaire maatregelen aanvaard worden zonder aanzien des persoons.
- Zelfverzekerd** Hij moet verder vrij zelfverzekerd zijn. Hij staat voor het gekozen beleid en straalt rust en vertrouwen uit. Hij moet risico's durven nemen, durven delegeren en slagvaardig optreden. Er is altijd meer dan één oplossing mogelijk. Komt de manager tot een weloverwogen besluit, dan moet hij daarvan het risico dragen.

1.3.3 Manager of leider?

- Fayol** Op verschillende organisatieniveaus wordt in verschillende mate een beroep gedaan op bekwaamheden. In de oudste beschouwing ter zake zet Henri Fayol (1916) (zie appendix) het relatieve belang uiteen van door hem onderscheiden bekwaamheden in relatie tot de hiërarchische plaats van de manager en de grootte van het bedrijf. Fayol stelt dat voor lagere bedrijfsfunctionarissen technische bekwaamheid het eerste nodig is, terwijl voor de hogere functionarissen managementbekwaamheid het belangrijkste is. In een klein bedrijf overheerst technische bekwaamheid, maar als het groeit worden leidinggevende of managementbekwaamheden relatief belangrijker.
- Management-bekwaamheid**
- Verschil managers/leiders** Op verschillen tussen managers en leiders, inmiddels voorwerp van vele studies, gaan we in hoofdstuk 8 nader in. Hier volstaan we met een enkele kanttekening. 'Leiders' gaan actief te werk, ideeën genererend. Ze zijn emotioneel betrokken, creëren spanning, richten zich op ideeën en visie en roepen waardering dan wel haat op. Managers daarentegen zijn uit op het zorgvuldig 'sturen' van werk. Zij schuwen manipulatie niet, richten zich op mensen en zijn

BLIJE BEDRIJVEN

De beste managers luisteren naar hun werknemers. Vreemd genoeg zijn er nog steeds managers die dat niet doen. Wat je nodig hebt, zijn vriendelijke, bescheiden mensen aan de top.

Waarom leggen niet alle bedrijven hun werknemers zo in de watten als Google? Bijna iedereen heeft inmiddels wel gehoord over de yoga- en sportruimtes op de kantoren van het internetbedrijf, de tafelvoetbaltafels, kantines vol gezond eten en de werknemers die een deel van hun tijd mogen (volgens sommigen zelfs 'moeten') besteden aan 'dingen die ze leuk vinden'. De Amerikaanse internetschoenenwinkel Zappos heeft een vergelijkbare filosofie. Bestuursvoorzitter Tony Hsieh (spreek uit 'sjee') vertelde in *The New Yorker* dat hij streeft naar zo'n geweldige bedrijfscultuur, dat iedereen graag naar zijn werk komt. Hij wil zappiness verspreiden: geluk op zijn Zappos'. 'We zijn

meer dan een team – we zijn familie', meldt zappos.com. En dat familiegevoel breidt zich uit naar de klanten. Werknemers zijn bereid om urenlang te praten met mensen die de gratis klantenservicelijn bellen.

Net als Google is Zappos zeer succesvol. Het in 1999 opgerichte bedrijf is inmiddels de grootste schoenenwebwinkel wereldwijd – de Amazon.com van het schoeisel, zou je kunnen zeggen. Dat viel Amazon zelf ook op. De boekenreus nam de schoenengigant over, waarbij Amazon beloofde Zappos' bedrijfsstructuur intact te houden.

Bij Semco, een succesvol Braziliaans productiebedrijf, bepalen werknemers zelf welk werk ze doen, op welke tijden en zelfs (in overleg) wat ze verdienen (zie pp 453-455).

Bron: *NRC Handelsblad*, *katern Wetenschap* (bewerkt)

vrij harmonieus ingebed in hun omgeving. Managers sluiten compromissen ter sturing, terwijl leiders de organisatie juist willen breken en transformeren. De manager houdt de zaken draaiende en stuurt transacties in, door en met het bedrijf; de 'leider' daarentegen streeft naar verandering. Als managers tekortschieten, klinkt de roep om de charismatische leider.

Een leider draagt zagezegd een inspirerende visie uit en schetst de toekomst zo levendig en aantrekkelijk dat hij medewerkers motiveert om het vanaf vandaag anders te doen. Leiderschap vereist echter ook dat de leider kennis van zaken heeft en resultaat in het verleden kan aantonen. Zo vervaagt echter dan wel het verschil tussen de leider en de manager.

1.3.4 Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties

Gedragsskenmerken

Toekomstige leiders worden met name beoordeeld op de volgende gedragsskenmerken:

- visie ontwikkelen en strategie bepalen;
- resultaatgerichtheid;
- 'high-performing teams' en ondernemerschap creëren;
- veranderingsgerichtheid en klantgerichtheid bevorderen.

Bij het opsporen en selecteren van aankomend talent kijkt men of ze visionair zijn, initiatief nemen, goed communiceren, complexe vraagstukken aankunnen en flexibel zijn. Essentieel zijn team- en leiderschapsvaardigheden, om zo cultuur en mensen met resultaten en innovatie te verenigen. Dit vormt de basis voor inspiratie en motivatie, om zo samen resultaten te boeken waarbij innovatie en verandering terugkerende factoren zijn. Daarbij heeft men oog voor zowel het zakelijke als het menselijke. Vertaald naar productie betekent dit vooral dat managers vertrouwen in mensen moeten hebben en ook anderen ruimte geven om 'business' te ontwikkelen.

Spiritueel leidinggeven

Passie, inspireren en energie geven staan in dit tijdperk van spiritualiteit en spiritueel leidinggeven op de voorgrond. Het belangrijkste is dat een topmanager anderen inspireert en energie geeft om te groeien en zich tot mensen te ontwikkelen met wie klanten graag zakendoen. Teamplayers die intern betrokken zijn, maar ook middenin de maatschappij staan, die als leiders zelf keihard meewerken, resultaatgericht zijn, met hart voor hun medewerkers, maar harde beslissingen niet uit de weg gaan. Dit beeld komt op in onze tijd waarin het vaak gaat over de 'high-performance-organisatie' en over 'high-performance-jobs' van hoog tot laag in de organisatie. De nieuwe toppers moeten 'energized' zijn, zitten dus boordevol energie en realiseren zich dat het motto is: 'verander een bedrijf, begin bij de leider'. Het is een uitdaging voor bedrijven om zulke mensen te zoeken. In plaats van de afstandelijke topman die op basis van cijfers stuurt, is er sterke behoefte aan een nieuwe stijl van leiderschap, van zelf meewerken, mensen enthousiasmeren en op basis van vertrouwen in elkaar samenwerken met interne en externe partijen.

High-performance-organisatie

High-performance-jobs

Inspirerende visie

Dit benadrukt weer eens dat de essentie van management ligt in het uitdragen van een inspirerende visie en het bevorderen van interne en externe samenwerking. Zeker ook als het gaat om van een bedrijf een netwerkorganisatie te maken, waarin allianties en andere vormen van samenwerking essentieel zijn. Integriteit, betrokkenheid, authenticiteit, consistent gedrag en vasthouden aan prioriteiten en de ingeslagen koers zijn daarbij van belang. In recente teksten over 'entering the fundamental state of leadership' (Quinn, 2005) en eerder al via 'niveau 5 leidinggeven' (Jim Collins, 2001) en het managen van het eigen 'human sigma' ofwel 'de eigen menselijke eigenschappen' (Covey, 2004) en andere uitdagende beschouwingen over fundamenteel en uitnemend leiderschap komen dit soort eigenschappen telkens terug. Leiders stijgen zogezegd boven zichzelf uit en leveren dan – samen met anderen en met oog voor het maatschappelijke geheel – uitzonderlijke prestaties. In een tijd van 'performance-management' en het creëren van de 'high-performance-organisatie' is leiderschap een basisvoorwaarde (zie ook (sub)paragrafen 1.6.1 en 8.2).

1.4 Management als proces: kerntaken

Vanuit een beschrijving van management als proces brengen we nu de verschillende managementtaken in beeld. Deze worden in hoofdstuk 3 tot en met 10 verder toegelicht.

1.4.1 Management als proces

Fayol

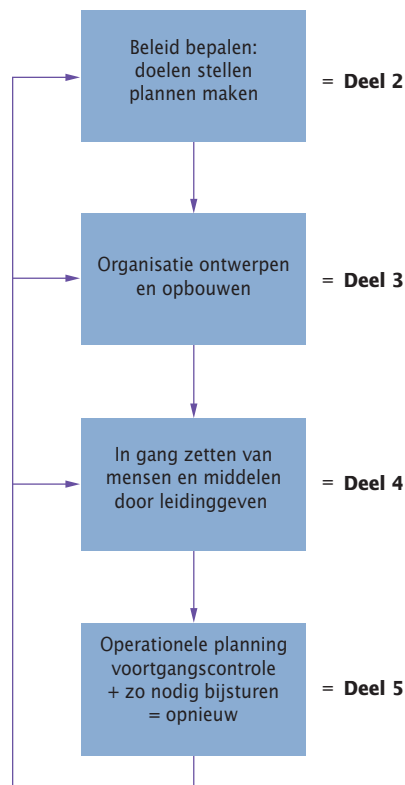
Henri Fayol (1841–1925) wordt gezien als de grondlegger van de moderne managementtheorie. Hij stelde dat men management kan leren, maar in zijn tijd was er geen theorie als basis voor zulk onderwijs. Fayol vult in 1916 dit hiaat op met een eerste analyse van de elementen van de managementfunctie (zie appendix). Hij ontleedt en werkt management als

Activiteit

activiteit uit in vijf bestanddelen, te weten:

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

Management bevat (vrij naar Fayol) altijd de elementen die we in figuur 1.2 zien.



Figuur 1.2
Een logische aaneenschakeling van stappen

Leidinggeven

Leidinggeven in enge/ ruime zin

Zo gesteld is management een logische aaneenschakeling van activiteiten. Het begrip 'leidinggeven' verwijst hier vooral naar opdrachten geven, mensen motiveren en controleren van wat anderen verricht hebben. Dit noemen we ook wel leidinggeven in enge zin (een van de managementfuncties). Leidinggeven in ruime zin omvat tevens de overige managementfuncties, bijvoorbeeld koersbepaling, externe contacten (officiële bijeenkomsten, nieuwjaarsreceptie). Door management als een proces te beschouwen, kunnen we de activiteiten van het management bestuderen en inzicht krijgen in wat de functie ervan is en wat de rol van de manager in een organisatie is.

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

1.4.2 Managementcyclus en kerntaken

Communiceren

Bij alle taken van het management is communiceren vereist. Iedere manager moet in staat zijn om anderen het waarom van zijn besluiten zó uit te leggen dat ze deze begrijpen en uitvoeren. Om dit te realiseren, moeten managers inzicht hebben in communicatie. In de toekomst wordt communiceren voor de manager steeds belangrijker; hij moet anderen willen begrijpen zoals hij zichzelf begrijpt.

WAT DOEN TOPMANAGERS?

Hoeveel tijd de directeur doorbrengt met mensen van binnen de eigen organisatie bepaalt sterk hoe 'productief' hij/zij is. Gemiddeld brachten CEO's 85% van hun werktijd door met andere mensen (via meetings, telefoongesprekken enzovoort) en slechts 15% in hun eentje. Van de tijd die met anderen werd

doorgebracht, werd gemiddeld 42% doorgebracht met 'insiders' (mensen van binnen het bedrijf), 25% met insiders en 'outsiders' samen en 16% alleen met outsiders (dus mensen van buiten het bedrijf).

Bron: *Harvard Business School Working Knowledge*

Coördinatie
Planning

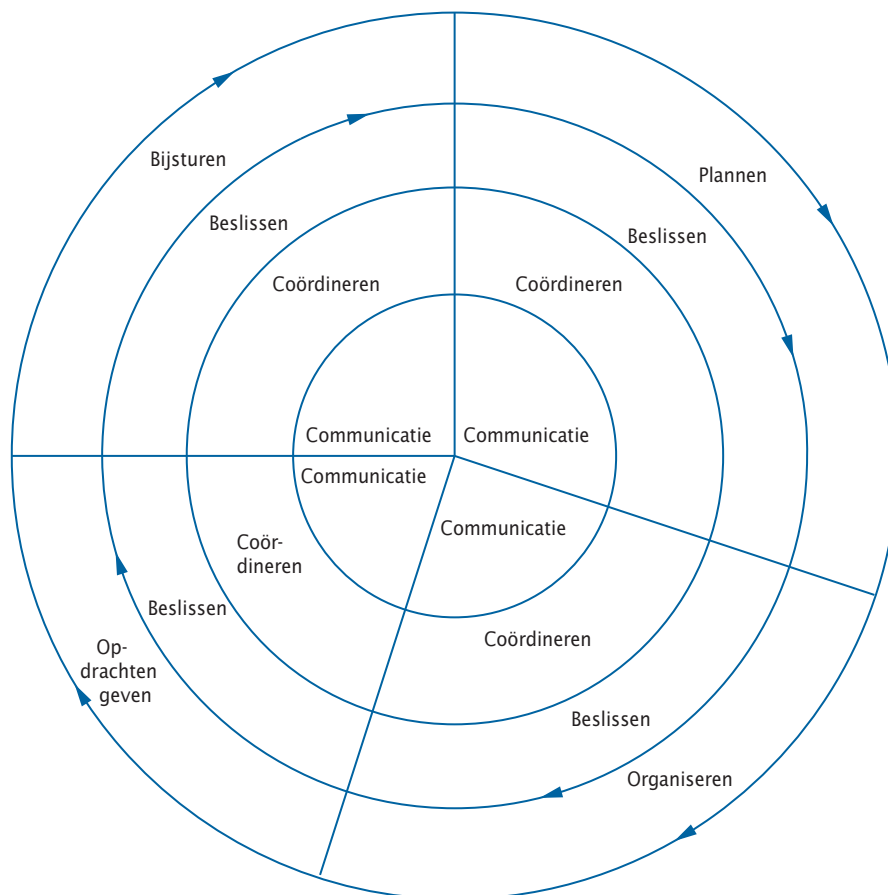
De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt van een goede organisatie. Wel is er logischerwijs een tijdsvolgorde aangaande plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen.

Bijsturingsproces

Het plan is de basis voor het organiseren, terwijl de uitvoering en resultaten ervan weer de basis zijn van het dagelijks bijsturen. Het bijsturingsproces levert op zijn beurt weer informatie op over het wel of niet corrigeren en/of aanvullen van de planning.

Beslissen, coördineren,
communiceren

Beslissen, coördineren en communiceren zijn functies die je zowel bij plannen, organiseren als besturen vindt. Het verband hiertussen zie je in figuur 1.3.

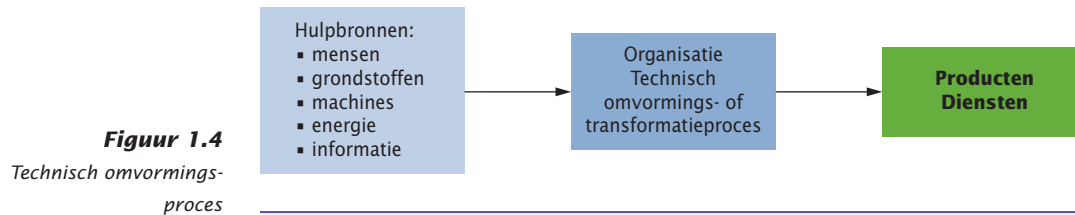


Figuur 1.3

Managementcyclus met als kern communicatie met andere mensen

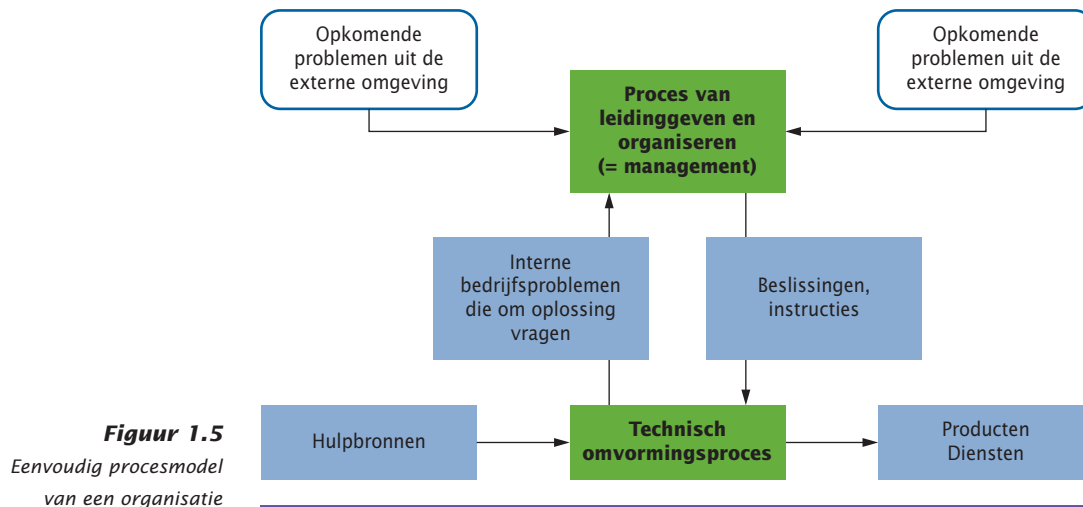
1.5 Procesmodel van een organisatie

Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde toegevoegd, waarna producten of diensten worden aangeboden. In figuur 1.4 is dit proces schematisch weergegeven.



Technische
Omvormingsprocessen
Dienstverlenings-
processen

In technische omvormingsprocessen maakt men dus bijvoorbeeld schroefjes of auto's en in dienstverleningsprocessen verleent men kredieten, verpleegt zieken of schrijft rapporten. Deze uitvoerende processen bestuurt men vanuit het proces van leidinggeven, waarin onder meer wordt beslist welke producten te leveren, welke diensten te verlenen en hoe, door wie en wanneer welke handelingen worden verricht. Deze gedachtegang is in figuur 1.5 weergegeven.

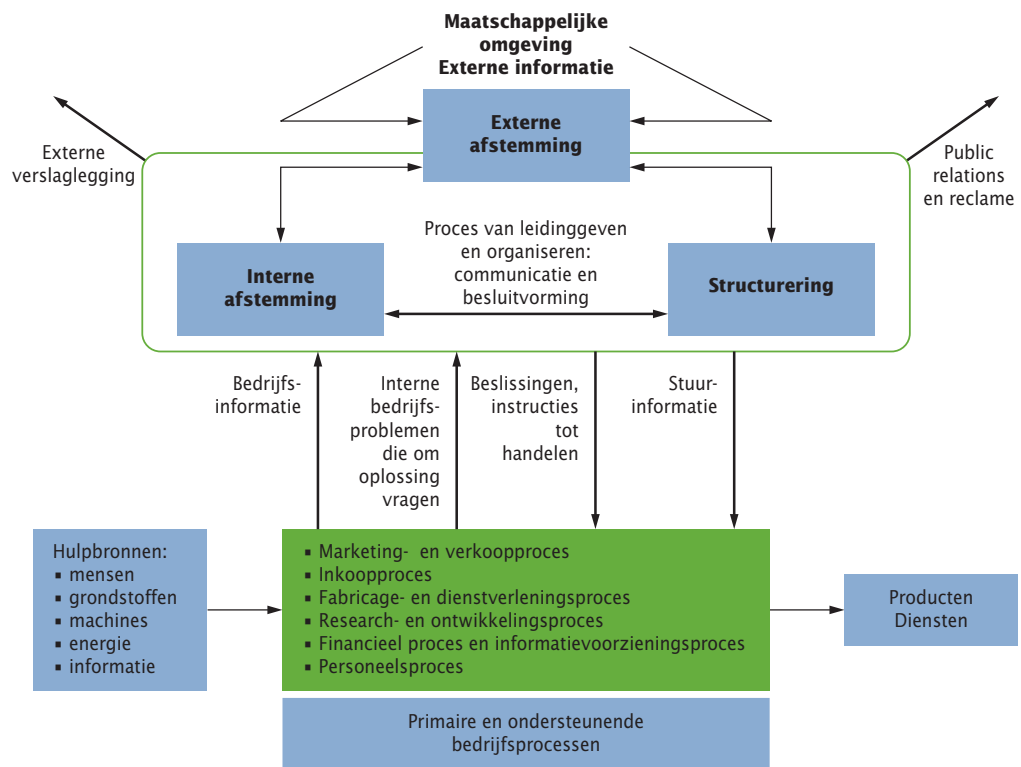


1.5.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

Managementproces

Het managementproces staat dus in een sturende relatie tot de primaire uitvoeringsprocessen of hoofdprocessen. In een verder uitgewerkt schema zien we in figuur 1.6 de relatie tussen het managementproces en de uitvoeringsprocessen. Inmiddels zijn onderscheiden:

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



Figuur 1.6
Uitgewerkt procesmodel
van een organisatie

Primaire processen

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

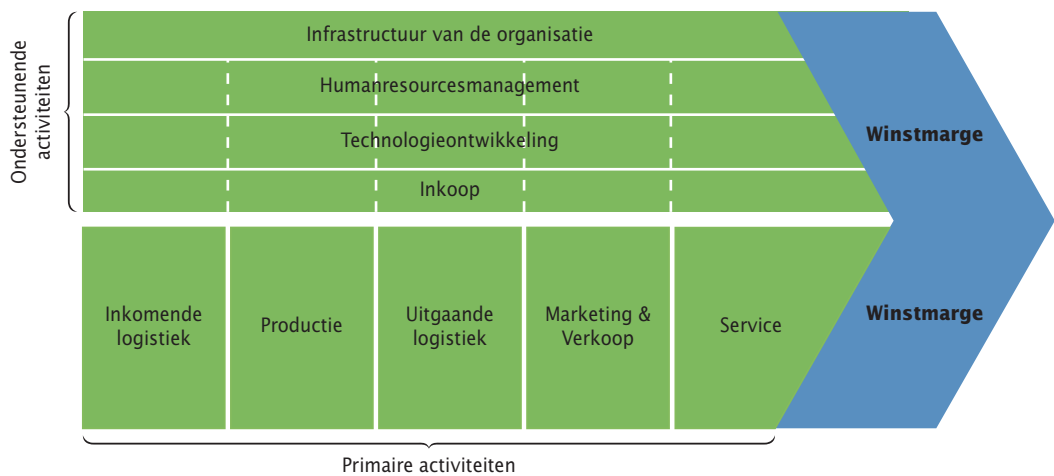
Secundaire processen

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

Bestuurlijke processen

Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire processen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.

Activiteiten waarmee een organisatie waarde creëert zijn verdeeld in primaire, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. Dit komt terug in de zogenoemde 'value chain' of waardeketen (van Porter; zie figuur 1.7).



Figuur 1.7
De 'value chain'
(waardeketen)

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

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

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

Kwaliteitszorgproces
Milieuzorgproces
Logistieke processen

In figuur 1.7 zijn een aantal functionele primaire en secundaire bedrijfsprocessen onderscheiden. Aan deze processen zijn veelal nog andere processen gekoppeld, bijvoorbeeld een kwaliteitszorgproces, milieuzorgproces en logistieke processen (in- en uitgaand).

Duurzaam en verant-
woord ondernemen

Het nieuwe denken (van Porter e.a., 2011 en 2016) over invulling van de waardeketen omvat ook de mogelijke combinaties van vergroting van de productiviteit en tegelijkertijd het beter benutten van hulpbronnen. Dit om maatschappelijke vooruitgang te bereiken in termen van duurzaam en verantwoord ondernemen (zie ook 'cradle to cradle' in subparagraaf 2.4.3). Gecombineerd en geïntegreerd moet dit doorwerken in alle activiteiten in de waardeketen, zoals onder andere bij Nestlé en Johnson & Johnson gebeurt. Productiviteit en innovatie kunnen sterk worden bevorderd door te denken en te werken vanuit de ontwikkeling van clusters van met elkaar samenwerkende bedrijven, aldus Porter en Kramer (2011 en 2016) (zie verder in de subparagrafen 2.4.1 en 2.4.3).

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

1.5.2 Processen en procesbeheersing

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

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

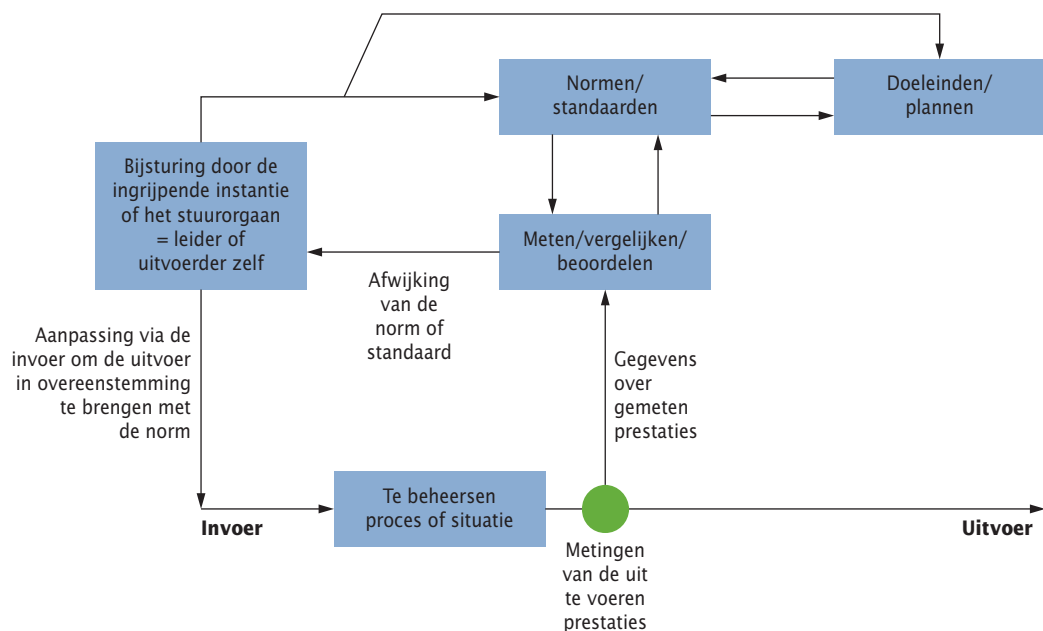
Om het proces van doelverwezenlijking te beheersen, moet je steeds tijdens en ook na uitvoering nagaan of alles volgens plan verloopt. Zijn er afwijkingen, stuur dan bij en neem al tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen. Dit kan ook gebeuren door de gestelde normen aan te passen.

Regelkring

In figuur 1.8 zien we het beheersingsproces schematisch weergegeven. Evenals een thermostaat in een centraleverwarmingssysteem heet dit een regelkring (ook wel cybernetisch proces) en vertoont altijd de kenmerken:

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

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



Figuur 1.8
Model van het
beheersingsproces
(de regelkring)

1.6 Succesvol management en gezonde organisaties

In hun boek *In search of excellence* (1982) beschrijven Peters en Waterman acht kenmerken van succesvol management en wel:

- 1 Actiegerichte oriëntatie. Iets ondernemen in plaats van een idee eindeloos te analyseren.
- 2 Klantgerichte instelling. Zijn voorkeur kennen en hem bedienen.
- 3 Autonomie en ondernemingsgeest. Het bedrijf in kleinere eenheden opsplitsen en onafhankelijk en concurrerend werken aanmoedigen.
- 4 Productiviteit door inzet van mensen. De werknemers doen beseffen dat inzet essentieel is en dat ze van het ondernemingssucces mee profiteren.
- 5 Persoonlijke inzet en waardebewustzijn van het management. Zorgen dat managers voeling houden met de essentie en een sterke bedrijfscultuur stimuleren.
- 6 Schoenmaker, blijf bij je leest. Doen waar de onderneming het beste in is.
- 7 Een eenvoudige organisatie met een kleine staf. Weinig administratieve en bestuurlijke schakels, weinig mensen aan de top.
- 8 Vrijheid in gebondenheid. Zorgen dat de onderneming haar centrale waarden naleeft, gecombineerd met respect voor werknemers die deze waarden aanvallen.

Excellente ondernemingen

Deze acht kenmerken zijn bij zeer goed functionerende ('excellente') organisaties waargenomen. De mate waarin ze aanwezig waren, verschilde. Ook is bekend dat enige jaren na het boek niet alle 'excellente ondernemingen' nog zo excellent waren. De verklaringen voor geslaagd management zijn soms zeer complex. Alléén voldoen aan de acht kenmerken is geen garantie voor succes, dus het invoeren ervan maakt een onderneming nog niet geslaagd. Succesvolle ondernemingen hebben die kenmerken wel, maar dat maakt ze nog niet blijvend succesvol.

Zo wordt gesproken over de 'mythe van het onverwoestbare Nokia', dat ten onderging in de strijd tegen Apple, Google, Samsung en Huawei. Als telefoonmerk waagt Nokia (anno 2017) toch een 'come-back'.

Visionaire bedrijven

In *Built to last: successful habits of visionary companies* (1994), een spraakmakend boek dat al vergeleken is met *In search of excellence*, onderzoeken de auteurs Collins en Porras 'visionaire bedrijven', dus ondernemingen met visie die ergens in uitmunten. Dit boek stelt een aantal hardnekkige managementmythes ter discussie. Succesvolle ondernemingen hebben wél een kernideologie, volgens Collins en Porras.

WENDBARE ORGANISATIES ZIJN GEZONDER

Stabiliteit, bijna geen bedrijf kan zonder. Paradox: ook *snelheid* is cruciaal.

Bedrijven hebben stabiliteit én snelheid nodig, blijkt uit onderzoek van McKinsey. Ondernemingen die stabiliteit weten te combineren met snelheid – McKinsey noemt deze bedrijven agile, 'wendbaar' – hebben de beste 'organisatiele gezondheid'. Sommige executives denken misschien dat deze twee kwaliteiten elkaar uitsluiten, maar niets is minder waar. Ze versterken elkaar juist en leiden tot een gezondere, krachtigere organisatie. Van

de 161 door McKinsey onderzochte ondernemingen was slechts zo'n een op de tien sterk in beide dimensies:

- 12% van de ondernemingen was 'wendbaar' (scoorde dus hoog op stabiliteit én snelheid);
- 8% was wel snel maar niet stabiel;
- 14% was noch snel noch stabiel;
- 8% was wel stabiel maar niet snel;
- 58% was in alles gemiddeld: gemiddeld snel en gemiddeld stabiel.

De gezonde praktijken

De meest wendbare ondernemingen scoorden in tien 'Organizational Health Index' praktijken veel hoger dan de minst wendbare ondernemingen: rolduidelijkheid, top-down innovatie, binnenhalen van externe ideeën, procesgebaseerde capaciteiten, operationele discipline, interne concurrentie, betekenisvolle waarden, kennisdeling, inspirerende leiders, en prestatiebeoordeling van mensen. Daaruit trekt McKinsey de volgende conclusies:

- Het feit dat wendbare organisaties hoog scoren in duidelijkheid over rollen en operationele discipline, wijst erop dat ze er

goed in zijn om snelle actie en snelle verandering te combineren met operationele duidelijkheid, stabiliteit en structuur.

- Wendbare organisaties zijn erg goed in innoveren en leren. In drie (van de vier in de Index) hiermee geassocieerde praktijken excelleren ze: top-down innovatie, binnenhalen van externe ideeën en kennisdeling.
- Ze zijn er goed in om hun mensen te motiveren. Wendbare organisatie excelleren in twee (van de vijf) hiermee geassocieerde praktijken: betekenisvolle waarden en inspirerende leiders.

Bron: *McKinsey Quarterly* en *McKinsey Report*

De bestseller *Good to Great* (2001) van Jim Collins bevatte ook een inspirerende boodschap voor bedrijven om van goed ... uitblinken te worden. Collins beschreef deze metamorfose vanuit elf geselecteerde ondernemingen. Onderzoek (uit 2008) liet echter zien dat er van deze elf ondernemingen slechts één onderneming nog uitmuntend presteerde. Ook dit succes bleek dus tijdelijk en niet zomaar duurzaam te zijn.

In een later boek, *How the mighty fall* (2009), beschrijft Collins dan hoe het komt dat succesvolle bedrijven mislukken. Hij onderscheidt vijf faalfasen in de teloorgang van bedrijven:

- 1 Overmoed als gevolg van succes.
- 2 Een ongedisciplineerd streven naar méér.
- 3 Ontkenning van risico's en het negeren of bagatelliseren van waarschuwingssignalen.
- 4 Een 'quick fix' om een snelle redding te realiseren. Denk hierbij aan een gedurfde, maar onbeproeft strategie, een ingrijpende cultuurverandering, een grote overname en dergelijke.
- 5 Men blijft inzetten op snelle reddingen. Men grijpt niet terug op de elementen die het bedrijf ooit groot gemaakt hebben, maar blijft 'quick fixes' herhalen. Het bedrijf wordt daardoor financieel zwakker en zakt weg of houdt in het ergste geval op te bestaan.

De eerder door Collins beschreven managementstelregels blijken met andere woorden niet tijdloos, algemeen geldend en overdraagbaar te zijn.

Organisationele gezondheid en gezondheidsindex

Gezondheid van een organisatie

De 'gezondheid van een organisatie' is (aldus McKinsey) gebaseerd op het vermogen zich te richten op een heldere visie, strategie en cultuur en:

- Deze excellent uit te voeren.
- De focus van de organisatie tijdig te vernieuwen door te reageren op trends in marktontwikkelingen.

Gezondheid heeft daarbij – wanneer dit gemeten wordt – naast een kwalitatieve ook een 'harde kant', namelijk het op lange termijn leveren van voortreffelijke financiële en operationele prestaties (vergelijk hiermee in 1.6.1 de kenmerken van HPO's).

Gezondheid én prestaties

Wanneer 'gezondheid én prestaties' in het managen van een onderneming gelijk (waardig) opgaan, wordt de waarschijnlijkheid dubbel zo groot om de concurrentie te overtreffen. Onderzoek door McKinsey in 800 organisaties wereldwijd naar percepties van meer dan 1,5 miljoen werknemers laat dit zien (De Smet e.a., 2014).

Vanuit dit onderzoek, – anders dan vanuit de McKinsey beschreven ‘zachte’ kenmerken in ‘In Search of Excellence’ door Peters en Waterman (1982)–, ontstaat in 2014 een ‘gezondheidsindex’ met 9 ‘gezondheidsdimensies’ uit 37 daarmee verbonden managementpraktijken in onder andere de energiesector en verzekeringswereld. Vier (4) combinaties van deze ‘managementpraktijken’, – ofwel ‘recepten’ – , blijken verbonden te zijn met aanhoudend en zichzelf versterkend succes, namelijk het gericht zijn op het zijn van ‘leader driven’, ‘market focused’, ‘executive edge’ en/of op ‘talent en knowledge core’.

In dit onderzoek wordt ook uitdrukkelijk gewezen op het gevaar van zogenoemde ‘recipe killers’, denk aan de zeer negatieve bijwerkingen van het overaccentueren van ‘command en control’ leiderschap, te zien als overdosis van het ‘executive edge’ recept en het overmatig daarop sturen. Opnieuw is de les dat het gaat om ‘situationele receptuur’ en vooral ook om een evenwicht in toepassing van managementmethoden en -technieken in de succesvolle ondernemingspraktijk (zie verder in: ‘The hidden value of organizational health and how to capture it’, McKinsey Quarterly, April 2014).

De conclusie mag inmiddels toch wel zijn dat het bij ‘succesvol zijn’ steeds opnieuw gaat om een unieke combinatie van situationeel bepaalde kenmerken die nooit zo maar te kopiëren zijn.

’S WERELDS MEEST INNOVATIEVE BEDRIJVEN

- 1 Amazon (omdat het nog meer, sneller en slimmer producten en diensten aanbiedt)
- 2 Google (omdat het fotografisch geheugen ontwikkelt)
- 3 Uber (geeft boost aan de ontwikkeling van zelfsturende auto’s)
- 4 Apple (laat zijn voordelen nog verder uitrijpen)
- 5 Snap (biedt nieuwe manier van naar de wereld kijken)
- 6 Facebook (lanceert de juiste advertenties op het juiste moment)
- 7 Netflix (maakt surfen weer leuk)
- 8 Twilio (geeft apps een stem)
- 9 Chobani (schudt de kussens in het kruideniersbedrijf op)
- 10 Spotify (lokt artiesten met data)
- 11 Alibaba (creëert nieuwe hubs voor e-commerce)
- 12 Tencent (vindt messaging opnieuw uit)
- 13 Xiaomi (verheft hardware design)
- 14 BBK Electronics (zet nieuwe smartphonemarkten in vuur en vlam)
- 15 Huawei (itereert snel)
- 16 Dalian Wanda (zet zijn eigen droomfabriek op touw)
- 17 Airbnb (brengt een wereld van ervaringen binnen handbereik)
- 18 BuzzFeed (wakkert virale koorts aan)
- 19 Open Whisper Systems (brengt veilige communicatie naar de massa)
- 20 Illumination Entertainment (maakte de Minion tot iets gigantisch)

Bron: *Fast Company*

Stabiele strategie

Voor succesvolle organisaties (uit de Fortune/Hay Group ranking 2007–2009) is kenmerkend dat ze een stabiele strategie hebben. Ook in stabiele tijden biedt dit voordelen. Een stabiele strategie voorkomt structuurveranderingen en reorganisaties die tijd en energie ‘vreten’ en doorgaans een zware belasting vormen en daarbij de focus van medewerkers naar binnen richten in plaats van naar buiten. Overigens kenmerken succesvolle ondernemingen zich door hun gerichtheid op wereldwijde identificatie en ontwikkeling van getalenteerd personeel. Daarnaast onderscheiden ze zich ook doordat ze worden geleid door CEO’s die langdurig in dienst zijn van de onderneming en die ook op ordelijke en voorspelbare wijze, bijna geruisloos, worden opgevolgd.

Ondernemingen kunnen daarbij succesvol zijn met zowel een sterk gecentraliseerde als met een sterk gedecentraliseerde structuur, dit is afhankelijk van de situatie. Belangrijk is vooral dat de structuur in lijn is met het operationele bedrijfsmodel en de markt. Onder die omstandigheden kan een structuur voor een bedrijf het beste werken (zie ook paragraaf 1.4). Wel vergt dit dat het gekozen structuur- en werkmodel dynamisch is. Dat stelt ze in staat om bijvoorbeeld in groei-markten anders te opereren dan in ontwikkelmarkten, zonder opnieuw het organisatie-ontwerp te hoeven aanpassen. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 komen deze thema's uitvoerig aan de orde.

1.6.1 High-performance-organisaties: enkele kenmerken

Uitmundend presteren

Vanaf circa 2004 wordt de high-performance-organisatie (ofwel HPO) aangeprezen en deze treedt daarmee in de plaats van de 'excellente' of de 'visionaire organisatie'. Duidelijk is dat de kenmerken van de high-performance-organisatie wat ongrijpbaar zijn. Er zijn ook maar weinig van die organisaties, maar als je ze tegenkomt zijn ze gelijk herkenbaar, zoals in het verleden al Toyota, General Electric, Cisco en Dell. Vragen die nu gesteld worden zijn: onder welke omstandigheden vindt 'high performance' (= uitmundend presteren) plaats? Hoe ervaren we dat? En kunnen we dat elders nadoen? De realiteit gebiedt te zeggen dat we tot nu toe weinig beheersingskennis hebben over 'high performance', maar het wel herkennen als we het zien. Stap voor stap groeit er echter consensus over een 'high-performance-theory' (Kirby, 2005). Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtueuze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitmundend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering in de medewerker-klantrelatie (via verbetering van het 'human sigma') en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitmundend presteren (zie verder de paragrafen 8.2 en 9.5).

Empirisch wordt inmiddels gewerkt met de volgende omschrijving en bijbehorende factoren, die bepalend zijn voor HPO's. Een 'High Performance Organistie' (HPO) is een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties. HPO's behalen een hogere klanttevredenheid, klantloyaliteit, medewerkersloyaliteit en kwaliteit van producten en services dan hun concurrenten, de Waal (2006, 2007 en 2012), Stamatis (2011), Bhalla, (2011).

De vijf factoren die bepalend zijn voor HPO's zijn:

- 1 kwaliteit van het management;
- 2 openheid en actiegerichtheid;
- 3 langetermijngerichtheid;
- 4 continue verbetering en vernieuwing;
- 5 kwaliteit van medewerkers.

HPO's scoren op alle vijf factoren minimaal een 8,5. Een HPO-diagnose laat niet alleen zien hoe het ervoor staat (nulmeting), maar geeft ook aan wat belangrijk is om te verbeteren.

Beweeglijkheid

Prahalad voegt (in 2009) nog een 'nieuwe' competentie van bedrijven aan toe, namelijk beweeglijkheid (agility). In veranderlijke tijden is het cruciaal dat bedrijven beschikken over flexibele productiecapaciteit en multi-inzetbaar personeel. (Zie voor interactieve methoden om in veranderlijke tijden leiding te geven: boxing.hbr.org.)

Agiliteit

De score op agiliteit (lees: wendbaarheid) wordt verbeterd als een organisatie in strategie, structuur (als organisationele vormgeving) én uitvoering van werkprocessen goed op elkaar aansluiten én qua leiderschap en timing de uitvoeringsprocessen ook goed functioneren. Daarbij is het dan vooral ook van belang op ICT-gebaseerde methoden en technieken te benutten, o.a. om de 'time-to-market' te versnellen van acties, de productiviteit te verhogen en de motivatie van werknemers te bevorderen, zie Rigby (2016) over 'embracing agile'.

Holacratie

De transformatie van bijvoorbeeld ING naar ‘omnichannel’ in een ‘agile’ werkorganisatie illustreert de toepassing van dit organisatiekenmerk. Zie hiervoor de openingscase van hoofdstuk 5 en verder ook paragraaf 6.2.4, waar onder ‘holacratie’ nieuwe structuurvarianten worden belicht, onder andere ‘cirkels’, ‘tribes’ en ‘scrumteams’, als vormen van wendbare zelfsturende werkorganisatie.

De vraag is dan niet zozeer ‘hoe’, maar vooral ‘wanneer wel en wanneer niet’.

Onderzoek (McGrath, 2013; Ahlbäck, e.a., 2017) laat zien dat het sommige ondernemingen lukt om lange tijd jaar in jaar uit te groeien. Het onderscheidende kenmerk van deze ondernemingen is dat deze in bepaalde opzichten toonbeelden van stabiliteit zijn en in andere opzichten juist uiterst flexibel opereren.

Bernstein e.a. (2016) geven aan dat de meeste organisaties, – vooral grote ondernemingen –, de nieuwe ‘agile organisatievorm’ ten dele kunnen inzetten en niet integraal (zoals bij Zappos). Dit is wellicht haalbaar en inzetbaar bij 20 % van de bedrijven (in 2030), zo wordt voorspeld. Toepasbaar onder andere bij ‘open-innovatieprogramma’s’, zoals bij P&G, Google en 3M. Zie overigens de ‘agile’ variant van ING (pp. 244-246). Zie verder ook Ahlbäck e.a. in: ‘How to create an agile organization’, met een beschrijving van 18 ‘agile’ verschijningsvarianten, zoals deze in de recente ondernemingspraktijk worden toegepast (Mc Kinsey Survey, October 2016).

HET GEHEIM VAN CONSISTENTE GROEI

Gestage, voorspelbare groei: het is wat elke grotere onderneming heel graag wil. Toch slaagt slechts een enkeling daarin. Dat blijkt althans uit onderzoek van Rita Gunther McGrath naar grote ondernemingen wereldwijd. Over een periode van tien jaar lukte het slechts 10 (!) van de 2 347 onderzochte bedrijven – ofwel 0,4% – om elk jaar met minstens 5% te groeien. Deze groeiers zijn Yahoo Japan, Infosys en HDFC Bank (India), ACS en Indra Sistemas (Spanje), Krka Group (Slovenië), FactSet, Cognizant, Astmos Energy (VS) en Tsingtao Brewery (China).

De gestage groei blijkt niet toe te schrijven aan hun grootte (bij ACS werken 140 000 mensen, bij FactSet 4 000), prille leeftijd (twee bedrijven zijn ruim een eeuw oud), thuismarkt, mate van mondialisering of bedrijfstak. Onderscheidend is wel, blijkt uit de analyses van McGrath, dat deze ondernemingen in bepaalde opzichten toonbeelden van stabiliteit zijn en in andere opzichten juist uiterst flexibel opereren.

Flexibel en stabiel

Om met die flexibiliteit te beginnen: ze zijn zeer actief in het verkennen van nieuwe markten. Dat doen ze met een optiegerichte aanpak, via een constante stroom van kleine, beheersbare investeringen en initiatieven. Het zijn actieve overnemers. Bovendien zijn ze goed in de uitvoering en

integratie van acquisities. De grote middelenaalocaties managen ze centraal. Daardoor kunnen resources veel flexibeler heen en weer worden geschoven tussen divisies of businessunits. Ze hebben processen die de snelheid en flexibiliteit ondersteunen. En ze hebben innovatie ingebouwd in hun dagelijkse operaties. Ze zijn dus zeer flexibel en weten zich snel aan te passen.

Maar tegelijkertijd zijn deze ondernemingen dus in andere opzichten juist zeer stabiel. Er gaat veel managementaandacht uit naar de cultuur en gedeelde waarden binnen het bedrijf. Ingrijpende desinvesteringen worden vermeden. Ze proberen hun getalenteerde mensen zo veel mogelijk vast te houden. Onder meer door medewerkers goed op te leiden en te trainen, maar ook door transformaties uit te voeren zonder ontwrichtende veranderingen (zoals forse saneringen). Corporate strategieën worden niet snel veranderd. De groeisterren hebben een betrouwbare customerbase, die zich kenmerkt door stabiele relaties met trouwe klanten. Ze houden hun senior management stabiel. En bij alle tien de ondernemingen zijn alle topexecutives binnen de onderneming zelf gekweekt. Er worden geen koene ridders te paard ingevlogen en geen grote namen uit heel andere bedrijfstakken.

Bron: *Harvard Business Review* (bewerkt)

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke verantwoordelijkheid ofwel CSR (Corporate Social Responsibility) speelt bij tegenwoordig succes in toenemende mate een belangrijke rol. In recente studies wordt inmiddels een relatie gevonden tussen CSR-betrokkenheid en het aantal nieuw geïntroduceerde producten. ‘Goede’ ondernemingen springen er dan in gunstige zin uit. Dit wordt nog eens versterkt door hoge R&D-investeringen door de betrokken ondernemingen, denk aan Nike (17% reductie van plastics), Boeing (20% brandstofreductie) en Toyota (via hybride brandstoftechnologie). In termen van Rosabeth Moss Kanter (2011) is dit wat zogenoemde ‘great companys’ doen in hun streven naar duurzaam succes, door een combinatie van financiële en sociaal-maatschappelijke doelstellingen en daarbij in voorkomend geval ook nog ‘kennis van buiten’ via open innovatie weten te benutten. Zo werkend wordt dan ‘shared value’ gecreëerd, zoals Porter en anderen dit bedoelen via uitvoerende bedrijfsprocessen in de geïntegreerde waardeketens van deze bedrijven (zie hierover in de (sub)paragrafen 1.2.2, 1.4.2 en 1.6). In Nederland onder ander beschreven in publicaties van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO, 2015, 2016).

1.6.2 Te stellen eisen aan een organisatie

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

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

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

1.7 Manager en organisatiecultuur

Als een nieuwe medewerker een organisatie leert kennen of een nieuwe manager deze wil veranderen, moet hij zich steeds realiseren dat een organisatie meer is dan structuur en gedrag volgens richtlijnen en procedures. Bij nadere kennismaking stuiten we doorgaans ook op ‘iets

Organisatiecultuur vrij ongrijpbaars', dat in uitspraken, denk- en handelwijzen van medewerkers als zeer bepalend wordt ervaren. We noemen dit 'iets' organisatiecultuur.

Waarden Een organisatiecultuur wordt allereerst gevormd door de heersende ideeën die vele organisatieleden uitdragen en incorporeren als waarden, normen en overtuigingen. Waarden gaan over zaken die men belangrijk vindt en die bewust – maar veelal onbewust – het gedrag bepalen.

Normen

Gedrag

Overtuigingen

Gedrag uit zich in hoe men leiding geeft en met elkaar omgaat, in dingen die organisatieleden doen of laten en in keuzes die worden gemaakt. Erachter gaan waarden, normen, verwachtingen, overtuigingen en houdingen schuil die een grote rol spelen. Dit is nu de organisatiecultuur. Zo komt uit 'loyaliteit aan het bedrijf' (waarde) voort dat we 'op tijd zijn' (norm) en dit belangrijk vinden. In hun overtuigingen brengen medewerkers dit ook tot uitdrukking. Overtuigingen zijn opvattingen over de werkelijkheid die medewerkers uitdragen en waardoor ze bepaald gedrag vertonen, informatie op een bepaalde wijze verspreiden enzovoort. Op zich ordent een overtuiging de ervaringen. Dit houdt ook in dat zich zo vertekeningen kunnen voordoen, zoals uitspraken op een productieafdeling van een middelgroot bedrijf aantonen: 'die stafmedewerkers bij ons zijn veel te theoretisch' of 'researchmanagers zijn altijd te laat'.

Gemeenschappelijke verstandhouding

Organisatiecultuur is belangrijk omdat dit het leven vrij voorspelbaar en overzichtelijk maakt, een band schept tussen medewerkers en bijvoorbeeld ook zorgt dat men niet van geval tot geval steeds nieuwe beslissingen moet nemen. Organisatiecultuur is te beschouwen als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden en belanghebbenden. Waar 'verstandig handelen' belangrijk is, is het ook zaak te letten op de cultuur. Ogenscheinlijk is deze 'zacht' en 'ongrijpbaar', maar ze uit zich in de 'harde' leerschool van het organisatiegedrag, onder andere in aanwijzingen, beloning en 'straf', tradities en gewoonten en normen en regels die op de verschillende niveaus of binnen de verschillende eenheden gelden (bijvoorbeeld in productie versus marketing en verkoop). De organisatiecultuur uit zich ook in het al of niet gebruiken van voornamen, in huisvesting en huisstijl, in de onderlinge communicatie, de behandeling van klanten, de werkinzet op een afdeling, de kleding, de taal, het op tijd zijn. Om een organisatie en de daarin 'vastliggende' verhoudingen te leren kennen, moet je dus op deze uiterlijkheden letten.

Samenvatting

Dit hoofdstuk is een eerste verkenning aangaande 'management', dat al een vrij oud vakgebied blijkt, maar tegelijk ook heel modern. Een doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen noemen we een 'organisatie'. Dit boek behandelt het management van arbeidsorganisaties. Een manager is elke persoon in een arbeidsorganisatie die sturing geeft aan anderen en beslissingen neemt. Dat is het onderscheid met de uitvoerende medewerkers. In elke organisatie heb je verschillende managementniveaus, elk met een eigen taakstelling en verantwoordelijkheid.

Elementen in hedendaags management worden in belangrijke mate bepaald door de relatie tussen bedrijf en een duurzame samenleving, globalisering, wijziging in machts- en gezagsverhoudingen, de rol van wetenschap, techniek en marketing.

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

Een organisatie kent diverse processen die waarde toevoegen aan de inkomende goederen, informatie, financiering en arbeid. Die toegevoegde waarde vormt de maatschappelijke betekenis van een organisatie. Het proces van leiding geven stuurt de uitvoerende processen waarbij de daadwerkelijke productie of dienstverlening geschiedt. In een procesmodel van organisaties onderscheidt men drie typen processen: primaire- of hoofdprocessen, secundaire- of ondersteunende processen en bestuurlijke, regelende of voorwaardenschepende processen.

De managementcyclus geeft het managementproces weer dat de manager door beslissen, coördineren en communicatie op gang brengt en houdt. Hieruit kun je afleiden welke eisen aan moderne managers gesteld worden, zoals inspelen op interne en externe ontwikkelingen; vanuit een visie high-performancegericht en voor medewerkers inspirerend werken; acceptatie, kwaliteit en effectiviteit creëren bij besluitvorming; effectief omgaan met tijd; cultuurgericht werken.

Aan organisaties als doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen zijn de volgende eisen te stellen: effectiviteit, flexibiliteit, continuïteit, duidelijkheid, efficiency en satisfactie.

Discussievragen

- 1 Bij *Management-in-actie*: Welke managementactiviteiten worden in de Carlsberg-case vooral beschreven?
- 2 Heeft een manager macht, of is hij afhankelijk van anderen?
- 3 Als na college een groep studenten op de bus staat te wachten, is dat dan een 'organisatie'?
- 4 Geef je mening over deze stelling: 'Een bedrijf of ziekenhuis kunnen we een organisatie noemen, maar samenlevingsvormen als gezin, latrelatie en samenwonen zijn dat niet.'
- 5 Geef commentaar op deze uitspraak: 'Waarom zou organisatiecultuur van belang zijn bij management? Het gaat toch bij management om tijd en geld!'
- 6 'Managers zijn mannen in driedelig pak; managers zitten achter een bureau; managers rijden in een grote auto met chauffeur.' Geef je mening over deze drie uitspraken en probeer ook aan te geven:
 - of de beeldvorming erin overeenstemt met wat in dit hoofdstuk is behandeld;
 - waar deze beeldvorming vandaan komt.

CASE

Managementcase

Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie'

Het is 1982 als Jacqueline Hoogerbrugge met de studie bedrijfskunde aan de universiteit van Groningen start. Ze wil zichzelf klaarstomen voor een baan in het bedrijfsleven, maar na een jaar stopt ze er alweer mee. De reden? Ze mist de uitdaging in de studie. 'Ik was de studie gaan doen voor het type baan, maar dit vond ik het niet waard. Toen ben ik dus iets gaan doen wat ik leuk vond. Voor veel managementbanen maakt het toch niet uit wat je precies hebt gestudeerd.' In 1983 begint ze met de opleiding Chemical Engineering, waarvoor ze in 1988 cum laude slaagt.



Hoe ging je de grens over?

Sinds 2010 werkt Hoogerbrugge voor LEAF, dat nu onderdeel is van Cloetta, gewoon vanuit woonplaats Stockholm. 'We hebben het naar ons zin in Zweden, dus ben ik hier op zoek gegaan naar een baan. LEAF kwam toevallig langs, ze waren van plan van Nederland naar Zweden te verhuizen. Het bleek een perfecte match. In het begin van mijn carrière kon ik ook direct naar het buitenland vertrekken en nooit meer terugkeren. Maar dat wilde ik niet, dan wordt het te definitief. De band met mijn familie en vrienden is me te dierbaar.' Tegenwoordig is Hoogerbrug-

ge president operations bij het Zweedse Cloetta, dat in Nederland bekend is van snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband. Ze is onder andere verantwoordelijk voor de productie bij elf fabrieken in Europa, de supply chain en het grondstofbeleid. In deze rol werd ze vorig jaar door het blad *Management Team* uitgeroepen tot een van de 33 succesvolste Nederlandse leiders in het buitenland.

Hoe komt een chemisch opgeleid persoon in productie terecht?

Hoogerbrugge: 'Ik ben begonnen als procestechnoloog bij Fluor Daniels, maar het was voor mij duidelijk dat ik niet de rest van mijn leven technoloog wilde blijven. Centraal voor mij staat de interactie tussen mensen, machines en processen, dat vind ik interessant. Mijn studie richtte zich meer op de machinekant, maar naar mate ik meer ging werken leerde ik het belang van mensen en processen kennen. Bij Unilever kreeg ik de mogelijkheid om de productie in te gaan en aangezien ik van diversiteit hou, zag ik het als een mooie nieuwe uitdaging.'

Vroeg je nieuwe rol om een andere benadering?

'Ja, je werkt veelal met mensen die geen tot een lagere opleiding hebben en emoties spelen een belangrijke rol. De theorie is goed om te weten, maar toen ik in het begin een mooi verhaal vertelde tegen een operator betekende het niet dat hij naar me luisterde. Het heeft een hoog Johan Cruijff-gehalte. Bij Cruijff zelf begrijp je niet altijd wat hij zegt, maar gaat iedereen in zijn theorieën mee door de manier waarop hij het brengt. In mijn praktijk is het net andersom. De inhoud is dus niet altijd het belangrijkste, het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt.'

Hoe heb je dat eigen gemaakt?

'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie, anders leer je niets. Je moet terugkijken hoe iets is gegaan en wat er anders of beter kon. In het geval van de weigerende operator had ik mijn verhaal anders kunnen brengen om tot het juiste resultaat te komen. Er zijn twee interpretaties mogelijk: wat hij zegt of doet klopt niet, of mijn benadering is niet de juiste.'

Wat is op dit moment je belangrijkste taak bij Cloetta?

'De uitdaging hier is het grote aantal fabrieken van het bedrijf. LEAF en dus nu Cloetta is gegroeid door het opkopen van verschillende kleinere bedrijven, daardoor missen

we schaalgrootte. Het was voor mij direct duidelijk dat dit alleen gecreëerd kan worden door fabrieken te sluiten. Dat is een zware beslissing, maar ik geloof niet in het in stand houden van inefficiëntie. Hoe moeilijk het ook is, het moet. Ik probeer het door te voeren met zo min mogelijk schade, dus door mensen ander werk te bieden, ze om te scholen en ze te ondersteunen bij de keuzes waar ze voor staan.'

Zaken doen in Zweden ... op weg naar het ceo-schap. Interesse?

Hoogerbrugge: 'Het werkt hier veel indirecter. Als je in Zweden zaken wilt doen, moet je om kunnen gaan met subtiele hints. De belangrijkste opmerkingen worden tussen de regels door gecommuniceerd. Als een leidinggevende bijvoorbeeld 'Is het een idee om... ' zegt, dan is het een vrij sterke suggestie. Ik weet het te verpakken in een glimlach, maar ben qua persoonlijkheid vrij direct. Ik heb er lang over gedaan om te ontcijferen hoe ik me moest gedragen. Maar in Zweden werkt het op deze manier erg goed. Het is minder confronterend dan in Nederland, maar je bereikt hetzelfde als zowel zender als ontvanger er open voor staan.' Lachend: 'Ik zag het staan ja. Meerdere mensen hebben me die vraag gesteld, maar ik weet niet of

ik er het type voor ben. Ik ben uiteindelijk een persoon van de inhoud, niet van de verpakking. Bij een b2b-bedrijf zou ik het kunnen, maar binnen de FMCG-industrie zie ik het niet gebeuren. Ik vind het ook juist leuk om onderdeel van een team te zijn. Het is eenzaam aan de top hoor. De komende jaren ga ik maar eens nadenken of ik een volgende stap wil zetten.'

Speelt het nog een rol in je carrière dat je vrouw bent?

'Laatst was ik in Nederland en las ik in de krant dat er bij de beursgenoteerde AEX-bedrijven maar elf vrouwen in de raden van bestuur zitten. Dat kan ik me bijna niet voorstellen! Ik ben in Zweden echt geen uitzondering, er zitten hier veel vrouwen op hoge posities en de financiële pagina's staan vol met vrouwen. Als dat niet het geval is, zoals in Nederland, dan groei je op met het idee dat het niet anders kan. Nederland zit in een vicieuze cirkel en ik denk niet dat het in staat is om daar uit te breken zonder concrete maatregelen. Ik geloof daarom wel in een quotum voor vrouwen aan de top.'

Bron: www.mt.nl

Vragen bij de case

- 1 Hebben 'management' en snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband iets met elkaar te maken?
- 2 Welke managementbekwaamheden spelen een rol in haar functie als directeur Operations?
- 3 Welke managementrollen vervult Jacqueline Hoogerbrugge door het geven van dit interview?
- 4 Wat is het verband tussen de uitspraak 'het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt' en het onderdeel 'coördineren van de managementcyclus' (zie figuur 1.3)?



Organisaties en maatschappelijke omgeving

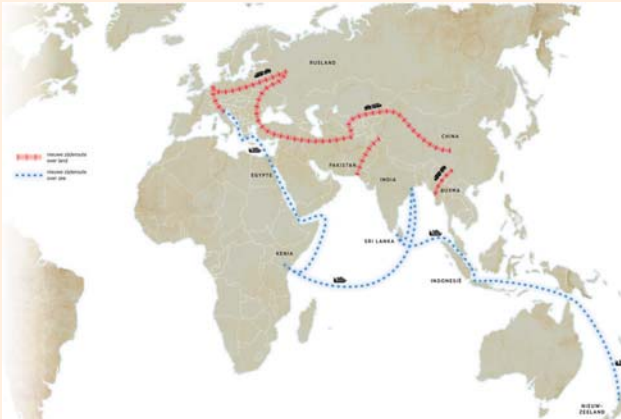
LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- externe belanghebbenden noemen die een organisatie beïnvloeden en er tevens een bijdrage aan leveren;
- aangeven welke bijdrage elke partij levert en hoe men daarvoor beloond wil worden;
- verschillende omgevingsfactoren en externe ontwikkelingen noemen, die de situaties en omstandigheden bepalen waaraan een organisatie blootstaat en waarop deze moet inspelen;
- begrijpen wat 'relevante externe omgeving' en 'externe afstemming' zijn;
- uitleggen wat 'interne omgeving' en 'interne afstemming' zijn;
- aangeven wat 'organisatie-evenwicht als basis voor het voortbestaan van een organisatie' betekent;
- schetsen hoe een organisatie in de maatschappelijke kringloop staat;
- gevolgen voor de organisatie aangeven die voortkomen uit de relevante trends in de omgeving;
- het verband tussen morele ontwikkelingen en organisatiegedrag aangeven;
- de verschillende wijzen van verslaggeving omschrijven;
- de effecten van nationale culturen op organisaties omschrijven.

CASE Management-in-actie

Voor de 'nieuwe zijderoute' maakt China nieuwe vrienden



De nieuwe zijderoutes over land en over zee: Rotterdam wordt vaak aangegeven als 'eindpunt' van handelsroutes op kaartjes in Chinese staatsmedia.

© Sander Soewargana, Trouw

Het is een 'cadeautje' aan de wereld: met ruim achthonderd miljard euro aan geplande investeringen is het misschien wel het grootste internationale investeringsproject dat één land ooit begon. China's 'Gordel en Weg' initiatief, beter bekend als 'de Nieuwe Zijderoute', wil verbindingen tussen het land en grote delen van de rest van de wereld versterken. Infrastructuur staat centraal en moet bijdragen aan de welvaart van deelnemende landen, net zoals het dat in China zelf deed.

Het plan, waaronder zo'n 1700 projecten vallen en ruim zestig landen bij betrokken zijn, richt zich primair op ontwikkelingslanden op het Euraziatisch continent. Maar iedereen is welkom, benadrukt president Xi, die toen hij in Amerika op bezoek was, ook Trump uitnodigde betrokken te raken. Nieuw-Zeeland sloot zich als eerste westers land formeel aan bij het initiatief door een samenwerkingsovereenkomst te tekenen.

Als alles volgens plan gaat, kunnen de nieuwe routes wonderen verrichten voor China, dat in 2049, een eeuw na de oprichting van de Volksrepubliek, een 'rijk en sterk' land hoopt te zijn, maar momenteel kampt met een afzwakende economie.

Door infrastructuur te financieren in landen die het nodig hebben, kan China 'meer vrienden maken', een diplomatiek doel in een land dat nog altijd maar weinig internationale bondgenoten heeft. Tegelijk is er bij Nieuwe Zijderoute-projecten een belangrijke rol weggelegd voor Chinese bedrijven. Nieuwe gas- en olieleidingen zijn goed voor China's energietoevoer, terwijl betere infrastructuur de economie in China's minder ontwikkelde westen moet helpen.

Vergelijkingen met het Marshall-plan, het Amerikaanse plan voor Europa's economische wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog, wijst hij af. Anders dan Amerika stelt China geen politieke eisen aan haar partners, maar biedt met de 'Gordel en Weg' een 'ruimte' die landen zelf kunnen invullen.

Weerbarstige realiteit

Dat laatste wordt bemoeilijkt door een gebrek aan kennis over de landen in kwestie. Wijs geworden door eerdere, vaak mislukte internationale investeringen gaan Chinese bedrijven steeds vaker op zoek naar lokale partners. Maar in een land dat zich tientallen jaren vooral op het Westen richtte – op Chinese scholen is Engels de enige verplichte buitenlandse taal – weten weinig mensen iets over andere landen in de regio.

De langetermijnverschuivingen die de Nieuwe Zijderoute-plannen beogen, maken een vroege evaluatie lastig. 'China is niet van plan vaste geografische grenzen aan de Gordel en Weg te stellen', zei minister van buitenlandse zaken Wang Yi. Zelfs een officiële lijst van landen die meedoen komt er niet. 'Gordel en Weg', een frase die beter klinkt in Chinees dan in vertaling, is geen 'club met leden', maar een 'groep vrienden', aldus de minister.

Was de Nieuwe Zijderoute eerst vooral gericht op de Brics-landen (Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika) en op de ontwikkelingslanden, nu wordt ze gepresenteerd als deel van een wereldwijde 'China oplossing'. 'China gaat op een hogere tree staan. Het gaat nu niet alleen over de ontwikkelingswereld, maar over de hele wereld.'

De ontwikkeling heeft ook consequenties voor Europa. Nu al staat de Rotterdamse haven, waar een kwart van de vracht uit China komt, vaak aangegeven als 'eindpunt' van handelsroutes richting Europa op kaartjes in Chinese staatsmedia. Maar vooral Zuid- en Oost-Europa lijken belangrijk te zijn voor de strategie.

Alternatief voor Poetin en Brussel?

'Het is nog in een vroeg stadium, maar in Oost-Europa zorgt China voor een radicale verandering in geldstromen', zegt Anastas Vangeli, een onderzoeker van China-Oost Europa relaties aan de Poolse Academie voor Wetenschappen in Warschau. Vangeli ziet hoe landen als Tsjechië en Hongarije het relatief onbekende China steeds vaker als alternatief voor Poetins Rusland en het met het vingertje zwaaierende Brussel beschouwen. China richtte op zijn beurt al in 2012 de '16+1' groep op, waarbinnen het praat met elf EU-lidstaten in Oost Europa en vijf Balkan-landen.

Ondanks de snelle handelsgroei (28 procent in 2016) tussen China en Oost-Europese landen komen ook daar aangekondigde investeringen maar langzaam van de grond. Politieke weerstand is er ook. De EU kondigde een onderzoek aan naar het aankoopproces voor een hogesnelheidslijn tussen Boedapest en Belgrado, gewonnen door Chinese bedrijven. 'Europa reageert defensief, maar het is goed dat China ongelijkheden binnen het continent blootlegt', aldus Vangeli. 'Daar moeten we over praten.' Volgens Zhang van de Sociale Academie van Wetenschap-

pen is Oost-Europa op dit moment een 'succesverhaal' binnen het Nieuwe Zijderoute-initiatief. 'In sommige andere landen is er meer wantrouwen over China's bedoelingen. Dat is prima, dan gaat het daar wat langzamer.' Zhangs optimisme, ondanks tegenvallende resultaten, reflecteert een breder gevoel in Peking over China's gestaag groeiende invloed in de wereld. 'Nee, de Nieuwe Zijderoute is niet politiek', antwoordt hij een journalist. 'Maar', gaat hij verder, 'natuurlijk tast het Amerika's positie in de wereld aan. Geen enkel land is eeuwig nummer één'.

DE OUDE ZIJDEROUTE

Bij het aanprezen van zijn plannen voor meer Euraziatische handel verwijst China graag naar de lange geschiedenis van uitwisseling op het continent langs de 'oude' Zijderoute. Hoewel de term een 19de-eeuwse Europese uitvinding is, gaan handelsroutes tussen China en Europa inderdaad al ruim tweeduizend jaar terug. In het Westen was grote vraag naar Chinese zijde, waarvan het productieproces eeuwenlang geheim bleef. Terug richting China gin-

gen paarden, wol en specerijen – en later ook het oorspronkelijk Indiase boeddhisme.

Net als vandaag hadden handelaren langs de oude routes te maken met politiek instabiele regio's, die de economische samenwerking in de weg zat. Zo raakten de routes richting Europa buiten gebruik tijdens de opkomst van het Arabische rijk (7de eeuw).

Bron: *Trouw* (bewerkt) / *de Volkskrant* (bewerkt)

- Omgevingsfactoren** In dit hoofdstuk gaan we in op omgevingsfactoren van organisaties. Organisaties worden altijd beïnvloed door situaties in markten en maatschappij. Omgekeerd oefenen ze zelf ook invloed uit op partijen in de omgeving. Organisaties moeten de omgevingsfactoren die hun functioneren beïnvloeden, in kaart brengen en inspelen op veranderende eisen.
- Relevante trends** Men moet relevante trends in de omgeving onderkennen en de gevolgen voor het toekomstige functioneren doordenken.

2.1 Functioneren van organisaties in hun omgeving

- Samenleving** Bedrijven en instellingen ontleen hun bestaansrecht aan hun functie in de maatschappij. Als zodanig zijn organisaties dus onderdeel van de samenleving, ofwel de omgeving waarbinnen organisaties functioneren. Dit functioneren is dan ook altijd onderhevig aan invloeden vanuit de maatschappij. Omgekeerd oefenen organisaties zelf ook invloed uit op de omgeving. Dit geldt niet alleen voor industriële of agrarische bedrijven en het bank- en verzekeringswezen, maar bijvoorbeeld ook voor de gezondheidszorg.

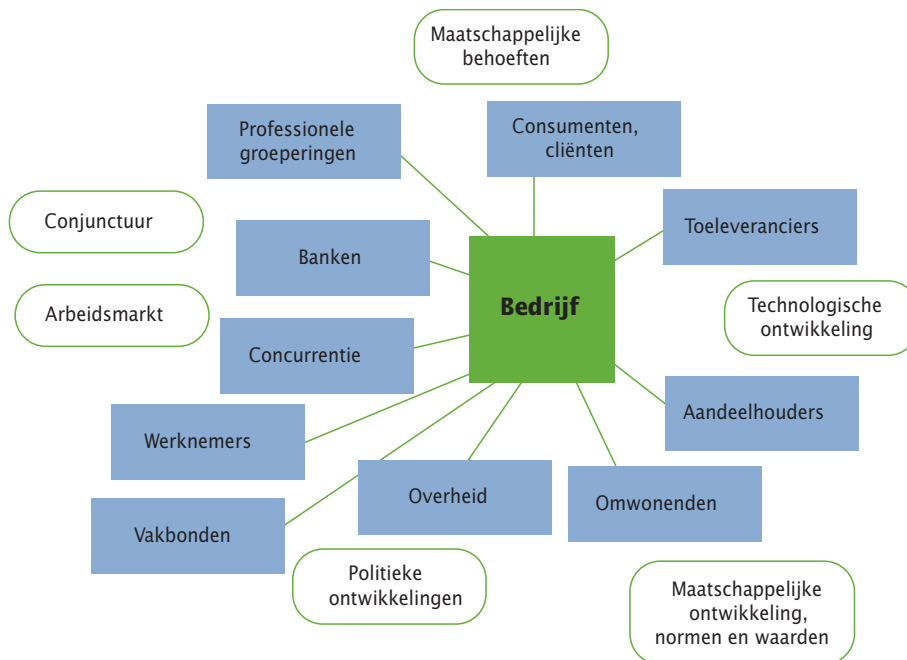
2.1.1 Beïnvloeding door partijen en situaties

- Omgeving** De omgeving van een organisatie bestaat uit partijen of belanghebbenden en uit situaties en omstandigheden, bepaald door omgevingsfactoren. Figuur 2.1 toont de belangrijkste partijen en omgevingsfactoren die in het algemeen het functioneren van een organisatie beïnvloeden.

Partijen Belanghebbenden

Partijen of belanghebbenden zijn instanties die het functioneren van een organisatie direct beïnvloeden. Denk aan afnemers, leveranciers, vermogensverschaffers, concurrenten, de overheid, belangenorganisaties (de Consumentenbond), vakbonden en dergelijke. Deze partijen beïnvloeden een organisatie direct, door bijvoorbeeld producten of diensten te kopen, door arbeidskracht en kennis, door grondstoffen of halffabrikaten te leveren, door geld ter beschikking te stellen. Ook oefenen ze invloed uit door maatschappelijke eisen en randvoorwaarden te stellen aan producten of diensten en de processen waarin deze tot stand komen. Denk aan milieubepalingen, arbovoorschriften, prijsvoorschriften, kwaliteitseisen en dergelijke.

Omgekeerd oefent een organisatie zelf invloed uit op partijen door reclame, voorlichting over producten en diensten, of door contacten en afspraken met ze te maken. Voorts verschaffen organisaties informatie aan partijen en leggen zo verantwoording af voor hun daden. Voorbeelden daarvan zijn: de jaarverslagen voor aandeelhouders, overheid en bank en de milieueffectrapportages.



Figuur 2.1
Bedrijf en omgeving

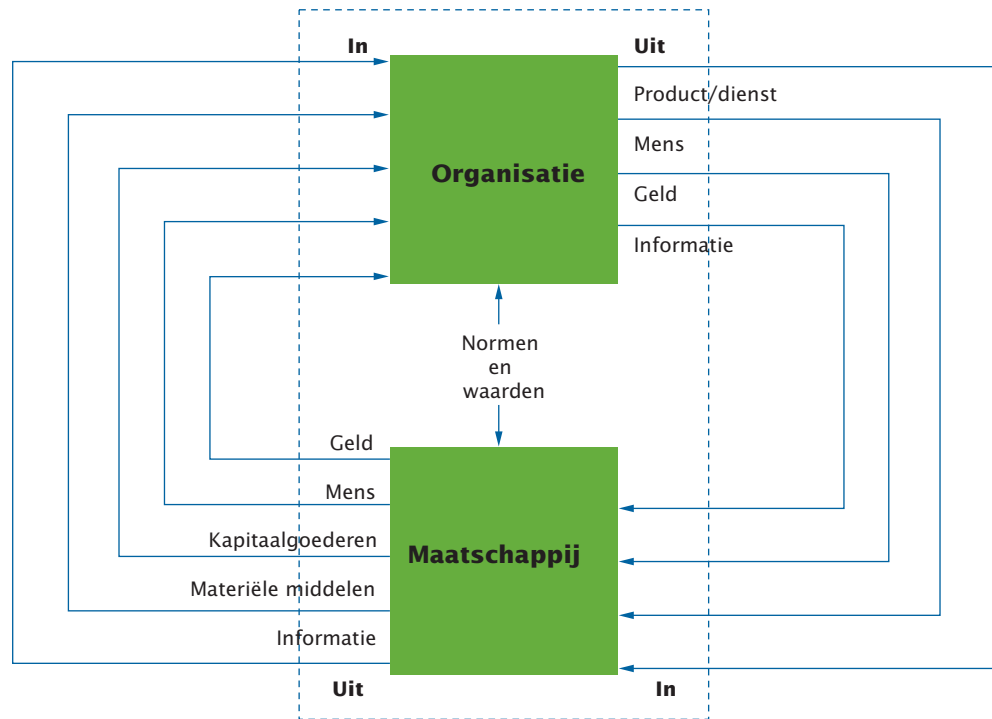
Situaties Omstandigheden

Situaties, of omstandigheden, kommen voort uit allerlei ontwikkelungen waaraan organisaties blootstaan. Organisaties werden zo beïnvloed und moeten hiermee rekening houden, zoals mit Inflation, rentestand, werkloosheit, scharste op de arbeidsmarkt of de stand van de technologie. Ze ondergaan die Einwirkung, maar können diese Umgebungs-faktoren selbst vaak nicht beïnvloeden. Sie weiter paragraaf 2.3 für diese Umgebungs-faktoren.

2.1.2 Organisation und maatschappelijke kringloop

Maatschappelijke kringloop

Für das Fortbestehen einer Organisation ist es notwendig, dass es an der Import- und Exportseite stets wieder Transaktionen mit der Umgebung gibt. Eine Organisation ist also in einer maatschappelijke kringloop beidseitig mit der Gesellschaft verbunden. An der Importseite ist eine Organisation beispielsweise verbunden mit den Arbeitsmärkten für Arbeit, Kapital, Information, Halbfabrikate, Energie, Grund- und Hilfsstoffe und an der Exportseite mit den Verkaufsmärkten für Produkte und Dienstleistungen. Wie eine Organisation in Verbindung mit der Gesellschaft steht, sehen wir in Figur 2.2.



Figuur 2.2
Organisatie en maatschappelijke kringloop

Figuur 2.2 toont dat een organisatie de maatschappelijke omgeving beïnvloedt en op haar beurt weer wordt beïnvloed door de maatschappij. De maatschappij oefent invloed uit op de organisatie door bijvoorbeeld wetten, waarden en normen. Dit heeft onder meer gevolgen voor hoe de productie georganiseerd is. Ook de omvang van de werkloosheid speelt een rol in het functioneren van een organisatie vanwege haar invloed op de hoogte van de lonen of de te verwachten tegenwerking bij een door te voeren reorganisatie. Soms is dit een reden om de reorganisatie uit te stellen of elders te laten plaatsvinden.

De maatschappelijke krachten zijn steeds in onderlinge samenhang werkzaam en als volgt te onderscheiden:

- Economische krachten. Stand van de conjunctuur, werkgelegenheidssituatie, prijs- en loonverhoudingen, vermogensmarktsituatie, de marktform in de relevante bedrijfstak (oligopolie, monopolie enzovoort).
- Technische en/of technologische invloeden. Nieuwe gereedschappen, nieuwe productiemethoden, nieuwe of verbeterde producten, automatisering.
- Culturele/sociale invloeden. Ontwikkeling van mensbeeld, wijzigingen in machtsstructuren en -verhoudingen, externe en interne invloeden van vakbonden en ondernemingsraden.
- Politieke krachten. Loon- en prijsbeleid, arbeidwetgeving, investeringsbeleid, belastingbeleid, subsidiebeleid enzovoort.

De invloeden wisselen in sterkte en ook zijn er steeds nieuwe situaties die weer nieuwe krachten oproepen. Zo kunnen door het politieke beleid de arbeidskosten stijgen vanwege hogere lonen, wat de automatisering stimuleert, hetgeen weer invloed heeft op de politiek.

Invoer van materie, energie en informatie uit de maatschappij

Zoals de mens zuurstof en voedsel opneemt, zo betreft een organisatie middelen uit haar omgeving. Dit is in figuur 2.2 schematisch weergegeven. Machines, geld, energie, grondstoffen en halffabrikaten worden ingevoerd.

Arbeidskracht Denkvermogen Creativiteit	Bovendien trekt men mensen aan die arbeidskracht, denkvermogen en creativiteit inbrengen. Daarnaast heeft een organisatie steeds behoefte aan (externe) informatie over maatschappelijke ontwikkelingen en zeker over inkoop- en verkoopmarkten. Ook is het erg belangrijk om tijdig voldoende (interne) informatie te hebben. Dit om werkzaamheden te plannen en ook voor de voortgangscontrole en bijsturing van activiteiten (zie paragrafen 9.1 t/m 9.3, 10.1 en 10.2).
Concreet product Dienst Hulpbronnen	Doorvoer van materie, energie en informatie Een organisatie vormt hulpbronnen om tot een concreet product (een scheerapparaat) of een dienst (een opleiding). Om zulke transformatieprocessen te starten en in stand te houden zijn organiseren en leidinggeven onmisbaar. De te verrichten activiteiten vragen om een rationele aanpak binnen een organisatievorm. In productieprocessen worden grondstoffen verbruikt; andere hulpbronnen (mensen en machines) verouderen en slijten. De mensen- en middelenstroom is onlosmakelijk verbonden met een voortdurende informatiestroom. Als we menselijke vermogens met de hulpbronnen en de in- en externe informatie combineren, ontstaan in transformatieprocessen producten of diensten die aan de uitvoerzijde worden afgezet.
Externe behoeften	Uitvoer van materie, energie en informatie: producten en diensten Door de uitvoer van producten of diensten voorzien organisaties in externe behoeften. Ook zien we aan de uitvoerkant dat mensen met pensioen gaan, vervroegd uitreden, ontslag nemen/krijgen en dat verouderde machines worden afgedankt. De ingevoerde energie en materialen zijn verbruikt of verdwijnen als rook of afval. Ook verstrekt men via reclame en public relations informatie over producten en diensten. Bovendien zijn organisaties verplicht om hun functioneren en resultaten extern te verantwoorden (jaarverslagen voor aandeelhouders, overheid, banken en dergelijke).
Activiteencyclus	De activiteencyclus herhaalt zich dankzij de uitvoer van producten of diensten. Met de opbrengsten ervan kan de organisatie meer of andere grondstoffen, arbeid en machines aanschaffen, afhankelijk van omstandigheden en behoefte.

2.1.3 Organisatie en organisatie-evenwicht

Stakeholders	Wil een organisatie blijven voortbestaan, dan moet men zorgen dat in- en externe belanghebbenden tevreden zijn en blijven. Alle belanghebbenden (stakeholders) moet men er dus bij betrekken. Immers, hun behoeften, wensen, streven en verwachtingen bepalen dit voortbestaan.
Organisatie-evenwicht	Elk van deze stakeholders heeft zo zijn belang bij het voortbestaan van de organisatie en is daarom bereid een bijdrage te leveren. Uiteraard verwacht men in ruil daarvoor wel een beloning. Zolang deze in redelijke verhouding staat tot de bijdrage, blijft de belanghebbende gemotiveerd om zijn deelname voort te zetten; in dat geval is er sprake van organisatie-evenwicht. Afgezien van allerlei denkbare belangentegenstellingen hebben de partijen één gemeenschappelijk belang: het voortbestaan van de organisatie, want die is immers voor allen een bron van behoeftebevrediging. De organisatie stelt hen in staat om in ruil voor hun bijdragen gedeeltelijk hun eigen doelstellingen (behoefte en wensen) te realiseren. De organisatieleiding moet zorgen dat de bijdragen en beloningen in evenwicht blijven.
Statisch Dynamisch	Organisatie-evenwicht is zeker niet statisch, maar veeleer dynamisch. Dit evenwicht moet men steeds opnieuw, onder andere omstandigheden en verschuivende eisen van externe én interne partijen, bereiken.

Overigens zijn de door belanghebbenden geleverde bijdragen ook de middelen waarmee de organisatie hun beloning creëert. De organisatie bestaat voort als deze uit de bijdragen

voldoende kan putten om de beloningen te blijven betalen. Tabel 2.1 toont welke bijdragen belanghebbenden leveren en welke beloningen daar tegenover staan.

<i>Belanghebbende partijen/ stakeholders</i>	<i>Bijdrage</i>	<i>Beloning</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenaar, vermogensverschaffer, contributiebetaler aandeelhouder (= shareholder) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geldmiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigendom, zeggenschap, rente, dividend
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisatieleden: managers en overige werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeidskracht, kennis en kunde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loon, status, prestige, sociaal contact, markt, zelfrealisatie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toeleveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grondstoffen, diensten, energie, informatie, productiemiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktprijzen, klandizie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afnemers, cliënten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktprijzen, klandizie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producten, diensten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeidsklimaat, arbeidsrust en arbeidsvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkgelegenheid, medezeggenschap
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociaal-economisch wetgevend kader, infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastingen, heffingen en retributies

Tabel 2.1
Bijdragen belanghebbende partijen

2.2 Externe belanghebbenden als partij

Externe belanghebbenden

De externe belanghebbenden (stakeholders) die van de bedrijfsvoeringsresultaten afhankelijk zijn en betrokken zijn bij het (voort)bestaan van een organisatie, zijn onder meer:

- de afnemers of cliënten;
- de toeleveranciers;
- de vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers;
- de overheid;
- de concurrenten;
- de belangenorganisaties en -groeperingen, zoals vakbonden, consumentenorganisatie, actiegroepen, brancheorganisaties.

Deze partijen kunnen een organisatie direct beïnvloeden door hun koopgedrag of besluit om middelen te verschaffen. Vaak hebben de partijen zelf een zekere organisatiegraad en vertegenwoordigen ze een belang. Ze vertonen een bepaald gedrag en zijn aanspreekbaar.

Shareholder value

Te pas en te onpas gebruikte men de laatste jaren in de Anglo-Amerikaanse en Nederlandse ondernemingspraktijk het begrip 'shareholder value' als richtsnoer voor beursvennootschapsbestuurders. In ons land waren de aandeelhouders de laatste twee decennia wat op de achtergrond geraakt, maar de aandeelhouderswaarde werd een te overheersend criterium. Minder presteren dan de concurrent of een tegenvallende winstgroei kunnen, ondanks positieve ontwikkelingen, al tot een reorganisatie leiden; ze zijn zo eerder regel dan uitzondering. Haast altijd stijgen aandelenkoersen wanneer men een inkrimping aankondigt, maar op de middellange termijn zijn er veelal geen positieve effecten te bespeuren (zoals meer winst en toegenomen verkoop). Zelfs zijn er nauwelijks overtuigende bewijzen dat de kosten in de loop van de tijd dalen.

Langetermijnoriëntatie
van kapitaalverschaffers

Stakeholders

Customer value

Vreemd genoeg belooft de effectenbeurs saneringen meer dan investeringen in research & development, scholing en leeftijdsbewust personeelsbeleid. De aandacht voor aandeelhouderswaarde gaat vooral ten koste van belanghebbenden met een ander ontwikkelingstempo. Zo hebben investeringen in productinnovaties en in opleiding van werknemers een andere dynamiek dan de beurskoers. Het kost werknemers langer om een creatief en productief lid van de bedrijfscultuur te worden dan de tijdspanne die ligt tussen twee kwartaalcijfers. Er is dus behoefte aan een langetermijnoriëntatie van kapitaalverschaffers en vooral ook aan innovatie van de ondernemingsleiding.

Er zijn meerdere belangen at stake en dus moeten alle stakeholders voldoende aan hun trekken komen; denk vooral aan 'customer value' (klantwaarde), de werknemers zelf en allerlei belangengroepen vanwege hun opvattingen over maatschappelijke verantwoordelijkheid en het streven naar een duurzame economie (zie ook paragraaf 2.5).

2.2.1 Afnemers/cliënten

Afnemers

Cliënten

De afnemers of cliënten kopen producten van een bedrijf of betalen voor de deskundigheid die bijvoorbeeld een ziekenhuis, bank of adviesbureau levert. Wil een bedrijf zijn klanten behouden, dan moet het steeds producten of diensten van goede kwaliteit tegen aanvaardbare prijzen leveren. Het is belangrijk dat een organisatie haar producten ook tijdig uit voorraad en op het afgesproken tijdstip levert, anders lopen de inkomsten gevaar. En als een organisatie geen rekening houdt met de veranderende behoeften van afnemers, dan zoeken deze een ander en verliest de organisatie haar klanten.

2.2.2 Toeleveranciers

Toeleveranciers

Elke organisatie gebruikt producten of diensten van andere organisaties. Zo ontstaan relaties met toeleveranciers, die als bijdrage de grondstoffen, diensten, energie, informatie, productiemiddelen of halffabrikaten leveren. Daarvoor verwachten zij dat hun facturen binnen de afgesproken termijn worden betaald, zo niet, dan zetten ze de leveranties eventueel stop. Maar meestal willen beide partijen ook in de toekomst hun relatie voortzetten en is een correcte afhandeling van de orders dus geboden. Steeds meer stelt men daarbij – in bijvoorbeeld 'co-makership' en bij outsourcing en/of offshoring – eisen aan kwaliteit, levertijd, flexibiliteit en verantwoorde prijsstelling.

2.2.3 Vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers

De (eigenaren-)aandeelhouders, banken en overige vermogensverschaffers of contributiebetalers stellen de organisatie geld ter beschikking om daarmee machines, gebouwen en dergelijke te financieren. Deze bijdragen bestaan dus uit eigen vermogen of uit door banken verstrekt vreemd vermogen (bijvoorbeeld leningen of hypotheek). Daarvoor willen ze zeggenschap uitoefenen, of rente, dividend of waardevolle aandelen terugkrijgen. Aandeelhouders kunnen ook private investeerders zijn die bijvoorbeeld 'start ups' (mede) financieren. Om startkapitaal te vergaren wordt ook zogenoemde 'crowd funding' benut, al of niet onder het beding van tegenprestaties. Als een organisatie onvoldoende presteert, loopt ze het gevaar dat vermogensverschaffers bijvoorbeeld de geldkraan dichtdraaien, een concern opsplitsen, reorganisatie eisen of ingrijpen in directie of dagelijks bestuur.

2.2.4 Overheid

Infrastructuur
Macro-economische
invloed
EU-bepalingen

De overheid schept het sociaal-economische en wettelijke kader waarbinnen organisaties optreden. Ook zorgt ze voor voorzieningen aangaande de infrastructuur (wegen, scheepvaart-routes, spoorweg) en voor allerlei wetgeving (milieu, vestigingswetten, winkelsluiting, arbeidsmigratie, de Wet op de Ondernemingsraden, de Arbwet en (nieuwe) zzp-wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie)). Ook oefent de rijksoverheid macro-economische invloed uit via rijksbegrotingen, subsidies, loon- en prijsmaatregelen, industriebeleid, innovatiesubsidiëring en dergelijke. De verschillende overheden worden voor hun bijdrage 'beloond' met belastingen op bijvoorbeeld winst, inkomen, omzet, vermogen, of allerlei heffingen en retributies. Ook internationaal worden organisatiebeslissingen beïnvloed, bijvoorbeeld door allerlei EU-bepalingen.

2.2.5 Concurrenten

Marktaandeel
Productaanbod

Onze maatschappelijke orde wordt gekenmerkt door concurrentie. Belangrijke factoren daarbij zijn onder meer het aantal concurrenten en hun positie en marktaandeel. In onderlinge concurrentie wordt op markten geopereerd en reclame gemaakt, komt het productaanbod tot stand, wordt prijs- en kwaliteitsniveau bepaald en gebruikgemaakt van distributiekanaalen. Soms maken organisaties daarbij onderlinge afspraken, zoals loon- en prijsafspraken, of doet men activiteiten gezamenlijk, zoals collectieve reclame, onderzoek en ontwikkeling. In het algemeen belang geeft de overheid op haar beurt voorschriften, bijvoorbeeld over prijsafspraken en antimonopoliepositie of juist ter bevordering van samenwerking (gezondheidszorg en mkb).

2.2.6 Belangenorganisaties

Actiegroepen
Antiglobalisten
Cultuurkrakers

Meer en meer treden belangenorganisaties op om namens bepaalde groeperingen standpunten te vertolken of om door onderhandelen hun belangen te verdedigen, zoals de werknemers- en werkgeversorganisaties (FNV, CNV, VNO-NCW en KNOV en in brancheverband FME en BOVAG). Ook nemen de consumentenorganisaties (Consumentenbond, ANWB, Vereniging Eigen Huis) soms stelling en recent ook het PZO (Platform Zelfstandige Ondernemers). Verder kunnen actiegroepen en protesten van burgers (en soms van gemeenten) niet worden genegeerd bij de besluitvorming van overheid en bedrijven, denk aan Greenpeace en het Wereld Natuur Fonds, evenals recent ook de antiglobalisten en 'cultuurkrakers', maar ook aan aandeelhoudersactivisme bij vijandige overnames (of het tegenhouden ervan, bijvoorbeeld in geval van KPN en TNT). Elke partij probeert de eigen belangen met argumenten en desnoods met acties te verdedigen, wat gepaard kan gaan met juridische procedures of stakingen. Op allerlei manieren kan vanuit een maatschappelijk belang invloed op organisaties worden uitgeoefend.

UNILEVER BLIJFT ZAKEN DOEN MET OMSTREDEN PALMOLIEBOER

Levensmiddelenfabrikant Unilever blijft in Indonesië handelen met een omstreden producent van palmolie nadat andere grote inkoopers het bedrijf hebben geschorst. Via een dochteronderneming doet Unilever zaken met Sawit Sumbermas Sarana (SSMS), een palmoliebedrijf op Kalimantan waarvan de

eigenaar in verband is gebracht met kidnapping en de illegale kap van tropisch bos, onder meer in Tanjung Puting National Park. Milieuorganisaties dienden daarop een klacht in bij een ronde tafel voor palmolieproducenten en ngo's (een initiatief van Unilever, zelf's werelds grootste afnemer van palmolie);

de palomboer zou onjuiste informatie hebben verschaft over de aanwezigheid van stukken grond met een zogenaemde high conservation value, een beschermde status.

Ook daarna ging het bedrijf door met het kappen van bos. De plantage erkent daarbij niet de duurzaamheidscode die binnen de palmolie-industrie met name door Unilever is aangejaagd. Ook Wilmar international blijkt zijn aangescherpte duurzaamheidseisen nog lang niet altijd na te leven. Zo schreef Amnesty Internatio-

nal in het najaar over uitbuiting en kinderarbeid op plantages van 's werelds grootste palmolie-bedrijf. Daarnaast kocht Wilmar (net als Nestlé) vorig jaar wel palmolie van een producent die in een sectorvergelijking nog slechter scoorde dan SSMS: deze palomboer op Sumatra ging in 2016 door met het ontginnen en herbeplanten van veen, ondanks het moratorium dat de Indonesische president hierop instelde.

Bron: *NRC Handelsblad*

Countervailing power
Organisatiegraad
Representativiteit
Machtsposities

Om een effectief tegenwicht (lees: 'countervailing power') te bieden dient men eerst een bepaalde organisatiegraad en representativiteit te bereiken. Pas dan zijn de belangen van werknemers, werkgevers of consumenten te bundelen en effectief te verdedigen. Zo ontstaan belangenorganisaties als antwoord op verschuivingen in machtsposities; ze herstellen het evenwicht en neutraliseren de tegenstelling 'machteloze individuen' versus 'machtige organisaties'. In beginsel geldt hetzelfde voor overleginstanties en samenwerkingsverbanden tussen concurrenten op brancheniveau.

2.3 Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden

Macrofactoren Elke organisatie wordt beïnvloed door macrofactoren en ontwikkelingen in de omgeving, hoewel grote ondernemingen alléén of gezamenlijk soms wel invloed op zulke factoren kunnen hebben.

Macrokrachten Deze omgevingskrachten noemen we 'macrokrachten' wanneer een organisatie ze noodgedwongen ondergaat en er zelf nauwelijks invloed op heeft. Soms bereikt men wel enig effect door samenwerking met andere organisaties. Dit geldt ook voor technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen. Voor 'marktkrachten' geldt dat een bedrijf daar onder omstandigheden een bepalende 'speler' in wil of kan zijn. Dit is onder andere afhankelijk van marktaandeel, grootte van een bedrijf en investerings- en innovatiekracht.

We behandelen de voor een bedrijf relevante externe omgeving aan de hand van de zeven omgevingsfactoren, die we naar hun beginletters de DESTEMP-factoren kunnen noemen (subparagrafen 2.3.1 t/m 2.3.7):

- 1 demografische factoren;
- 2 economische factoren;
- 3 sociaal-maatschappelijke factoren;
- 4 technologische factoren;
- 5 ecologische factoren;
- 6 markt- en bedrijfstakfactoren;
- 7 politieke factoren.

2.3.1 Demografische factoren

Bij demografische factoren denken we aan groei, omvang en samenstelling van de bevolking. Ze bepalen veelal de grootte van een afzetmarkt en hebben gevolgen voor bijvoorbeeld bouwondernemingen en instellingen in de gezondheidszorg of de detailhandel: als de bevolking afneemt, worden er minder producten als brood of wasmiddelen verkocht. Loopt de groep tussen de vijf en tien jaar terug, dan merkt de speelgoedindustrie dit.

- Bevolkingsgroei** Een belangrijke demografische ontwikkeling is de bevolkingsgroei. In 2017 telt Nederland 17,2 miljoen inwoners, oplopend tot 18 miljoen (in 2030). Het aantal huishoudens neemt nog sterker toe, omdat het aantal een- en tweepersoonshuishoudens explosief groeit. Veel alleenwonenden zullen ouderen zijn, vooral vrouwen. Nederlanders worden steeds ouder, dus de vergrijzing neemt toe.
- Alleenwonenden Vergrijzing**
- Individualisering** Daarnaast neemt de individualisering toe: het eenpersoonshuishouden verdringt op den duur het (echt)paar, zo wordt voorspeld. Vooral ook de groep alleenstaande ouderen zal sterk toenemen tot circa een vijfde van alle huishoudens, met de nodige gevolgen voor de woningmarkt, de serviceverlening voor ouderen, het assortiment van supermarkten en vakantiepatronen.
- In Nederland is 16% van de bevolking ouder dan 65; in de rest van Europa ligt dat percentage hoger. De Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) geeft aan dat de gemiddelde levensverwachting stijgt van 48 jaar in 1955, 66 jaar in 1998 tot 73 in 2025. In Nederland is dit (in 2017) voor mannen 79,9 jaar en voor vrouwen 83,3 jaar. In 2050 wordt dat zelfs 85,5 jaar voor mannen en 87,3 jaar voor vrouwen.
- De afgelopen 45 jaar verdubbelde de wereldbevolking. Rond 2050 zal waarschijnlijk een piek van 9 miljard wereldburgers bereikt worden, waarna men een daling verwacht tot 8,4 miljard aan het einde van de eeuw. Op dit moment zijn er 7 miljard wereldburgers, terwijl het aandeel ouderen groeit: in 2100 vormen 60-plussers zo'n 34% van de wereldbevolking.
- Vergeleken met dertig jaar geleden is de Europese bevolking beter opgeleid. In dezelfde tijd verdwenen vele banen uit landbouw en industrie naar andere sectoren. Beroepsgericht onderwijs moest daarbij plaatsmaken voor algemene vorming. Trekken we deze tendens naar de toekomst door, dan zien we dat ook het onderwijs aan ouderen zal stijgen.
- Arbeidsmigratie** Ook EU-regelingen inzake arbeidsmigratie beïnvloeden de samenstelling van de bevolking, denk aan de grote aantallen werkzame Polen in ons land, de komst van Roemenen en Bulgaren (vanaf 2014) en van het Afrikaanse continent. Nu al werken 3 miljoen Roemenen in het buitenland.
- Etnische samenstelling** Als laatste demografische factor is het veranderen van de etnische samenstelling van de bevolking in Nederland van belang. In 2016 was circa 22% allochtoon (ruim 3,7 miljoen), waarvan ongeveer 55% (1,9 miljoen) niet-westers; dat is ruim 11% van de bevolking. Terwijl de totale bevolking van Nederland sinds 1997 met 3,5% toenam, werd het aantal niet-westerse allochtonen ongeveer acht keer zo groot..

CBS VERWACHT AOW MET 70 JAAR IN 2060

De AOW-leeftijd stijgt naar verwachting in 2030 door tot 68 jaar. Een stijging tot boven de zeventig wordt pas rond 2060 verwacht. Onder de nieuwe regels stijgt de AOW-leeftijd stapsgewijs tot 67 jaar in 2021. Daarna stijgt deze pensioenleeftijd mee met de ontwikkeling van de levensverwachting. Het CBS heeft berekend dat de AOW-leeftijd in 2030 op 68 jaar uitkomt en acht jaar later op 69 jaar. Voor 2060 wordt een aanvangsleeftijd van 71 jaar en zes maanden voorzien. Omdat de levens-

verwachting dan echter onzeker is, kan dat lager of hoger uitkomen.

De verhoging van de AOW-leeftijd zorgt ervoor dat de potentiële beroepsbevolking de komende decennia op peil blijft.

Ondanks de stabiele beroepsbevolking vergrijst Nederland sterk. Hierdoor neemt de zogenoemde grijze druk op de nog voor de arbeidsmarkt beschikbaren toe.

Bron: ANP (bewerkt)

2.3.2 Economische factoren

Concurrentiepositie Investeringsklimaat

Economische factoren spelen voor organisaties die op de consument/verbruiker zijn gericht een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de grootte van het vrij besteedbare inkomen, de ontwikkeling van het nationale inkomen, van de loonkosten en de rente, de conjunctuur of de valutashommelingen. Tezamen bepalen deze factoren de concurrentiepositie en het investeringsklimaat. Dit is van belang voor Nederlandse bedrijven om hier verder te kunnen uitbreiden, of voor buitenlandse bedrijven om hier activiteiten te starten of uit te bouwen.

Hoewel er nog steeds onzekerheid is over de langetermijngevolgen van de kredietcrisis (van najaar 2008), lijkt het macro-economisch herstel in Nederland weer in te zetten (met een groeiverwachting van rond 3% in 2018). Ook de woningmarkt gaat betere tijden tegemoet. Over de effecten op de arbeidsmarkt is men gematigd positief.

Nationale en internationale ontwikkelingen

Naast nationale economische factoren zijn ook internationale economische ontwikkelingen belangrijk. De opkomst van de Japanse economie in de jaren zestig had grote gevolgen, eerst voor de scheepsbouw en later voor bedrijven die camera's, horloges en auto's produceerden. Japan raakte in verval, maar toont sinds 2005 een opvallend herstel. De economieën van Zuid-Korea, Taiwan, Hongkong en Singapore worden steeds belangrijker, met Vietnam als nieuwkomer. Voor de nabije toekomst verwacht men blijvend een sterke ontwikkeling van China (in 2001 toetreden tot de WTO), India, Indonesië, Rusland en Brazilië. China groeit indrukwekkend en concurreert wereldwijd met auto's, schoenen, textiel en zonne-energie. China heeft Japan inmiddels ingehaald en is de nieuwe 'nummer 2' van de wereld en de verwachting is dat China de Verenigde Staten zal inhalen. De achterstand in welvaart op Amerika is echter nog zeer groot (USA: 323 miljoen mensen; en China: 1,3 miljard inwoners). De VS blijven vooralsnog dus koploper. De snel groeiende Chinese economie biedt ook geweldige groeikansen voor internationale bedrijven als Audi, Volkswagen, General Motors, Philips, DSM of Akzo Nobel. Verder valt de sterke ICT-ontwikkeling in India op, met een hoogontwikkelde en groeiende beroepsbevolking.

Valutaschommelingen

De crisis die in 1997 in Azië ontstond, had in de jaren daarna grote gevolgen voor veel westerse bedrijven: enerzijds viel een deel van de markt weg, anderzijds gingen Aziatische bedrijven zich op markten in het westen richten. Dat geldt ook voor de 'booming' economieën in voormalige Oostbloklanden (Polen, Hongarije, Tsjechië, Slowakije) en Turkije.

Ook valutaschommelingen van bijvoorbeeld de euro of de dollar zijn van belang, want ze hebben grote invloed op de concurrentiepositie en winst van internationaal opererende organisaties. Zo hebben fluctuaties van de dollarkoers enorme gevolgen voor bedrijven die zaken doen met de Verenigde Staten. Als de dollar stijgt, stimuleert dit de export en remt de import. Bij een daling is het andersom.

Virtuele valuta

Ondanks schommelende koersen van (alternatieve) digitale valuta (bitcoin, mastercoin, litecoin, laxmicoin, dogecoin e.a.) neemt de populariteit van dit soort virtuele valuta (ook wel 'cryptovaluta's' genoemd) toe. In de VS is (in 2013) vastgesteld dat de bitcoin een echte munt is en onderhevig is aan geldende wetten. Alom wordt echter gevreesd (en gewaarschuwd) dat dit virtuele geld een domein is/wordt van speculanten. Monetaire autoriteiten in bijvoorbeeld India en China wijzen de (op)komst van deze digitale valuta af en wordt omwisseling verboden/beëindigd. Grote banken als UBS, Deutsche Bank, Santander en BNY willen echter gezamenlijk (in 2018) een gezamenlijke digitale munteenheid lanceren als concurrent van de Bitcoin, te gebruiken via de onderliggende blockchain technologie. Met deze technologie worden transacties in digitale munteenheden, (ofwel cryptovaluta's), dan gecontroleerd geregistreerd.

Euro: munt zonder regering

Vanwege de Economische en Monetaire Unie (EMU) zijn per 1 januari 1999 de wisselkoersen van elf participerende landen via de euro, die in 2002 zijn intrede deed, onherroepelijk aan elkaar geklonken. Inmiddels is dit aantal (sinds 2015) uitgegroeid tot negentien eurolanden.

De euroscepsis speelt echter een rol, zoals nog steeds in Engeland, weliswaar geen euroland, maar verlaat de EU via 'Brexit'. Daar ziet men in conservatieve kring de euro nog steeds als een mislukking omdat deze de economieën van de deelnemende landen nog geen nieuwe impulsen en meer welvaart heeft gegeven. Integendeel, de landen buiten de eurozone groeien het hardst. Roemenië en Bulgarije zijn nog niet klaar voor de euro en over het Turkse EU-lidmaatschap zijn de lidstaten zeer verdeeld.

De EMU zou, naar optimisten stelden, de inflatie laag houden, de werkloosheid verminderen, prijzen doen zakken en de welvaart bevorderen; de euro zou een sterke munt zijn. Tot nu toe is dit niet echt bewezen en er bestaat de nodige twijfel. De nieuw ingestelde ECB (Europese Centrale Bank) dient een krachtig anti-inflatoir monetair beleid te bevorderen. Europa heeft de afgelopen twintig jaar echter fors terrein verloren in de wereldeconomie; de bijdragen van EU-landen is afgenomen.

Pessimisten voorspellen de euro geen lang leven en zien dit als 'de grootste strategische blunder in Europa sinds 1914 en het Verdrag van Versailles'. Eerder mislukten de Latijnse Monetaire Unie (1865) en de Scandinavische Monetaire Unie (1873). Volgens experts in Europa op het gebied van vroegere muntunies is er geen enkel voorbeeld van monetaire eenwording die aan politieke eenwording voorafging. In de Verenigde Staten van Amerika duurde het meer dan honderd jaar voordat er eenheid kwam in de monetaire politiek. Pas in 1914, toen het Federal Reserve System werd ingevoerd, werd de monetaire eenwording van de VS voltooid. De tijd zal leren welke voorspellingen uitkomen: speelt Europa met vuur, of wordt de EMU alsnog een uniek en geslaagd experiment? Niet onmogelijk, maar wel dubieus! De Amerikaanse econoom en Nobelprijswinnaar Milton Friedman heeft aangegeven dat hij een ineenstorting van de eurozone 'zeer waarschijnlijk' acht. Nobelprijswinnaar Joseph Stiglitz geeft dit anno 2017 ook weer aan

Ineenstorting van de eurozone

Europese Grondwet

Het 'nee' tegen de Europese Grondwet, het laten rusten van de Grondwet tot 2009, de ruzies over de begroting en de jaarlijkse onenigheden om de begrotingstekorten in lijn te brengen, maken de euro zeker niet sterker. Het is echter naïef te denken dat de eurozone niet zal evolueren. De vraag zal zijn of de zwakke landen het initiatief zullen nemen om uit de muntunie te stappen ofwel dat de sterke eurolidstaten zullen kiezen voor een kleinere of betere unie. De tekorten van probleemlanden als Griekenland en ook Cyprus, Spanje, Portugal en Italië, worden vooral gefinancierd door Duitsland, Nederland en Finland. Van een echte economische en monetaire eenheid is geen sprake. De zogenoemde Bank(en)unie verandert hieraan als zodanig niets, maar kan worden gezien als 'vangnet' voor banken die ten onder dreigen te gaan.

Euroscepsis

Devaluatie van een eigen munt in deze landen kan niet meer; over terugkeer naar de 'drachme' (in Griekenland) is/wordt nog altijd gespeculeerd, net als over de terugkeer naar de 'lire', zoals veel eerder al in Italië. Euroscepsis alom en zo nu en dan een oproep in Italië, Duitsland of Nederland om terug te keren naar de lire, mark of gulden, gaan wellicht zorgen voor instabiliteit en uittreden uit het euroverband. Het draaiboek voor terugkeer naar de gulden lag (in 2014) in Nederland klaar. De discussie over de euro blijft en is anno 2018 nog steeds actueel (zie ook VPRO Tegenlicht documentaire, september 2017).

Europa: markt zonder staat

Munt zonder regering
Stabiliteitspact

De euro is een munt zonder regering, want van de vereiste politieke integratie is geen sprake. Zodra het aankomt op boetes en sancties bewijst Europa haar zwakte. Dit werd vooral duidelijk toen men begin 2002 de beschuldigende vinger naar Duitsland wees. Het is twijfelachtig of politieke integratie zich in een uitbreidende en heterogenere Europese Unie wél zal voltrekken. In de praktijk blijkt dat inflatie- respectievelijk deflatieverschillen toenemen, er grote prijsverschillen zijn en verschillen in economische groei en er qua marktintegratie nauwelijks een verenigd Europa is. Hier klinkt ook de nieuwe slogan 'Europa is een markt zonder staat'. Na de val van 'De Muur' krijgen Oost-Europese landen daarbij de harde kant van de vrije-markteconomie te zien, denk aan Polen, Letland, Hongarije, de Balkanlanden en de Oekraïne. Europa's solidariteit staat, ook ten opzichte van de EU-landen die niet tot de eurozone horen,

onder grote druk. De EU vormt een samenstel van autonome lidstaten die (nog lang) geen verenigde staten van Europa vormen. Verdere uitbreiding van de EU met op termijn mogelijk ook nog Turkije zullen het integratieproces zeker niet vereenvoudigen. Integendeel, er ontbreekt een gemeenschappelijk beleid aangaande belastingen en sociale politiek. De basisvoorwaarden voor werkelijke integratie in een gemeenschappelijke markt ontbreken dus en verder wantrouwt men de alsmaar groeiende Brusselse bureaucratie.

Het is dus zeker denkbaar dat een land de EMU – gedwongen of vrijwillig – verlaat. Het lot van de euro wordt bepaald door de vraag of de vermeende voordelen van ‘de eenheidsmunt’ – gemak, meer handel, investeringen en bevordering van een Europese identiteit – opwegen tegen de inmenging in de nationale handelsvrijheid. Het antwoord zal in de komende jaren zichtbaar worden.

2.3.3 Sociaal-maatschappelijke factoren

Consumentisme

Het consumentisme wint de laatste jaren sterk aan invloed. De consument wil dat aan zijn wensen tegemoet wordt gekomen. Soms komt dit naar voren via actiegroepen, maar veelal ook in meer georganiseerde vorm, zoals via de Consumentenbond of tv-programma's als Kassa of Radar. Daarnaast zijn er wensen wat betreft aanpassing van de werkomgeving aan een zich wijzigend mens- en maatschappijbeeld – denk aan het streven naar arbeidskwaliteit, medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid. Vaak wordt dit ook ingegeven door het hogere opleidingsniveau, waardoor steeds minder mensen ongeschoold werk willen verrichten. Omdat er steeds meer tweeverdieners komen, heeft dit voor veel bedrijven gevolgen voor het personeelsbeleid, zoals werktijden en overplaatsing naar andere steden of landen.

Representativiteit vakbeweging

Wat betreft medezeggenschap valt op dat de representativiteit van de vakbeweging afneemt. Het aantal vakbondsleden daalt nog steeds, terwijl de beroepsbevolking toeneemt. Per saldo nam de organisatiegraad daardoor af van 37% in 1980, in 2000 nog ruim 25% tot minder dan 20% in 2018. Sinds 2005 is er wel een nieuwe vakbond voor de belangen van jonge werknemers en freelancers (onder de naam AVV, Alternatief voor Vakbond). Van de 1,2 miljoen FNV-leden zijn er slechts 60 000 jonger dan 25 jaar. Bij hen leeft het gevoel dat de sociale partners alleen zorgen voor 55-plussers, die vooral vervroegd met pensioen willen, waarvoor jongeren moeten betalen. Stoppen met werken wordt overigens van overheidswege ontmoedigd. Nederlanders hechten echter meer aan vervroegde uittreding dan bijvoorbeeld Britten en Amerikanen.

De AOW-leeftijd (lees: pensioenleeftijd) is (vanaf 2014) in Nederland op 67 jaar gesteld. In Duitsland en Engeland is dat al langer zo. Mensen kunnen, gezien de steeds stijgende levensverwachting, ook langer werken. De invoering zal geleidelijk gaan, in 2018 wordt het 66 jaar en in 2021 volgt de verhoging tot 67. Voor mensen in (fysiek) zware beroepen zullen uitzonderingen gelden.

FLEXWERKERS, ZZP'ERS EN HET VRIJE WERKEN

De groei van zzp'ers stukt en op jaarbasis daalt hun aantal nu zelfs lichtjes – al dan niet door de verguisde ‘modelcontracten’ voor zelfstandigen. Verreweg de meeste werkenden, bijna 5,2 miljoen, hebben nog altijd een vast contract en de extreme groei van flexwerk is echt een Nederlands verschijnsel. In de wereld om ons heen is de vaste baan nog vaak de norm. In Europa telt alleen Spanje meer tijdelijke werknemers dan

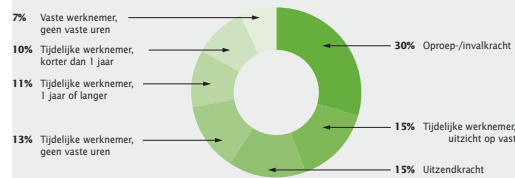
Nederland. De crisis heeft Spanje extreem hard getroffen: de jeugdwerkloosheid was in 2013 55%.

Een grote groep zzp'ers is bewust en met plezier eigen baas. Met name hoogopgeleide, specialistische zzp'ers zijn in staat van hun vrijheid te genieten. Daartegenover zegt 41% van de zzp'ers dat een vast contract in een volgende baan ‘belangrijk’ of ‘heel belang-

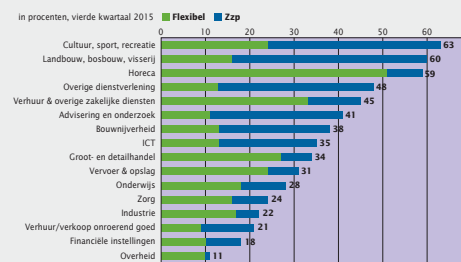
rijk' voor ze is, schrijft het CPB. Bij flexwerkers is er een duidelijker beeld van de ontevredenheid. De overgrote meerderheid, 80 à 90 procent van tijdelijke werknemers, uitzendkrachten en payrollers, vindt een vast contract '(heer) belangrijk'. Dat is ook niet zo verwonderlijk: flexwerkers hebben drie maal zoveel kans op werkloosheid en

armoede. Ze vinden hun baan bijna tweemaal zo vaak 'belastend' als vaste werknemers. Veel laagopgeleide flexwerkers hebben een 'slechte onderhandelingspositie', worden onderbetaald, bouwen weinig pensioen op en zijn slecht verzekerd.

Bron: *NRC Handelsblad* (bewerkt)



Bron: *NRC Handelsblad* / CPB



Vanuit het consumentisme komen wensen over producten (veiligheid en milieu-effecten). Verder treden bij maatschappelijke wensen veel actiegroepen op die eisen formuleren en daarbij vaak een beroep op de media doen. Geen enkele organisatie kan deze factoren negeren, dus als de eisen gerechtvaardigd blijken, dient men er, waar mogelijk, positief op in te spelen. De toenemende maatschappelijke complexiteit valt deels te verklaren uit de individualisering van de samenleving. De behoefte om je eigen leven te bepalen vereist persoonlijke dienstverlening en maatwerk. De levensloopregeling, ingevoerd vanaf 2006, helpt werknemers hun werk en privéleven vanuit hun individuele behoefte beter te combineren.

Individualisering

Levensloopregeling

De maatschappelijke ongelijkheid neemt de laatste jaren echter toe. Vanaf 1993 gingen Nederlanders er gemiddeld op vooruit, maar tussen 2002 en 2005 liepen gezinnen met kinderen, jongeren en laagopgeleiden achterstand op. Toch is Nederland rijk, met een hoge arbeidsproductiviteit en een goed pensioenstelsel.

Arbeidsproductiviteit

Nederlanders krijgen het overigens steeds drukker: Ze besteden nu 2,1 uur per dag per hoofd van de bevolking aan betaalde arbeid. De stijging komt doordat er meer mensen werken, vooral vrouwen en jongeren tot 19 jaar. Ook het aantal werkende ouderparen groeit. Binnen de EU is de groei van het aantal tweeverdieners met kinderen in Nederland het grootst. Ook de mensen die arbeid en zorg combineren nemen toe: van 38 naar 47% (vanaf 20 jaar). De 24-uurseconomie vordert: het werk vindt vooral nog tijdens traditionele kantooruren plaats. Sinds 1995 is er toename van werk in de avonden, weekenden en nachten. Wat ook verschoof was het aantal huishoudelijke of verzorgingstaken buiten de traditionele uren ('s avonds en in het weekend). Ruim een vijfde van de bevolking ouder dan 20 deed in 2000 na half zes 's avonds boodschappen.

Arbeid en zorg

Internationale ondernemingen moeten, behalve met de negatieve effecten van bijvoorbeeld een crisis in Azië, Europa of Zuid-Amerika, ook rekening houden met grote arbeidsonrust, opkomend nationalisme, terrorisme, 'hackers' en 'cyberaanvallen'. Men verwacht dat buitenlandse bedrijven een minder gastvrij onthaal zullen ondervinden in verschillende Aziatische en Afrikaanse landen. Welvaartsverschillen, natuurrampen (tsunami), migratiestromen en globalisering zijn problemen met een wereldwijde invloed, die de risico's aanzienlijk vergroten.

Nationalisme
Terrorisme
Migratiestromen en
globalisering

2.3.4 Technologische factoren

- Technologische ontwikkeling** De technologische ontwikkeling heeft veelal grote gevolgen voor het vernieuwen van productieprocessen. Hierdoor worden oude producten soms snel vervangen en nog gangbare producten bedreigd. Nieuwe grondstoffen (kunststoffen!) hebben het marktaandeel van de traditionele leveranciers van natuurproducten behoorlijk aangetast. De verdere ontwikkeling van de hybride-autotechnologie en robotica luiden verdere revolutionaire stappen in de automotive-industrie in en bijvoorbeeld ook in de gezondheidszorg.
- Hybride auto**
Robotica
- De technologie is de laatste decennia in een stroomversnelling geraakt, waarbij je overigens onderscheid moet maken tussen technologische ontwikkeling sec en de opkomst van de telematica (informaticatoepassingen via mobiele en 4G- en 5G-netwerken en met behulp van sensoren en computers op afstand), 3D-printing en andere toepassingen (zie ook in 3.5.1).
- Telematica**
3D-printing
- De chip maakt tal van nieuwe producten mogelijk, die weer de basis vormen voor verdere diensten en producten (zie de subparagrafen 4.4.6 en 10.5.4 voor respectievelijk ‘big data’ en ‘Internet of Things’). Informatie-uitwisseling tussen ‘machines’ – ofwel M2M-technologie – en mobiele datacommunicatie maakt ‘slimmer’ omgaan met hulpbronnen mogelijk, bijvoorbeeld in de afvallogistiek en in het verkeer.
- Innovatie-index** Nederland scoort redelijk goed op de Europese innovatie-index met verhoudingsgewijs lage uitgaven voor research & development, relatief weinig innovatieve bedrijven en omzet uit innovatieve activiteiten. Het zogenaamde ‘Philips-syndroom’ maakte in het verleden dat innovatieve kracht slecht werd uitgebuit vergeleken met andere landen.
- Zelfdenkende auto** De ‘zelfdenkende auto’ ziet ‘alles’ en krijgt dankzij de elektronica steeds meer veiligheidsopties, zoals digitale camera’s in buitenspiegels (BLIS, Volvo), zijwaartse trajectcontrole (LDWS, Citroën) en de koppeling van veiligheidssystemen, zoals ABS, trajectregeling en variabele stuurbeheersing (via VDIM, Lexus). De zelfsturende robotauto komt eraan. Rijden zonder handen is niet langer een utopie. De ‘empathische auto’ met stembediening en ‘vehicle-to-vehicle’-communicatie en communicatie met de infrastructuur (lantaarnpalen, thuisadres) via ‘cloud connectivity’-systemen wordt door onder andere Ford Research, Volvo, Daimler, BMW en Nissan vanaf 2020 verwacht.

FLOATING FARM: DRIJVENDE BOERDERIJ MET KOEIEN OP HET WATER

Het klonk heel lang als toekomstmuziek: een stal met veertig koeien, die drijft in de haven van Rotterdam. Maar het plan wordt concreet: waarschijnlijk staan de koeien nog dit jaar te grazen in de schaduw van de Euromast. Het weidegras is zelfs al ingezaaid. Als alles meezit, blijft het zelfs niet bij die ene ‘floating farm’.

Vergunning, wetgeving, inspraak van omwonenden, gemeenteraadsleden die er iets van vinden. De initiatiefnemers van de drijvende boerderij in Rotterdam moesten heel wat hobbels nemen om hun droom te realiseren. Er werd zelfs onderzoek gedaan naar mogelijke zeeziekte onder koeien.

‘Ja, dit is nu eenmaal iets compleet nieuws. Maar de omwonenden vinden het geweldig, ze

zijn trots dat in hun omgeving deze innovatie komt’, vertelt architect Peter van Wingerden.

De bedenkers denken dat drijvende boerderijen een belangrijk antwoord zijn op de vraag hoe we in de toekomst de miljarden monden op deze wereld moeten voeden. De hoeveelheid vruchtbaar land wordt schaarser en steden worden voller.

Een boerderij die gevestigd zit in een stad moet de inwoners bij de productie van voedsel betrekken, zo is de gedachte. Want deze melk komt niet uit de fabriek, maar komt straks van de Maas bij hen om de hoek. Omwonenden kunnen komen kijken en producten kopen.

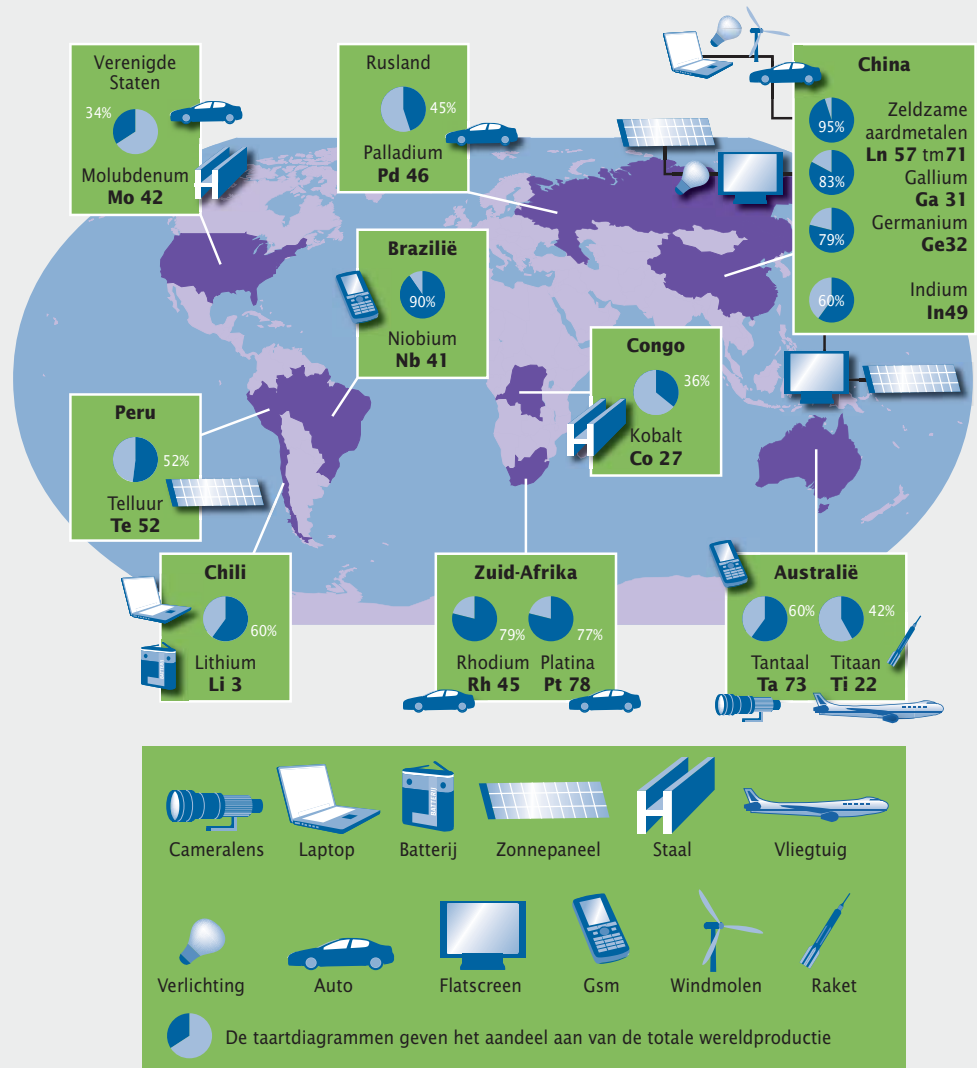
Bron: RTLZ / Gert-Jan Verstegen

- Vliegende auto** Aan de Britse zuidkust besteden altijd nog mensen – en geen robots – zo’n vierhonderd uur aan het in elkaar zetten van één auto, namelijk de Rolls Royce. En wel in een schone fabriek waar de lopende band langzaam gaat en nog veel ambachtelijk handwerk wordt verricht. In 2011 kwam de eerste vliegende auto, ‘de Transition’, op de markt (voor \$ 194 000). Ook in Nederland is een vliegende auto ontwikkeld, de Pal-V, met een eerste vlucht in 2012, opgevolgd door de Pal-V Liberty (in 2018).
- Elektrische auto’s (Tesla e.a.) rijden al, ‘drones’ als vliegende robots, minihelikopters, fietsen op intelligent verlichte fietspaden, zullen verder het toekomstig verkeersbeeld in zogenoemde ‘smart cities’ gaan bepalen. Bezorgen in de toekomst vindt al plaats via ‘drones’ en robots (bijv. bij afleveren van pizza’s aan huis ofwel in de kofferbak van auto’s (Amazon en Audi). Na het verdwijnen van de praatpaal langs de snelwegen, ligt zelfs het verdwijnen van de brievenbus in het verschiet en zal wellicht ook postbezorging verder veranderen.
- Waterstofeconomie** In Japan, maar bijvoorbeeld ook bij het Russische Lada, bereidt men zich voor op de waterstofauto. Brandstofcellen vind je ook in mobiele telefoons, laptops, vorkheftrucks, scooters, noodaggregaten en elektriciteitscentrales. De ‘waterstofeconomie’ biedt nieuw perspectief en kan – hoewel niet onomstreden – een alternatief zijn voor olie. Zo investeerde Philips, onder andere ook door het verdwijnen van de gloeilamp (sinds september 2012), sterk in ‘nieuw licht’ via de led-technologie, waarmee men niet alleen kleinere, maar ook zuiniger lampen kan maken.
- Robotica** In de gezondheidszorg zal ‘robotica’ ook een verdere vlucht nemen, niet alleen in de operatiekamer van ziekenhuizen, zoals nu al het geval is, maar ook in verzorgingscentra, waar robots niet alleen opdrachten zullen kunnen aannemen van het verzorgend personeel, maar ook van bewoners om allerlei klusjes te verzorgen. Voor blinden en slechtzienden is er de ‘Eyeopeners App’, die als telefoonapp ‘Be My Eyes’ vrijwilligers aan hen kan koppelen om via de telefooncamera in voorkomende gevallen te kunnen meekijken en zo hun ogen bij wijze van spreken even te lenen.
- Zeldzame metaalsoorten** ‘Nieuwe’ zeldzame metaalsoorten, met namen als telluur, seleen, palladium, gallium, indium, niobium en tantaal, worden in hun toepassing inmiddels verwerkt in vernieuwende producten als hybride auto’s, lcd-schermen, led-lampen, zonnepanelen, mobieltjes, iPhones, iPads en iPod’s en vormen mede de basis voor verdere technologische innovatie. In de tablet- en smartphonewereld strijden Apple en Samsung om het primaat, met indrukwekkende budgetten voor investeringen in steeds nieuwe gimmicks, varianten en toepassingen van onder andere led-, UK- of ultra HD-beeldschermen, kwaliteit en geluidstechnologie.
- Zonne-energie** In China wordt op grote schaal geïnvesteerd in zonne-energie en de verdere ontwikkeling van toepassingsmogelijkheden. De komende jaren worden innovaties (en kostenbesparingen) verwacht die een periode van explosieve groei voor ‘solar power’ zullen aanzwengelen. Chinese onderzoekers ontwikkelen ‘zonnepanelen’ die uit regen energie halen én ook stroom leveren als het regent. Geothermie levert overigens via aardwarmte energiebesparing, bijvoorbeeld in de kassen in het Westland.

CHINEZEN BEHEERSEN DE ZELDZAME AARDMETALEN

In hybride auto's, platte tv's en zonnepanelen zitten schaarse metaalsoorten. Die komen vooral uit China en instabiele regio's. Het

Westen is kwetsbaar. Het belang van Afrika als continent neemt toe.



Europa afhankelijk van de rest van de wereld voor kritische metalen

Bron: NRC Handelsblad

Door technologische ontwikkeling zijn tal van banen verdwenen, maar nieuwe functies (zoals systeemontwerpers en nieuwe onderhoudsmonteurs elektrotechniek) doen hun intrede en zijn deels ook al weer verdwenen. Telematica opent grote perspectieven voor dienstverleners: bedrijfsonderdelen kunnen los van elkaar staan en toch door een web van informatiestromen zijn verbonden. Zo krijgt ook telewerken een kans om de milieu- en fileproblematiek op te lossen.

Telewerken

Mondiaal systeem

De telecommunicatierevolutie verandert de productiewijze bij veel ondernemingen. Onderzoek, productontwikkeling en fabricage zijn over steeds meer landen gespreid, evenals verkoop, reclame, klantenservice, financiering en uitbesteding. Van iedere 10 000 dollar die een Amerikaan uitgeeft aan een auto van General Motors wordt 30% besteed voor assemblage in Zuid-Korea, 17,5% voor motoren en elektronica uit Japan, 7,5% voor Duitse vormgeving, 4% voor kleinere onderdelen uit Taiwan, Singapore en Japan en 2,5% voor promotie vanuit de UK. Minder dan 40% is bestemd voor het werk van personeel, externe adviseurs en het hoofdkantoor in Detroit. Al met al een mondiaal systeem van toelevering en uitbesteding, dat bestaat dankzij de telematica (zie ook subparagrafen 3.5.1 en 10.3.5).

Blockchain

In de 'fintech' wordt het ontwikkelen en gebruik van 'bitcoins' als digitale munteenheid gekoppeld aan 'blockchain'. 'Blockchain' wordt dan benut voor het automatisch afhandelen en verifiëren van financiële transacties. Ook te gebruiken voor zogenaamde 'smart contracts', lees: geprogrammeerde contracten die automatisch in werking treden als aan strikte voorwaarden is voldaan.

In de ondernemingswereld wordt 'blockchain' ook al benut om transacties in complexe 'supply ketens' te volgen (Iansiti en Lakhani, 2017).

Voorraadverlaging

Soms leiden ICT-toepassingen tot het schrappen van schakels tussen producent en consument. Steeds meer Europese autofabrikanten maken de auto op bestelling: tot kort voor de productie zijn kleur, uitrusting en dergelijke nog te veranderen. Voor de klant heeft dit het positieve gevolg dat hij de auto krijgt die hij wil. De fabrikant hoeft geen grote voorraden meer te hebben, met renteverlies en risico van incurante auto's. Op het gebied van productie en verkoop van voedingsmiddelen leidt ICT tot voorraadverlaging, want als onderdelen van de keten elektronisch op elkaar afgestemd worden, kan men in de hele keten de voorraden beperkt houden en wel 6% besparen, zo blijkt uit onderzoek.

AFVALLEN DANKZIJ IMPLANTEERBARE CHIP

Extreem dikke mensen bij wie zelfs een maagverkleining niet werkt, krijgen een nieuwe optie om af te vallen: Britse onderzoekers testen een microchip die de eetlust remt.

Mensen met overgewicht moeten in eerste instantie hun dieet aanpassen en meer bewegen. Helpt dat niet voldoende, dan bestaan er operaties die de maag verkleinen.

Omdat hierbij vaak nog een hongergevoel overblijft, werken onderzoekers van het Imperial College London aan een alternatief: een implanteerbare chip die wordt verbonden

met de zogeheten zwevende zenuw, die organen in de buikholte met het brein verbindt.

[...] De slechts millimeters grote chip, die in de buikstreek moet komen, is in staat om elektrische en chemische signalen in de zenuw uit te lezen.

Op basis hiervan kan de chip signalen naar het brein sturen om de eetlust te verminderen. De patiënt heeft simpelweg het idee dat hij of zij voldoende heeft gegeten.

Bron: *De Ingenieur*

Genetische
technologie
Life-science-revolutie

Veranderingen in de 21ste eeuw worden naar verwachting vooral bepaald door de ontwikkeling en commercialisering van de biotechnologie en genetische technologie, gekoppeld aan robotica en nanotechnologie. De steeds verdere ontsluiting van de genetische code via DNA- en stamcelonderzoek geeft de aanzet tot een life science-revolutie. Daaraan nemen vele bedrijven deel uit verschillende bedrijfstakken, zoals uit de agrarische en voedingsmiddelenindustrie en de chemische, farmaceutische, computer- en communicatie-industrie, de 'Big Pharma' (BASF, Dow Chemical, Genzyme, Transgenics, IBM, Compugen enzovoort). Geiten 'produceren' bijvoorbeeld proteïne ter behandeling van kanker. Ook is via de biogenetica voedsel te produceren met gunstige effecten op bijvoorbeeld hart- en vaatziekten. 'Zelfdenkende medicijnen' kunnen via het herkennen van DNA-reeksen effectief kanker bestrijden. Nano-onderzoek richt zich op structuren van individuele atomen en moleculen op de schaal van een nanometer (een

Zelfdenkende
medicijnen

Nanotechnologie

Agriceutica

Reacties

Genetische

modificatie

miljoenste millimeter). Zo kan de chemische industrie door de nanotechnologie schoon gaan werken en in de geneeskunde kan men nanocapsules met medicatie naar plekken in het lichaam sturen die anders niet bereikbaar zijn. Dit is effectiever en geeft minder bijwerkingen. Op nanoschaal gedragen stoffen zich anders dan in grote hoeveelheden. In de cosmetica-industrie wordt de nanotechnologie benut bij huidverzorgingsproducten.

Men spreekt inmiddels al van agriceutica (agricultuur plus farmaceutica), zoals fruit en groente tegen cholera, tetanus of hepatitis B. Toepassingen vanuit deze technologieën in gentechgewassen hebben geweldige gevolgen voor mens, samenleving en ondernemingen. Dat dit ook reacties oproept – in Europa en de Verenigde Staten – is duidelijk. Zo zijn er ondernemingen die zich bij hun marketing juist richten op voedingsproducten die vrij zijn van genetische modificatie. Ook actiegroepen en consumentenorganisaties laten hier van zich horen.

2.3.5 Ecologische factoren

De zorg voor het milieu is heel belangrijk vanwege de toenemende water-, bodem- en luchtvervuiling. Het is te verwachten dat voorschriften steeds strenger worden. De ontdekking van grote hoeveelheden gif her en der speelt daarbij een belangrijke rol. Strengere milieueisen hebben gevolgen voor productieprocessen en kunnen zelfs leiden tot een fabricageverbod (zoals voor chloorfluorkoolwaterstoffen). Daarentegen bieden strengere eisen ook kansen, bijvoorbeeld aan bedrijven op het gebied van de milieutechnologie en geluidshinderbestrijding.

Overheid en industrie hebben te maken met de zorg voor het landschap. Het opofferen van natuur aan de economie wordt steeds minder geaccepteerd, denk aan protesten tegen winning van schaliegas, bodemverzakking door gaswinning en boren naar olie. De overheid wordt geconfronteerd met verzet tegen bestemmingsplannen en aanleg van infrastructuur (Betuwelijn).

Milieubeleid

Nu milieumaatregelen enig effect hebben, krijgt het milieubeleid (onder andere ook door het klimaatakkoord van Parijs in 2017) nog meer een internationaal karakter en is er in toenemende mate aandacht voor duurzaam produceren en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO, zie verder in subparagraaf 2.4.3). Men richt zich vooral op de luchtkwaliteit (CO₂ of ozon), biobrandstoffen, internationale energievoorziening, klimaatbeheersing, afval- en watermanagement en voedselproductie. Landelijk tonen de cijfers dat verzuring en vermisting afnemen. De hoeveelheid verpakkingsafval stabiliseert bij toenemende productie; de helft van alle eenmalige verpakkingen wordt al gerecycled. Een mondiaal duurzaam energiesysteem zou onder meer gebaseerd kunnen zijn op zonne-energie, zodat fossiele brandstoffen ooit een marginale rol gaan spelen. Ook waterkracht en geothermische warmte zijn in opkomst. Effectief internationaal klimaatbeleid wordt echter belemmerd door protectionisme (onder andere in Europa) en recentelijk ook door de financiële crisis.

De huidige ontwikkeling van alternatieve energiebronnen (zoals wind- en zonne-energie) is even revolutionair als de invoering van stoomkracht, zo wordt in een recente studie gesteld. De politiek moet zich in deze richten naar internationale milieuafspraken, die in de komende jaren steeds dwingender worden.

Duurzaam energie-systeem

JAPAN KAN BIJNA NIET ZONDER KERNENERGIE

Japan is de op twee na grootste economie ter wereld, maar heeft nauwelijks eigen natuurlijke hulpbronnen. Het land (127 miljoen inwoners) is voor zijn energievoorziening afhankelijk van de import van steenkool, olie

en gas. Tot de kernramp in Fukushima werd dit aangevuld met kernenergie.

Bron: NRC Handelsblad

BRIC-landen	Nu olie schaarser en duurder wordt, leeft de discussie over winning van schaliegas en ook weer over kernenergie. Bij verdere olieschaarste – mede doordat de (BR)ICASA-landen, als Brazilië, Rusland, India en China een groot beroep doen op voorraden – worden olie en gas steeds meer de inzet van (geo)politieke krachtmetingen. Deze krachtmetingen strekken zich ook uit naar de Noordpool en al langer ook naar Antarctica. Hierdoor wordt de roep om een alternatief, zoals duurzame energie met waterstof als energiedrager of biobrandstoffen, steeds sterker. De toenemende milieuvervuiling, klimaatverandering en dergelijke maken dit des te dringender.
Duurzame energie	
Geo-engineering	Inmiddels komen ook grootse plannen in de openbaarheid vanuit de zogenoemde ‘geo-engineering’ (= sleutelen aan de aarde) om het broeikaseffect te beteugelen, onder andere door wolken ‘te zaaien’, zwaveldioxide te verstuiven en/of een enorm zonnescherm te maken. Plannen om te morrelen aan het klimaat door menselijk handelen roepen echter ook weer de nodige tegenstand(ers) op.

2.3.6 Markt- en bedrijfstakfactoren

Bij het bepalen van marktfactoren zijn de grootte en samenstelling van de markt van belang, hoewel de omvang vaak moeilijk is vast te stellen. Om toch een beeld te krijgen van de markt die je wilt bewerken, kun je uitgaan van de functie van het product; de technische eigenschappen ervan zijn minder belangrijk.

VOORBEELD

Een voorbeeld uit de auto-industrie: een auto is een transportmiddel. Als een autofabrikant zijn markt definieert als een van transportmiddelen, dan vallen daar ook treinen, trams, vliegtuigen en schepen onder. Deze omschrijving is dus te ruim, maar ook een definitie als ‘de totale automarkt’ is te ruim: een Rolls-Royce concurreert niet met een middenklassen-auto. Wel is het zinvol om te kijken naar marktsegmenten die bepaald worden door onder meer prijs, inkomen en aan de auto gestelde eisen.

Vraaggerichte communicatie en economie

Om de marktomvang te bepalen, zijn ook demografische, technologische en economische factoren van belang.

De concurrentie tussen bestaande bedrijven binnen een bedrijfstak wordt beïnvloed door vier groepen factoren, namelijk de machtspositie van de leverancier, de machtspositie van de afnemer, substituu-producten en nieuwe toetreders (zie verder subparagraaf 3.5.3)

Technologische innovaties veranderen machtsverhoudingen, denk aan internet waardoor consumenten steeds meer zelf bepalen wát ze willen en wanneer. Een nieuwe generatie internet doet een mondige (‘empowerde’) consument ontstaan en verandering in machtsverhoudingen bepalen de marketingaanpak en de vraaggerichte communicatie en economie tot 2020 (aldus Bosma & Wijland, 2006 en Molenaar, 2017) (zie ook subparagraaf 10.2.7). Zie voor nieuwe bedrijfsmodellen onder invloed van ICT-krachten subparagraaf 2.4.1 voor herpositionering en industriële transformatie en subparagraaf 2.4.8 voor veranderingen in bedrijfstakken via ‘unbundling’ en ‘rebundling’.

De concurrentie binnen de bedrijfstak hangt verder af van vele factoren. Bepalend zijn aantal en omvang van de concurrenten (in relatieve marktaandeelen), de hoogte van de vaste kosten, de afzetontwikkelingen, wat het kost om van leverancier te veranderen en de uittredingskosten. Werken er bijvoorbeeld enkele giganten of vele kleintjes in een bepaalde markt? Wat kost het om te stoppen (afvloeiingsregeling, extra afschrijving, wil de leider-eigenaar dat wel enzovoort)?

2.3.7 Politieke factoren

Soms leiden sociaal-maatschappelijke factoren tot wetgeving. Vaak perkt dit de vrijheid van een organisatie in om plannen ongewijzigd uit te voeren, denk aan het vestigen van bepaalde industrieën in dichtbevolkte gebieden of ook aan een overheid die direct ingrijpt in het economische verkeer (maximum- en minimumprijzen of arbeidsvoorwaarden).

- Politieke factoren** In 2016 treedt het nieuw afgesproken ontslagrecht in werking en verandert tegelijkertijd de WW-regeling in ons land. Via de Participatiewet (ingaaude 2015) wil men bereiken dat jonggehandicapten die kunnen werken, ook aan het werk gaan (participeren). Werkgevers hebben in dit verband toegezegd om de komende jaren voor meer banen te zorgen. In veel landen beïnvloeden politieke factoren het economische leven doordat de overheid een groot deel van haar inkomsten besteedt aan uitkeringen of grote projecten. Naast fiscale regelgeving is ook het dividend- en rentebeleid belangrijk. Ook kan de overheid speciale belastingconstructies ontwerpen, waardoor bijvoorbeeld sparen aantrekkelijker wordt (zoals bedrijfssparen).
- Liberalisering** Op een aantal gebieden neemt de laatste jaren de overheidsinvloed af, denk aan de liberalisering van de telecommunicatie, het openbaar vervoer en nutsvoorzieningen als elektriciteit, gas en water. Deze hebben geleid tot enorme veranderingen in de verhoudingen tussen ondernemingen. Daarnaast oefent Brussel ook druk uit om de concurrentie transparanter te maken.
- Mededingingswet** Op 1 januari 1998 is in Nederland de nieuwe Mededingingswet in werking getreden en de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) met haar werk begonnen. Deze wet verbiedt ondernemingen om misbruik te maken van hun economische machtspositie. De NMa ziet onder andere toe op concentratievorming. Fusies, overnames en bepaalde joint ventures moeten vooraf gemeld worden als de omzetten een bepaalde grens overschrijden. Van misbruik van economische macht is ook sprake als een onderneming door dumpsprijzen een concurrent uit de markt drukt, speciale kortingen verstrekt of onredelijk hoge prijzen hanteert. Met een beroep op de Mededingingswet kan men dan een klacht indienen bij de NMa. Sinds 2017 is de vraag aan de orde of Nederlandse bedrijven verdere afscherming, – dan via gebruikelijke beschermingsconstructies –, nodig hebben door wetgeving om eventuele ‘vijandige overnames’ door andere bedrijven te bemoeilijken of te voorkomen, denk aan AkzoNobel versus PPG en PostNL versus BPost. Of, door activistische aandeelhouders te ontmoedigen, bijvoorbeeld in geval van Unilever. Opeens lijken nationalistische belangen te gaan overheersen, zelfs in geliberaliseerde markten, terwijl aandeelhoudersbelangen al verankerd zijn in de zogenoemde ‘corporate governance’-code. Als verdere wetgeving, met lange bedenktijd van bijvoorbeeld één jaar, er ook toe kan leiden dat een niet goed functionerend bestuur kan blijven zitten en het zogenoemde ‘old boys’ netwerk van bestuurders (en politici) overnames kan tegenhouden, dan is meer bescherming niet zonder meer beter, zo mag de conclusie luiden.
- Autoriteit Consument en Markt** Om markten te laten werken en om vooral de belangen van consumenten te waarborgen zijn (sinds 1 januari 2013) de Consumentenautoriteit, de NMa en de OPTA gefuseerd. Sindsdien wordt gewerkt onder een nieuwe naam van deze ‘supertoezichthouders’, namelijk Autoriteit Consument en Markt (ACM). Naast deze toezichthouders is ook nog de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) werkzaam, als fusie-organisatie van de vroegere Voedsel- en Warenautoriteit, de Algemene Inspectiedienst en de Plantenziektkundige Dienst, De Nederlandsche Bank, de Verzekeringkamer, de Vervoerkamer, de Zorgautoriteit, de DTe (voor toezicht op elektriciteits- en gasmarkt inzake energietransport en distributienetten) en ook met het Commissariaat voor de Media.
- Zorgverzekering** Veranderingen in het sociale overheidsbeleid zijn eveneens belangrijk, denk aan de (nieuwe) zorgverzekering per 2006 waarbij verzekeraars diverse soorten verzekeringen kunnen aanbieden. Verder kan ook het ontstane WAO-gat worden opgevuld en worden allerlei aanvullende

Nieuw pensioenstelsel	verzekeringen nodig. Anno 2013 staat ook een nieuw pensioenstelsel op stapel. Daarbij wordt verhoging van de pensioenleeftijd (tot 67 jaar) bij wet geregeld en zullen 'de jongeren' in ons land dus langer moeten doorwerken voor de opbouw van hun pensioen. De wet DBA zal voor zzp'ers, de VAR-wetgeving gaan vervangen.
Rechterlijke macht	Ook is de rechterlijke macht van belang, want tegenwoordig krijgen bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen steeds grotere schadeclaims als gevolg van rechterlijke uitspraken. Claims gaan over gebeurtenissen van jaren geleden, vooral met betrekking tot het milieu en productaansprakelijkheid.
Onderwijsbeleid	Ook in het onderwijsbeleid vindt verzakelijking plaats. Studenten moeten steeds meer kosten zelf betalen. Wel zijn er studieleningen en verzekeringen mogelijk voor de toekomstige opleiding van kinderen.
Arbeidsflexibilisering	De overheid dringt steeds meer aan op arbeidsflexibilisering en het eind is nog niet in zicht. Organisaties moeten bij hun personeelsbeleid daarmee rekening houden.

BREXIT LEVERT VEEL DOUANEWERK OP

Nederlandse bedrijven gaan veel merken van de extra douaneformaliteiten die de Brexit met zich meebrengt.

Bijna een derde van de douanetransacties van de Europese Unie wordt in Nederland uitgevoerd. Als import uit en export naar Groot-Brittannië toeneemt, zal dat fors groeien.

Volgens de douane moeten er jaarlijks 6,5 miljoen extra aangiften worden verwerkt. 'De Brexit zorgt voor een forse toename van handhavingsambtenaren'.

Bron: ANP / KPMG, Trouw

Concurrentiekracht Productiviteitsgroei

Het economische leven valt bij ons niet geheel onder het vrije spel van maatschappelijke krachten. Soms maken bedrijven onderling prijsafspraken en soms stelt de overheid regels. In het algemeen belang geeft de overheid voorschriften aangaande arbeidstijden, veiligheid, lonen en prijzen, sociale verzekeringen, milieu en dergelijke. Ook internationaal zijn instanties werkzaam die beslissingen binnen organisaties beïnvloeden, zoals de EU (inmiddels 28 landen), de OESO, de Wereldbank, het IMF en de WTO (wereldhandelsorganisatie). De organisatie van olieproducerende en -exporterende landen (OPEC) is een voorbeeld op sectorniveau. Wat betreft concurrentiekracht, roept de OESO Nederland op om te werken aan productiviteitsgroei, ofwel productiestijging per gewerkt uur. Vooral opkomende economieën gaan efficiënter werken, terwijl de Verenigde Staten en de euro-zone achterop raken met hun productiviteit. Hoewel de arbeidsproductiviteit hier hoog ligt, is er de laatste jaren toch een daling geweest. Qua concurrentiekracht scoorden we internationaal gezien (redelijk) hoog. Qua mondiale concurrentiekracht doet Nederland het goed. Ook veiligheid en criminaliteitsbestrijding zijn kritische factoren bij het kiezen of handhaven van een vestigingsplaats.

NL IS ERG COMPETITIEF

Dertien jaar lang ontbrak Nederland in IMD's top tien van meest concurrerende landen ter wereld. Maar we zijn terug. Nederland steeg van de 15e naar de 8e plaats. Het komt door het economische herstel, verbeterde infrastructuur en het toegenomen vermogen van Nederlandse bedrijven om zich aan verande-

ringen aan te passen. Dit is de top twaalf: 1 (2) Hongkong, 2 (4) Zwitserland, 3 (1) VS, 4 (3) Singapore, 5 (9) Zweden, 6 (8) Denemarken, 7 (16) Ierland, 8 (15) Nederland, 9 (7) Noorwegen, 10 (5) Canada, 11 (6) Luxemburg, 12 (10) Duitsland.

Bron: IMD.org

NL IS ERG INNOVATIEF

Nederland hoort bij de vier meest innovatieve landen ter wereld. Het blijkt uit de laatste Global Innovation Index, samengesteld door Insead, Cornell University en de WIPO. Er wordt gekeken waar innovatie tot stand komt bij bedrijven en aan universiteiten, hoe geavanceerd de markt en bedrijven zijn, hoe de

innovatie-infrastructuur is en wat er aan innovaties tot stand komt. De koploper is Zwitserland, gevolgd door het Verenigd Koninkrijk, Zweden, Nederland en de VS. Nederland steeg van 5 naar 4. Qua innovatie aan universiteiten lopen de VS en het VK ver vooruit.

Bron: *Globalinnovationindex.org*

Op zich scoort Nederland niet slecht. De overheidsinstanties werken goed en het gebruik van technologie (en vooral internet) is hier erg hoog. Ook horen de havens bij de beste ter wereld. De kwaliteit en beschikbaarheid van de Nederlandse wegen laat te wensen over, maar verbetert enigszins in de scores.

Innovatie is van belang om een kenniseconomie in stand te houden. Finland investeert relatief het meest aan onderzoek en ontwikkeling (2,8%). Ook in buurlanden België en Duitsland is de R&D-activiteit qua investeringen van bedrijven groter dan in Nederland.

R&D-BEDRIJVEN

Waar verdient Nederland over tien jaar zijn boterham mee? Bedrijven werken aan nieuwe producten. Waar richten zij hun onderzoek op en wat zit er in de pijplijn?

Shell

Uitdaging: tijdelijke (ondergrondse) opslag van energieoverschotten.
Vereist: precieze kennis van ondergrondse structuren.

DSM

Uitdaging: duurzame medische oplossingen.
Vereist: expertise materialen en farma bij elkaar brengen.

Philips

Uitdaging: helderder zicht op organen, zoals hart en bloedvaten.
Vereist: betere beeldtechniek en scherpere displays.

FrieslandCampina

Uitdaging: melk weer neerzetten als rijk voedingsproduct.
Vereist: technologie die melk scheidt in hoogwaardige componenten.

Fokker

Uitdaging: vliegtuigen zuiniger maken.
Vereist: duurzame, lichtere materialen.

ASML

Uitdaging: chips kleiner, sneller en goedkoper.
Vereist: nieuw licht (EUV) dat scherper beeld geeft, waardoor meer details zichtbaar worden.

TenCate

Uitdaging: uitbouwen voorsprong bij productie lichte materialen.
Vereist: verder ontwikkelen van thermoplastisch composiet.

Bron: *FD weekend* (bewerkt)

Met het voornemen vanuit Philips om sterk in te zetten op innovatie (zie in paragraaf 1.3 Managementpraktijkgeval ‘Philips en zijn top’), komt Philips (vanaf 2013) terug in de Europese top van internationale octrooiaanvragen.

BEDRIJVEN NEDERLAND VRAGEN RECORDAANTAL OCTROOIEN AAN

Als het gaat om het aantal octrooi-aanvragen in Europa per miljoen inwoners, neemt Nederland (samen met Denemarken) de vierde plaats in: achter Zwitserland, Zweden, Finland en vóór Duitsland, Japan en de Verenigde Staten. Nederlandse bedrijven als Philips en DSM zijn koplopers in de aanvragen. Philips is sterk

vertegenwoordigd bij de octrooiaanvragen voor medische technologie en DSM bij de aanvragen voor biotechnologie.

Op dit moment heeft 40 procent van de aanvragen van Philips betrekking op gezondheidszorg en ruim 30 procent op verlichting.

Nederland stijgt sinds 2015 op de patentenranglijst. Philips is nummer 2 in Europa. Patenten worden vooral aangevraagd in de biotechnologie en medische technologie. Samsung voert de (Europese) lijst aan; na Philips volgen dan onder andere het Koreaanse LG en Chinese Huawei. 30% van de aanvragen komt van middelgrote en kleine bedrijven.

Nederland
innovatief

We zijn dus innovatief en slagen erin terug te keren in de ‘echte’ top. De ‘regeldruk’ is in de beleving van vooral mkb-ondernemers niet verminderd. De irritatiegraad blijft wat dit betreft hoog. Nederland mist de honger naar succes, zo luidt het commentaar. Hoge arbeidskosten en het dure sociale zekerheidsstelsel doen bedrijven hun heil elders zoeken, vooral in Azië en Oost-Europa.

2.4 Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties

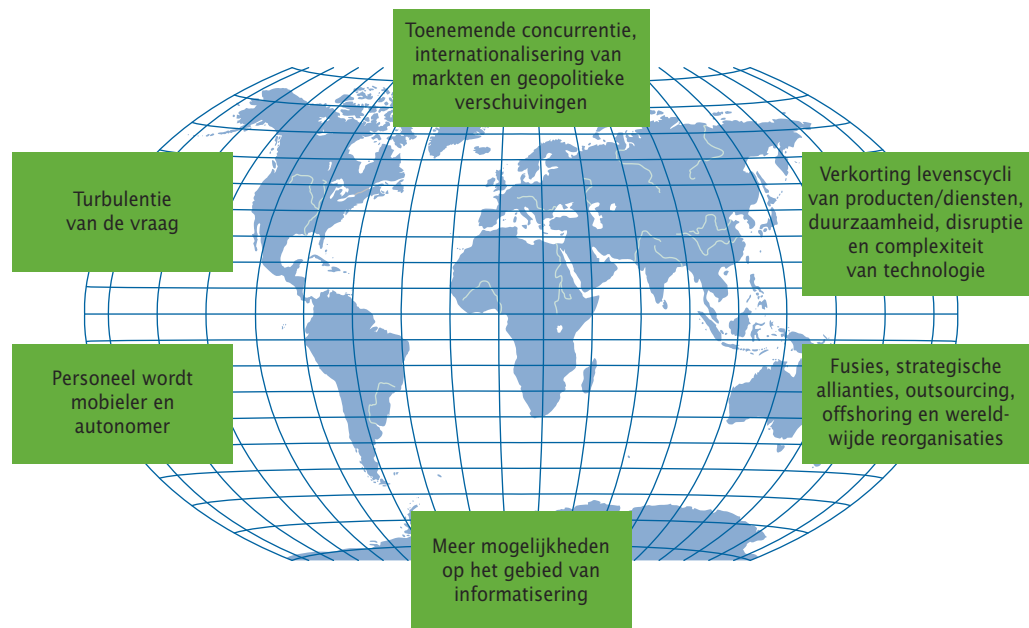
Er zijn zes trends te onderscheiden die managers dwingen om de organisatie aan te passen en wel:

- 1 Toenemende concurrentie, internationalisering van markten en geopolitieke verschuivingen
- 2 Verkorting van de levenscycli van producten/diensten, duurzaamheid, disruptie van bedrijfstakken en de complexiteit van technologie
- 3 Fusies, strategische allianties, outsourcing, offshoring en wereldwijde reorganisaties
- 4 Meer mogelijkheden op het gebied van informatisering, big data en cloudtoepassingen
- 5 Personeel wordt mobieler en autonomer
- 6 Turbulentie van de vraag

Een voorspelde ‘Global Shift’ is gaande, die als megatrend een samenstel van enorme veranderingen in zich bergt. Dit betreft ecologische, maatschappelijke, sociale en economische omstandigheden die de wijze(n) waarop mensen leven substantieel zullen veranderen, denk hierbij aan wereldbevolking, klimaatverandering, biodiversiteit en schaarste aan water en grondstoffen, energieschaarste, CO₂-uitstoot en nieuwe markten (zie Our future World, 2012, www.csiro-au; vgl. De grenzen aan de groei, het rapport van de Club van Rome, 1972). Vele aspecten van deze veranderingen zijn in paragraaf 2.3 via de DESTEMP-factoren al nader benoemd.

Toenemende concurrentie, internationalisering van markten en geopolitieke verschuivingen

Op een aantal markten zien we een verhevigde concurrentie. Figuur 2.3 geeft een overzicht van de trends in de externe omgeving.



Figuur 2.3
Trends in de externe omgeving

‘De wereld is kleiner dan de gemiddelde mens aanneemt’, zei Columbus al voordat hij Amerika ontdekte. De stelling heeft niets aan actualiteit ingeboet, want de wereld wordt nog steeds kleiner. Door ‘Europa 2020’, GATT-afspraken, nieuwe communicatiemogelijkheden en verbeterde logistiek neemt de wereldwijde concurrentie tussen ondernemingen toe.

‘Europa 2020’, bijvoorbeeld, is deel van een continu proces waarin men streeft naar vermindering van het aantal binnengrenzen. Dit proces begon met het Verdrag van Rome in 1956 en gaat sinds de invoering van de euro en de uitbreiding van de EU onverminderd door. Het opheffen van fysieke, psychologische en culturele grenzen en handelsbarrières verhoogt de concurrentie op de markten en zet marges onder druk. De samenlevingen leren elkaar beter kennen en nemen gebruiken over. Er ontstaan gelijke consumptiepatronen en productiemethoden waardoor ondernemingen hun producten wereldwijd kunnen verkopen. De globalisering (= internationalisering van markten en producten) wordt nog versterkt als Japan, China en de Oost-Europese landen hun grenzen verder openen en zo meer verweven raken met de westerse economie. In dit verband is bijvoorbeeld ook het vrijhandelsakkoord tussen de EU en de VS (TTIP) en CETA met Canada van betekenis. Anti TTIP (Transatlantisch Handels- en Investerings Pact) verklaringen en het anti CETA verdrag (als soortgelijk verdrag met Canada), vertragen deze akkoorden ofwel zorgden voor aanpassing of zelfs opschorting ervan. De EU heeft nieuwe partners nodig om voorsprong te nemen op de VS en zoekt deze in Latijns-Amerika en Azië, o.a. met Mexico, Japan, Zuid-Korea, Singapore en Vietnam. Toenemend protectionisme binnen de EU is echter niet zonder risico’s, onder andere door Brexit. Ook de opkomst van Afrika vormt op termijn een belangrijke bron van vraag en aanbod respectievelijk investeringsbestemming.

Geopolitiek gezien, zijn veranderingen duidelijk merkbaar, onder andere via spanningen in de Aziatische wateren (tussen China, Japan en Zuid-Korea) over eilanden en luchtzones en tussen China (als opkomende maritieme macht) en de VS, waarbij China de VS wil terugdringen in de Stille Oceaan onder andere met het bouwen van kunstmatige eilanden en territoriale aanspraken op olie- en gasvoorraden ten opzichte van Taiwan en de Filipijnen. Dit laatste werd al in 1997 voorspeld door Huntington in zijn Clashing Cultures. China meldt zich overigens (sinds eind 2013) in de ‘strijd om de ruimte’ via de eerste succesvolle landing op de maan.

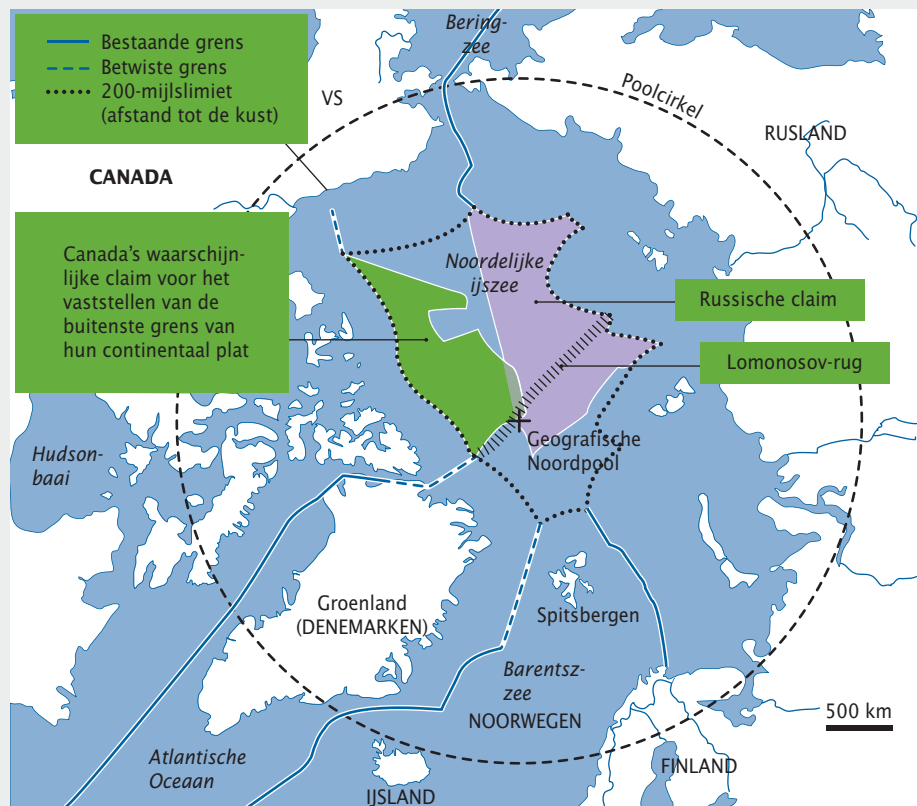
Fysieke, psychologische en culturele grenzen
Globalisering

Ook het openen van een zeeroute over de Noordpoolwateren van China naar Europa van Russisch territorium brengt nieuwe ontwikkelingen teweeg, niet alleen via verkorting van vaartijden uiteraard, maar ongetwijfeld ook in politieke verhoudingen tussen de betrokken landen. Wereldwijd gezien staan indrukwekkende infrastructurele megaprojecten op stapel en/of zijn al in uitvoering, denk aan het Nicaraguakanaal, verbreding van het Panamakanaal en Suezkanaal, een 4500 kilometer lange spoorlijn in Zuid-Amerika (van de Peruaanse kust tot aan de kust van Brazilië, o.a. gesteund door China), openlegging van de Poolroute voor de scheepvaart en bijvoorbeeld ook een Nieuwe Zijderoute, als spoorverbinding van Peking (China) naar Duitsland (en door naar de haven van Rotterdam).

CANADA EN RUSLAND DRUKKEN ARMPJE OVER DE NOORDPOOL

Noordpool – Canada wil zijn claim op het Arctisch gebied uitbreiden tot de geografische Noordpool. Rusland is geïrriteerd.

Milieugroepen zijn fel tegen de olieboringen in het Noordpoolgebied, dat volgens hen te kwetsbaar is. Als er iets gevonden wordt, moet dat na 2025 te gelde kunnen worden gemaakt.



De Noordpool en het Arctisch gebied

Bron: NRC Handelsblad / The Guardian (bewerkt)

De BRIC-landen India en China, inmiddels uitgebreid tot (BR)ICASA met Afrika en Zuidoost-Azië, lijken ‘ontwaakte reuzen’ te zijn met een enorm groeipotentieel en daarbij te verwachten wijzigingen in de bestuursystemen van die landen. Overigens zijn bedrijven uit de BRIC-landen (en daarnaast bedrijven uit Argentinië, Thailand, Japan en Korea) op overnamepad om kennis in huis te halen en om nieuwe markten te penetreren.

Naast de EU bestaan ook economische unies als de ASEAN en tussen Rusland, Kazachstan en Wit-Rusland. Alom met nieuwe groei dynamiek.

Desintegratie van de EU is overigens niet langer taboe met in 2015 het dichtbij van uitstoting van Griekenland uit de Eurozone (via een Grexit) en in 2017 de beslissing tot het uitstappen van de Britten uit de EU (via Brexit) en inmiddels herinvoering van grenscontroles in Europa. Met de opheffing van de handelssancties tegen Iran staan Nederlandse bedrijven als Shell, KLM en Vopak e.a., klaar om de oude contacten en activiteiten te hervatten in sectoren als landbouw, watermanagement, olie en gas en infrastructurele ontwikkeling.

Met al deze ontwikkelingen en toenemende geopolitieke complexiteit en volatiliteit is het voor multinationale ondernemingen eigenlijk nodig een buitenlands beleid en eigen vormen van ondernemingsdiplomatie te ontwikkelen, zo stelt Chipman (2016).

Grondstoffen

Voorts is Afrika aan het doorbreken als grootmacht. In Afrika ligt 60% van de wereldwijd potentiële landbouwgrond en daarnaast is Afrika rijk aan grondstoffen, inclusief grote hoeveelheden olie en gas. Stond Afrika rond 2000 nog bekend als ‘het verloren continent’, nu liggen zeven van de tien snelst groeiende economieën in Afrika; dit zijn Ethiopië, Mozambique, Congo, Tanzania, Ghana, Zambia en Nigeria. Zuid-Afrika heeft de best ontwikkelde economie en zoekt (sinds 2013) aansluiting bij het BRIC(S) handelsoverleg.

Met enige groeivertraging in China zelf, is China inmiddels overigens uitgegroeid tot de belangrijkste economische partner van Afrika. Dit voor wat betreft handel, investeringen in industriële productie, financiering via onder andere Chinese ‘dragons’. Daarnaast ook in constructie van infrastructuur, management know-how en hulpverlening. Zie onder andere ‘Lions on the Move’, in het bijzonder in Nigeria, Ethiopië, Kenia, Tanzania, Angola, Zambia, Ivoorkust en Zuid-Afrika.

China financiert verder onder andere bruggenbouw en aanleg van spoorwegen en een kerncentrale (in Roemenië) ter vergroting van invloed in Oost-Europa (en EU), onder andere ook door overname van de Griekse haven in Piraeus en aanleg van de Nieuwe Zijderoute.

CHINA MELDT ZICH IN GEOPOLITIEKE STRIJD ONDERZEESE SCHATTEN

Duiken naar schaarse metalen. De Chinese duikboot Jialong voerde de eerste van vier geplande duiken uit om de diepeebodem te onderzoeken op de aanwezigheid van schaarse metalen.

Bron: *NRC Handelsblad / Wall Street Journal*

Overigens valt de snelle opkomst op van multinationals uit een aantal van deze snel opkomende landen (zgn. ‘emerging markets’), denk aan Wuxi Pharma Tech en Mahindra & Mahindra. Nieuwe ondernemingen uit landen als India en China zijn straks mogelijk machtige concurrenten. Eerdere voorbeelden zijn Lenovo (dat IBM’s pc-business overnam) en Tata Motors (eigenaar van o.a. Jaguar en Land Rover). Daarbij is het van belang vooral ook oog te hebben voor de verdere ontwikkeling en snel toenemende kracht van het wereldwijde concurrentievermogen van ‘Digitaal China’ (zie McKinsey Global Institute, 2017).

VOORBEELD

Tekort aan zeldzame grondstoffen zet de verhoudingen in de wereld op scherp

Grote concerns, door overheden gesteund, zullen intensiever met elkaar concurreren om de toegang tot deze zeldzame grondstoffen, bijvoorbeeld door directe investeringen in grondstofrijke gebieden. Dat is iets wat Chinese staatsconcerns al langer doen in Afrika en Australië.

In vergelijking met water- en energieschaarste komt het debat over de grondstoffen nog maar pas op gang.

De beschikbaarheid van (nieuwe) grondstoffen heeft uiteraard grote invloed op geopolitieke verhoudingen in onze wereld. Toepassing van en toegang tot benodigde 'nieuwe' zeldzame aardmetalen maakt bijvoorbeeld de Europese economie in belangrijke mate afhankelijk van invoer uit de rest van de wereld (zie subparagraaf 2.3.4). China produceert ruim 95% van het mondiale aanbod van deze 'kritieke' metalen. De vraag naar deze grondstoffen groeit exponentieel door een veelheid van toepassingen in de ICT, de consumentenelektronica, de 'groene' (auto)technologie en duurzame energievoorziening.

Geopolitieke
verhoudingen
Zeldzame aardmeta-
len

Verkorting van de levenscycli van producten/diensten, duurzaamheid, disruptie en de complexiteit van technologie

Nieuwe technologieën volgen elkaar steeds sneller op en dus verouderen producten ook sneller. Organisaties moeten producten daarom verder ontwikkelen of eerder met nieuwe producten komen. Door deze verkorting van de productlevenscycli krijgen ze nauwelijks tijd om de hoge ontwikkelings- en productiekosten terug te verdienen. Ze moeten vanwege de concurrentie slagvaardig en flexibel op nieuwe technologieën en marktontwikkelingen reageren.

Nieuwe producten

Verkorting van de
productlevenscycli

De verkorting van de productlevenscycli dwingt organisaties intern de resterende muren tussen ontwikkeling, productie en marketing te slechten en door onderlinge communicatie de bijdrage zo transparant mogelijk te maken. Soms is de vorming van businessunits een oplossing: dit dwingt functionele specialisten om dicht op de markt te werken (zie ook hoofdstukken 5 en 6).

Duurzaam produceren

Aandacht voor milieu en duurzaam produceren maken dat bedrijven meer en meer hun verantwoordelijkheid jegens de samenleving beseffen en dienen te voorkomen dat de leefomgeving vervuult. Voor de toekomst is vooral van belang te groeien met producten die een bijdrage leveren aan een duurzamere wereld. Ondernemen dient maatschappelijk verantwoord te zijn. Duurzaam groeien klinkt als een paradox; milieuvriendelijk groeien biedt echter wel degelijk veel nieuwe kansen (zie verder in subparagraaf 2.4.3).

Bio-economie

De sterke opkomst van de 'life-science'-economie maakt daarnaast dat we steeds meer (zullen) uitgeven aan gezondheid en zorg. De 'bio-economie' versterkt nog eens het belang om verbanden tussen het aanbod van producten en diensten en de (betere) gezondheid van mensen te creëren en winstgevend te benutten.

Research & develop-
mentprogramma's

De toenemende technologische complexiteit maakt het overigens onwaarschijnlijk dat één onderneming alle kennis en vaardigheden in huis heeft voor haar research & development-programma's. Zelfs de grootste ondernemingen krijgen hieraan op specifieke terreinen gebrek. Bovendien zijn de kosten en risico's van de research & development-programma's zo groot dat een flink marktaandeel vereist is om de investeringen op tijd terug te verdienen. Het combineren van complementaire kennis en het delen van risico's kunnen redenen zijn voor een strategische samenwerking, onder andere door clustering van bedrijven en allianties. Snellere veroudering van technologie en 'creatieve destructie' vindt plaats en nieuwe technologieën ontworpen 'oude' bedrijfstakken. Als gevolg van 'disruptieve' technologie veranderen ondernemingsgrenzen en ontstaan in hoog tempo nieuwe 'platform' ondernemingen als

Tijdelijk te behalen voordeel

netwerken van organisaties en veranderen concurrentiepatronen in hoog tempo. ICT-ontwikkeling, verdere digitalisering en benutting van 'social media' zijn hierbij de drijvende krachten. Hiervoor is al aangegeven dat een technologische voorsprong op de concurrentie spoedig teniet gedaan wordt. Het bereiken en handhaven van een op termijn houdbaar concurrentievoordeel is nauwelijks meer mogelijk in de huidige tijd. Het gaat nu in een vluchtige wereld veeleer om een tijdelijk te behalen voordeel (aldus McGrath, 2013), het steeds opnieuw lanceren van strategische initiatieven en het daartoe creëren van een 'portefeuille aan voordelen' die snel kan worden opgebouwd en ook weer snel terzijde kan worden gesteld. Succesvolle producten worden vlug gekopieerd. De investeringen in research & development-programma's moet men terugverdienen, dus moet men de markt snel ontwikkelen en betreden. Niet alleen voor de research & development-programma's zijn strategische samenwerkingen nodig, ook voor het behouden of versterken van het eigen marktaandeel.

Fusies, strategische allianties, outsourcing, offshoring en wereldwijde reorganisaties

Samenwerking Fusie Outsourcing Offshoring

Om de hoge ontwikkelingskosten te dragen en wereldwijd te opereren gaan ondernemingen steeds meer samenwerken, fuseren, uitbesteden (= outsourcing) en/of activiteiten verplaatsen naar lagelonenlanden (= offshoring). Binnen de zo ontstane grote concerns komt dan een decentralisatie op gang. Autonome eenheden zijn nodig om, ondanks de schaal, een goede besluitvorming te garanderen.

Nearshoring Inshoring Homeshoring Backsourcing

Er zijn voor bedrijven veel opties voor 'shoring' en 'sourcing'. Het is van belang vanuit een breed en gemengd shoring- en (out)sourcingmodel te denken en te werken. Denk hierbij aan nearshoring (= operaties verplaatsen naar nabij gelegen landen), inshoring (= werken met shared services), homeshoring (= telewerken) en backsourcing (= geoutsourcete operaties terughalen).

Nationale regels en sentimenten

Concerns die wereldwijd opereren, worden geconfronteerd met barrières, zoals verschillen in cultuur en taal; fiscale en juridische bepalingen; bancaire stelsels; beursvoorschriften; valuta risico's en deviezenrestricties; verschillen in sociaal klimaat en medezeggenschapsregelingen; milieubepalingen; subsidie- en stimuleringsregelingen. Hoe internationaal de wereld ook wordt, nationale regels en sentimenten blijven belangrijk.

Het concern dat groot genoeg is om efficiënt te produceren en dat het beste overweg kan met deze barrières neemt de beste concurrentiepositie in. Plaatselijke ondernemers zijn de aangewezen personen om deze barrières te slechten. Het is soms nodig om met hen, bij een internationale benadering van een markt, strategische samenwerkingsverbanden te vormen.

Strategische alliantie

Van een strategische alliantie is sprake als twee organisaties op deelterreinen samenwerken, omdat de risico's te groot zijn om allemaal te dragen. Zo werken staalbedrijf Corus IJmuiden (onderdeel van het Indiase Tata Steel Concern) en autofabriek Peugeot/Citroën al jaren samen bij de ontwikkeling van nieuwe materialen – in plaats van staal – voor de carrosserie van toekomstige auto's. Leverancier en afnemer werken hier op het deelterrein research & development samen zonder hun zelfstandigheid op te geven.

Merger mania

Topmanagers van onze grootste ondernemingen zijn ongeveer de helft van hun tijd kwijt aan fusie- en overnamekwesties. Dagelijks worden nieuwe fusies en overnames gemeld in Europa en de Verenigde Staten. Er wordt gesproken van 'fusie-euforie', 'merger mania' en 'macho-overnames'. Er ontstaan megafusies, waarbij vooral extra marktmacht wordt nagestreefd. Sinds 2004–2005 was Europa bevangen door de 'overnamekoorts' want de kluisen en kassen puilden uit.

Chinese overnames Sinds 2004–2005 waren er ook grote overnames door Chinese bedrijven, in de VS (IBM door Lenovo), maar ook in Australië, Zuid-Korea, Frankrijk en Engeland (Rover in handen van Nanjing Automotive). Amerika vreest de Chinese dreiging en heeft veel moeite met deze nieuwe rivaal op de wereldmarkt.

Na enkele magere jaren laat de markt voor fusies en overnames sinds 2012/2013 weer een opleving zien, ook weer vanaf 2017. De invloed van de crisis op de overname-activiteiten is slechts van korte duur. Een hele reeks fusies en overnames wordt verwacht en 'private equity'-bedrijven staan klaar om ondernemingen te financieren, onder andere via rentetarieven die historisch gezien uitzonderlijk laag zijn, ofwel zijn toe aan uitstappen bij bedrijven die enkele jaren geleden werden opgekocht. Vanaf 2014 is een inhaalslag gaande.

Megafusies Megafusies in de telecomsector waren onder andere: AT&T en T-mobile, Verizon, Vodafone en overname van het Duitse Mannesmann door Vodafone. Telefonica en AT&T liggen op de loer. Grote Amerikaanse bedrijven azen op de Europese netwerken. Wie volgt... is de vraag? KPN blijft een overnameprooi, Ziggo is inmiddels overgenomen door UPC.

Bedrijven uit BRIC-landen en uit andere (opkomende) landen, kopen voedingsconcerns in de westerse wereld, onder andere vanuit China (in Nieuw-Zeeland), vanuit Japan en Korea (in België en Polen), vanuit Thailand (in Frankrijk), vanuit India (in de UK), vanuit Argentinië (in Italië) en vanuit Brazilië (in de VS en Nederland). Zo verkocht Unilever het merk Sanex (aan concurrent Colgate-Palmolive) en Bolletje (beschuit) werd overgenomen door bakkersconcern Continental Bakeries.

Anno 2018 wordt onder andere Wessanen (nog steeds) gezien als interessante prooi, terwijl tegelijkertijd wordt gemeld dat de geldstromen voor 'life sciences' dreigen op te drogen.

Megadeals vinden plaats in onder andere de sectoren bier (denk aan ABInBrew, SABMiller en ook Heineken), computers en energie. De zakenwereld is in de ban van miljardenovernames. Het is eten of gegeten worden in de chipsector, denk aan chipmaker Qualcomm en NXP.

In de voedselsector wordt voorspeld dat er slechts enkele bedrijven zullen beslissen over alles wat we eten, denk aan Bayer-Monsanto, Dow-DuPont en Chem China Syngenta, die controle hebben over 60% van de mondiale zaden en agrochemische markt.

Unilever is/was prooi voor Kraft-Heinz en zelfs Nestlé staat in de belangstelling van 'activisten' op de overnamemarkt.

Farmareuzen zijn verder op weg naar groei door schaalvergroting, denk voor de 'biofarmaroute' aan het Zwitserse Roche, het Amerikaanse Genentech, Novartis (Zwitsers) en het Japanse Takeda.

Overigens wordt gemeld dat ook ongekend veel overnames en fusies (o.a. in 2017) afketsen, op verzet stuiten en/of niet doorgaan, denk aan AkzoNobel (versus PPG), PostNL (versus BPost), KraftHeinz (versus Unilever) en eerder al ABN-AMRO (versus Nordia Bank uit Zweden). Bankfusies gaan internationaal gezien onverminderd door, zo wordt voorspeld.

Dichterbij huis was er internationaal gezien beweging in de supermarkten, denk aan de fusie van Ahold en Delhaize (in 2016). Bottelaar Refresco (onder andere voor Coca Cola en Pepsi) koopt branchegeenoot Whitlock Packaging en is zelf weer kandidaat voor overname. Op kleinere schaal is Jumbo in Nederland actief. De fusie en overname dynamiek blijft met andere woorden gaande in een golfbeweging.

Zo kwamen Nuon en Essent, KLM, HEMA en Fox IT in buitenlandse handen en blijven investeringsmaatschappijen hun kansen in de overnamemarkt benutten.

DSM kondigde aan vanaf 2017 weer op overnamepad te gaan. Wereldwijd zal Apple (met anno 2018 meer dan 250 miljard dollar in kas) elk bedrijf kopen waar het zijn zinnen op zet, denk aan auto's, de sfeer van Smart Home, Artificiële Intelligentie (AI) en 3-D objecten in 'virtual reality'. Amazon en Walmart zullen bij de verdere ontwikkeling van hun 'platform organisaties' vaak partij zijn op de overnamemarkten, zo mag de verwachting zijn, zie verder in 10.4 en 10.6.

Synergie als toverformule

Investeringsmaatschappijen

Fusies en overnames zijn inmiddels in Nederland ook gemeengoed geworden onder besturen van woningbouwcorporaties, ziekenhuizen en andere zorginstellingen. De achterliggende dynamieken zijn dezelfde als in het bedrijfsleven. Maar ook hier is 65 tot 85% niet succesvol. De opbrengsten worden veelal op langere termijn duidelijk, de kosten zijn veelal direct zichtbaar. 80% van de fusies en overnames die de afgelopen jaren zijn gepleegd blijken niet of nauwelijks waarde te hebben gecreëerd. Bedrijven hebben vooral veel middelen over de balk gesmeten. Synergie als toverformule blijkt veelal een illusie, het merendeel van de synergieclaims is ongeloofwaardig (zie verder in subparagraaf 3.9.1). En toch herhaalt de fusie- en overnamegolf zich keer op keer, ook nu weer en wel om de vijf jaar, zo laat de analyse zien. Steeds meer zijn ook investeringsmaatschappijen actief bij overnames, denk aan Alpha Investa en AlInvest, Investeringsgroep HAL, Lion Capital (HEMA), NPM Capital, Parcom en CVC Capital Partners (o.a. Raet, van Gansewinkel, zie website CVC Capital). Ruim een vijfde van de overnames in Europa komt op conto van investeringsmaatschappijen. 'Bijna iedereen op de beurs is te koop', zo is de kreet. De 'buy-out-markt' in Europa groeit sneller dan die in de Verenigde Staten; Azië neemt in dit opzicht een bescheiden plaats in.

VLAMING THIERRY VANLANCKER SPLITST AKZONOBEL

Thierry Vanlancker is sinds 8 september 2017 de nieuwe bestuursvoorzitter van het verf- en chemieconcern AkzoNobel en moet als nieuwe topman het bedrijf splitsen én opstandige aandeelhouders het hoofd bieden. De 52-jarige Vlaming, opgeleid als chemicus én filosoof aan de Rijksuniversiteit van Gent, bracht zijn hele carrière door in verschillende disciplines en op verschillende locaties van de Amerikaanse chemiegigant Dupont. Hij werkte in België, Zwitserland, Duitsland en de in de VS. Halverwege 2016 stapte hij over naar AkzoNobel om de chemiedivisie te leiden en de afsplitsing daarvan van AkzoNobel voor te bereiden. In de loop van 2018 moeten er aparte bedrijven zijn: chemie los van verf, zoals beleggers al jaren bepleiten.

De voorbereiding op de miljardensplitsing verloopt volgens plan, zegt de topman. Hij kan het weten: bij Dupont, waar Vanlancker in 1988 begon op de verkoopafdeling, voordat hij managementposten kreeg in Europa en de VS, leidde hij de afsplitsing van de lakkendivisie die uiteindelijk in 2012 onder de naam Axalta naar de beurs ging. Later zou hij ook de chemiedivisie Chemours verzelfstandigen. Voor AkzoNobel was Axalta als verffabrikant inmiddels (mogelijke) fusiepartner, – mislukt in na-jaar 2017–, in het fusiegeweld dat de sector beheerst, dit kennelijk om zich beter te wapenen tegen een vijandige overname, zoals PPG in het voorjaar 2017 wilde.

Bron: interview *NRC Handelsblad*, <https://www.nrc.nl/nieuws>

Inmiddels vrezende bestuurders van grote bedrijven de durfkapitalisten en 'raiders' meer dan ooit, denk aan Akzo Nobel, Unilever en Nestlé. Managers die zich onaantastbaar voelden, kennen nu de koopkracht van de opkopers. Alleen Shell is nog te groot, zo wordt gezegd.

Onderzoek laat overigens zien dat extra marktmacht geen hogere winst of efficiëntere productie oplevert. Ook op innovatiegebied ziet men na de fusie geen verbeteringen. Fusies hebben vooral een defensieve bedoeling, bovendien gaan grote ondernemingen minder snel ten onder en verschaffen deze hun topbestuurders meer status en inkomen (salaris, bonussen, aandelenopties) dan kleinere.

Naast de melding van 'mammoetfusies' lijkt het doek te vallen voor de zogenaamde 'conglomeraten' (in de Verenigde Staten al sinds eind jaren tachtig) – denk aan de opsplitsing van AT&T, ITT (VS), ICI (Engeland) en SHV, Bols-Wessanen, KPN, Nedlloyd of Philips – en worden aankopen van enkele jaren geleden ook weer afgestoten (Daimler, Hyundai en MTU).

Mammoetfusies
Conglomeraten
Opsplitsing

Opsplitsing Bij Philips wordt nog steeds gespeculeerd over (verdere) opsplitsing ofwel Philips is zelf overnamekandidaat en Akzo Nobel splitste zich op in aparte verf- en chemieactiviteiten en ING is opgesplitst (zie Management-in-actie, hoofdstuk 5). Inmiddels wordt ook gespeculeerd over opsplitsing van General Electric, om niet langer zijn industriële en financiële activiteiten onder één dak te houden. Ook Unilever wordt als opsplitsingskandidaat genoemd.

Reorganisaties Gesplitst zijn inmiddels: Kraft, TNT Express, ITT (voor een tweede keer), Royal Cosun (o.a. eigenaar van Suikerunie en Aviko) en ook DSM splitste een deel van het concern af. Wereldwijd meldt men vanuit dit soort concerns constant reorganisaties, vooral om kosten te drukken en banen te schrappen of te verplaatsen.

Meer mogelijkheden op het gebied van informatisering, big data- en cloudtoepassingen

Netwerken en (bestuurlijke) informatiesystemen zijn nog volop in ontwikkeling, waardoor de informatievoorziening, decentrale besluitvorming en marketingcommunicatie steeds effectiever worden. En sneller, onder andere door 4G- en 5G-technologie en meer mogelijkheden door bijvoorbeeld cloudtoepassingen en benutting van 'big data' (zie verder in subparagraaf 4.4.6). Ook bieden telecommunicatie en managementinformatiesystemen steeds meer mogelijkheden voor centraal overzicht, maar het is bij deze ontwikkelingen onvermijdelijk om de organisatie aan te passen. Denk aan 'inbouwen' van e-commerce en multichannelmarketing en ICT-gerelateerde veranderingen via 'unbundling' en 'rebundling', of door het proces van 'intermediatie' en 'disintermediatie' (zie subparagraaf 10.4.5).

E-commerce en
multichannelmarketing
Intermediatie en
disintermediatie
Sociale netwerken

Informatie-
connectiviteit

In dit verband valt zeker ook te denken aan het belang van 'sociale netwerken' als business-tool, denk aan het vormen van communities, niet alleen in de sfeer van supply-chainanalyse en verkoop en marketing, maar ook op het gebied van R&D, werving en selectie en dergelijke (zie verder in subparagraaf 10.4.4). Technologieën als blog- en wikisoftware blijken van een toenemende en overal aanwezige 'informatieconnectiviteit'.

Personeel wordt mobieler en autonomer

Autonomie Het behoeftepatroon van werknemers verandert: er is een trend naar meer betrokkenheid en autonomie. Men wil meepraten over het takenpakket en is bereid van taak te wisselen (flexibilisering). Het managen van mobiliteit en kwaliteit van medewerkers is zo een belangrijk aandachtspunt.

Arbeidsmigratie Door arbeidsmigratie onder andere vanuit EU-landen worden in toenemende mate buitenlandse werknemers in Nederland ingezet, maar ook hoogopgeleide medewerkers uit bijvoorbeeld India en China.

Pensioen Door snel opkomende demografische veranderingen gaan veel werknemers de komende jaren met pensioen, hetgeen kan leiden tot verlies van essentiële kennis en vaardigheden. Aandacht voor vergroting van productiviteit van elke werknemer lijkt dus geboden. Op termijn is ook van belang de aandacht te richten op producten en diensten die vooral de effecten benutten van 'stadsconcentratie', als het inderdaad zo wordt dat in 2030 meer dan 60% van de wereldbevolking in steden zal leven.

Stadsconcentratie

Turbulentie van de vraag

Consumentengedrag, smaak en voorkeuren veranderen sneller en de behoeften zijn pluriformer dan ooit. Dit dwingt ondernemingen om alerter te reageren en van één product vele uitvoeringen te maken voor verschillende groepen consumenten. In de zich snel ontwikkelende 'nieuwe' vraaggerichte economie worden onder invloed van de nieuwe en jonge gebruikers van de internettechnologie via web 2.0 en 3.0 tot 2020 grote veranderingen verwacht.

Dit is bijvoorbeeld al duidelijk merkbaar in de 'fast fashion' met hele korte productcycli in de massamode, denk aan modeketens als Zara, H&M, Benetton en Topshop. 'Snel' kan daar zelfs uitzonderlijk snel zijn; binnen een paar weken moet in sommige gevallen worden ingespeeld op een nieuwe trend met nieuwe artikelen. Designers, marktspecialisten en inkopers analyse-

Productienetwerken

Real-time-
prestatie management

ren daartoe bijna 'real-time' marktgegevens. Bij gebleken succes van nieuwe artikelen moet er dan via lokale productienetwerken met korte aanvoerlijnen heel snel worden bijgeproduceerd. Er wordt sneller beslist en voor kortere tijdsbestekken in besluitvorming dient ook de benodigde informatie snel genoeg beschikbaar te komen. Real-time-prestatie management lijkt dan ook geboden. De marktdominantie van innovatieve ('first-move'-)producten zal steeds korter gaan duren. Innovaties volgen elkaar snel op. Het maken van winst wordt daardoor bemoeilijkt. Gratis diensten en de snelle verbreiding ervan compliceren dit nog eens, mede via internet en Google-achtigen (zie ook subparagraaf 10.4.4).

Een aantal ontwikkelingen in dit verband komen nog aan bod, namelijk: herpositionering en industriële transformatie; outsourcing, offshoring en shared services; duurzaam ondernemen; internationalisering; cultuurverschillen; netwerkorganisaties; ICT, unbundling en rebundling; strategische samenwerking. De invloed van IT en wijzigingen in organisatiegedrag en ondernemingsgedrag in markten krijgen in hoofdstuk 7 en 10 de nodige aandacht.

VERDIEPING

C.K. Prahalad en de 'bottom of the pyramid'Bottom of the
pyramid (BOP)

C.K. Prahalad – managementgoeroe uit India – brengt wat betreft drastische verandering in vraagpatronen eerder de 'verandering in vraagvolume' onder de aandacht. Hij stelt dat de grootste koopkracht zit bij de miljarden armen en wijst daarmee de 'bottom of the pyramid' (BOP) aan als aanjager en motor van vraagverandering, innovatie en welvaart.

De basis van de economische piramide bevat de vier miljard mensen die van minder dan 2 dollar per dag leven. Meer dan 50 jaar lang hebben de Wereldbank, donornaties, hulporganisaties, overheden en burgers hun best gedaan, maar ze hebben de armoede niet kunnen uitroeien. Prahalad stelt dat je armen niet als slachtoffers of last moet zien, maar als veerkrachtige en creatieve ondernemers en als waardebewuste consumenten. In de 18 grootste ontwikkelingslanden gaat het om 680 miljoen gezinnen met een inkomen lager dan 6 000 dollar. Daar ontstaat een nieuwe wereld van kansen en deze vormt een nieuwe bron van wereldhandel, welvaart en innovatie. De vier miljard mensen onderaan de piramide staan dus te trappelen om deel uit te maken van de globalisering.

Globalisering

Wie deze markt laat liggen, loopt grote commerciële mogelijkheden mis. BOP-consumenten willen merkproducten, geen goedkope rommel. Innovatie is ook voor hen een sleutel tot groei, denk aan de miljarden consumenten in China, India, Brazilië, Mexico, Rusland, Indonesië, Thailand en Zuid-Afrika. Dit zet allengs de economische structuur op z'n kop. Bedrijven – ook multinationals – moeten vooral kijken naar de armsten en hun behoeften en mogelijkheden.

Bron: C.K. Prahalad, *The Fortune at the bottom at the pyramid. Eradicating poverty through profits* (bewerkt)

Ook Facebook springt hierop in en doet meer dan alleen het opkopen van bedrijven als internetplatform Instagram en berichtendienst WhatsApp. Facebook investeert veel om de internetlozen der aarde van een verbinding te voorzien. Het bedrijf verschaft groepen mensen in dertig landen een beperkte vorm van gratis mobiel internet.

Dit doet Facebook naar eigen zeggen om mensen toegang te geven tot informatie over zorg, educatie en werkgelegenheid. Maar een mooie bijkomstigheid is natuurlijk dat bewoners van deze gebieden zich kunnen laven aan sociale media. Hoewel deze groep minder te besteden heeft dan de gemiddelde Europeaan, vormt ze toch een nieuwe bron van inkomsten.

Inmiddels wordt overigens vanuit de praktijk weerlegd dat op de 'bottom of the pyramid'-markten vooral laaggeprijsde consumentengoederen bij hoge volumes winstgevend zouden zijn. Simaris (2012) en Kapur (in 2014) laten allerlei voorbeelden zien waarbij succes wordt behaald in markten met hoge(re) marges en prijzen die niet voor mogelijk werden gehouden, onder andere door Procter & Gamble met Pur-poeder voor waterzuivering, Du Pont (in India)

met proteïne, Johnson & Johnson met insecticide in Ghana en CEMEX met cement bij het zelf bouwen van huizen in Mexico.

Het gaat in alle gevallen dan om 'localizing' van producten en op de situatie toegesneden oplossingen en/of voorzieningen voor regionaal bestaande problemen en consumentenbehoeften.

2.4.1 Herpositionering en industriële transformatie

Globalisering en toenemende concurrentie zijn de drijvende kracht achter transformatie en herpositionering van Nederlandse industriële bedrijven. De 'maakindustrie' zoekt hogere marges en richt zich in een stille revolutie steeds meer op dienstverlening. Daarbij leunt ze almaar zwaarder op goedkope onderdelen, verkregen via outsourcing en/of nearshoring of offshoring (zie subparagraaf 2.4.2). De industrie loopt hier forse risico's, omdat men de toeleverketens vaak niet goed beheerst. Delen van het productieproces zijn in handen van producenten in lagelonenlanden. Dit is bij Philips, DAF trucks, ASML en Océ (nu onderdeel van Canon) het geval. Die gespecialiseerde toeleveranciers besteden zelf weer productiedelen uit aan kleinere niche-leveranciers en die doen dat vaak óók. Zo wordt de toeleverketen complex en risicovol en dus een achilleshiel, zeker als bijna de helft van de bedrijven de mondiale ketencomplexiteit slecht beheerst. En dat terwijl de productlevenscycli en de 'time-to-market' steeds korter worden.

Ketencomplexiteit
Time-to-market

Zo heeft Océ – in 2012 overgenomen door het Japanse concern Canon – de productie uitbesteed om alle aandacht te richten op het innoveren, ontwerpen en vermarkten van slimme printsystemen en op de papieren en elektronische documentenafhandeling in zakelijke markten. Een lucratief gebeuren voor printerfabrikanten, omdat ze de hoge kosten van de vaak chaotische documentstromen omzetten in kostenbesparend beheer.

Océ, oorspronkelijk producent van kopieerapparaten en printers, zette een nieuwe organisatie op, uitsluitend gericht op de toepassing van de apparaten bij de klant. Afnemers willen niet alleen een product maar ook 'functionaliteit'. De afnemer wil dat de leverancier hem van een probleem verlost zodat hij zich op zijn kernactiviteiten kan concentreren. Zo moet DAF niet alleen een truck leveren, maar ook zorgen dat deze altijd bedrijfsklaar is (dus de functionaliteit 'transport'). Behalve onderhoud en reparatie horen daar ook het regelen van de financiering (leasing) bij en de mensen die de apparatuur bedienen. Zo bieden Océ, TNT en PostNL samen de dienst 'postkamerbeheer'. In Amerika, met concerns als General Electric en Boeing een gidsland voor de transformatie van traditionele bedrijven tot industriële dienstverleners, timmert Océ aan de weg met een breed dienstenpakket. Enkele duizenden werknemers van het Venlose concern leggen zich toe op 'document services': het beheren van de totale documentenstroom, ofwel het leveren en onderhouden van de infrastructuur van printers en copiers en het bemannen van reproafdeling en postkamer. Amazon.com print maandelijks circa 6 miljoen boeken op de Océ VarioStream printers. Via internet besteld en betaald, worden de boeken per stuk geprint en gebonden in vijftien seconden. Daar ligt ook een grote markt voor Océ.

BEDRIJVEN IN DE REGIO EINDHOVEN STERK VAN ELKAAR AFHANKELIJK

De grootste bedrijven in de regio Eindhoven zijn chipmachinefabrikant ASML, elektronica-concern Philips, vrachtwagenfabrikant DAF, elektronenmicroscopmaker FEI en – iets verder weg, in Venlo – printerfabrikant Océ.

de regio Eindhoven kan concurreren met andere internationale gebieden met veel technologische bedrijven en kennisinstellingen, zoals universiteiten.

Bron: NRC Handelsblad (bewerkt)

Brainport

In de Stichting Brainport werken de overheid, kennisinstellingen en bedrijven samen zodat



Bieden van
functionaliteit
Verdienstelijking van
de industrie

Mechatronica
Samenwerking

Het bieden van functionaliteit, als manier om zich te onderscheiden en de merkentrouw te versterken, vergt een andere bedrijfsmatige oriëntatie. Het accent ligt niet op verkoop maar op 'full-service' en 'total care'. Er is dus sprake van verdienstelijking van de industrie. Hoewel de trend onmiskenbaar is, storten lang niet alle bedrijven zich op die dienstverlening om klanten te trekken en de winst te verhogen. Het is soms verstandig om tegen die trend in te gaan en zich puur op productie te richten. Omdat steeds meer apparaten- en machinebouwers als Océ, Stork en DAF, op zoek naar hogere winst, de onderdelenfabricage uitbesteden, krijgen productiebedrijven (ook in de 'hightech-maakindustrie') goede kansen. Maar ook in de 'maakindustrie', met veel elektronica, robotica, software engineering, informatietechnologie en werktuigbouw (ofwel 'mechatronica'), is samenwerking tussen de eindproducenten van systemen en modules onontkoombaar wil men wereldwijd meedoen.

Broedplaats voor kennisontwikkeling

Brainport 2020 (in de regio Zuidoost-Nederland) is een broedplaats voor kennisontwikkeling en innovatie: 55% van alle patentaanvragen komt daar vandaan en 45% van de private investeringen in R&D en het draagt voor 35% bij aan de Nederlandse export. ASML en de VDL-technologiegroep (waar 80 bedrijven onder vallen), DAF en andere zijn de 'motoren' in de Nederlandse maakindustrie en 'mechatronics'. DAF investeerde vanaf 2013 €1 miljard in een nieuwe generatie vrachtwagens met toekomstige productie in Eindhoven. Door de symbiose van ontwikkeling en productie zijn in de regio 55 000 arbeidsplaatsen gecreëerd.

DE VELE KINDEREN VAN HET OUDE PHILIPS

Het succes van de regio Eindhoven is voor een groot deel terug te voeren op het oude Philips. Dat geldt in de eerste plaats voor de chipmachinefabrikant ASML zelf. Ook de huidige machinefabriek VDL ETG die de bodies maakt voor de chipmachines is afkomstig uit de Eindhovense multinational. Net als buurman FEI, die elektronische microscopen levert. ASML wordt feitelijk omringd door een aantal zelfstandige bedrijven die allemaal uit het oude moederbedrijf zijn voortgekomen.

Het R&D-bedrijf CCM dankt zijn specifieke structuur aan de legendarische Alexander Horowitz, die in 1929 door Anton Philips naar het bedrijf werd gehaald. Horowitz is vooral bekend geworden als de ontwerper van het elektrische scheerapparaat: de Philishave. Maar hij ontwikkelde ook de bedrijfsstructuur waarbij de medewerkers mede-eigenaar werden van de afdeling.

Bron: *Het Financieele Dagblad*

Transportsysteemfabrikant VanderLande (één van de vele bedrijven behorend tot het VDL-concern), als producent van bagagesystemen (in Veghel) gaat sinds 2017 verder onder vlag van Toyota Industries (uit Japan). De verwachting is dat de financiële armslag van het Japanse concern het Brabantse bedrijf zal helpen bij verdere groeiplannen in bijvoorbeeld online retail, waarbij logistieke systemen een cruciale rol spelen. VanderLande zal daarbij de activiteiten vanuit Veghel blijven voortzetten.

Innovatiecluster

Rond de Technische Universiteit Twente is een vergelijkbaar industrieel en innovatiecluster ontstaan dat bekend staat als de hightech broedplaats voor vooral toepassingen vanuit de nanotechnologie. En zo zijn er: in Groningen e.o. de 'Energy Valley', rond Enkhuizen de 'Seed Valley', in Leiden de 'Life Science Valley', in Leeuwarden de Watercampus, in Delft de 'Technopolis', in Amsterdam het 'Science Park', in Wageningen de 'Food Valley', in Woensdrecht de 'Maintenance Valley', in Nijmegen de 'Health Valley' en in Geleen e.o. de 'Chemelot'. Overall zoeken bedrijven elkaar dus op om innovatie te stimuleren, met als grote voorbeeld 'Silicon Valley' in de VS.

Cluster van bedrijven

In goede tijden is het voor bedrijven prettig om in een regionaal cluster van bedrijven te zitten. Maar als het slecht gaat (zoals in de recente 'crisistijd'), dan keert de onderlinge afhankelijkheid van bedrijven zich tegen hen en is er niet genoeg werk voor iedereen. Bezuinigingen, ontslagen en werktijdverkorting werken dan onmiddellijk door in de keten in 'metal valley' in Brabant en Limburg. De samenwerkende technologiebedrijven hebben 'de crisis' niettemin overleefd.

Clustering helpt in de vliegtuigindustrie eveneens in 'de strijd' met afnemers, zoals Boeing en Airbus. De luchtvaart staat sinds 2008 onder druk en dat heeft ook gevolgen voor toeleveranciers en onderhoudsbedrijven in Nederland, denk aan Stork/Fokker Aerospace, Akzo Coatings, Dutch Space, Ten Cate, Thales en Dutch Aero.

2.4.2 Outsourcing, nearshoring, offshoring en shared services

Productlevenscycli
steeds korter
Flexibiliteit

Productie-
uitbesteding

Strategisch risico

Door de huidige ontwikkelingen concentreren bedrijven zich op hun kernactiviteiten en passen ze de bedrijfsketen aan. Een groter deel van het productieproces wordt uitbesteed, omdat de productlevenscycli steeds korter worden en men de investering in research & development en vaste activa over steeds kortere periodes moet afschrijven. Door meer uit te besteden heeft men bovendien meer flexibiliteit bij snelle marktveranderingen en verplaatst men de toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering deels naar de leverancier. Door productie-uitbesteding kan de 'uitbesteder' bezuinigen op de investeringen en budgetten voor productontwerp en research. Zo kan er een afhankelijkheidsrelatie ontstaan omdat de partner de productontwikkeling én het productie-initiatief in handen heeft. Inmiddels weet deze veel over de wensen van de eindafnemer en heeft veel ervaring met de productontwikkeling. Al snel kan de partner dan met een concurrerend product op de markt komen. Hier ligt een belangrijk strategisch risico.

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

Outsourcing en offshoring

Offshoring

Uitbesteding

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

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

Ervaringen met outsourcing, near- en offshoring en ... reshoring

Ontevreden over
resultaten

Men is vaak te optimistisch over de voordelen van outsourcing en offshoring. Onderzoeken laten zien dat veel bedrijven ontevreden zijn over de resultaten. Bij herhaling wordt gemeld dat 66% van de bedrijven óf teleurgesteld was over de resultaten van uitbesteding óf vond dat er geen voordelen waren. Anderzijds werd bijvoorbeeld uit India vernomen dat de westerse bedrijven de relatie slecht onderhielden. Kennelijk denkt men dat wanneer de contracten getekend zijn, verdere inspanning niet meer nodig is. Het tegendeel is waar.

Nu bijvoorbeeld in China de lonen en de yuan stijgen, verplaatsen bedrijven hun productie naar Indonesië en Vietnam, maar bijvoorbeeld ook naar Turkije of Midden-Amerika (zoals Adidas). Maar ook halen bedrijven weer activiteiten naar Nederland terug (zoals Philips): de logistieke kosten worden te hoog, transport- en aanvoerlijnen worden te lang en de rechten en positie van werknemers veranderden.

Fysieke productie
terughalen

Dit geldt ook voor producenten van fysieke producten – in tegenstelling tot ICT-dienstverlening op afstand. Niet voor niets horen we de laatste tijd dat bedrijven hun fysieke productie weer terughalen naar Nederland (zgn. 'backsourcing' of 'reshoring'), of beslissen om hier

toch nieuwe productielijnen op te zetten (Scania trucks in Zwolle). Voor productiewerk is er dus nog wel degelijk plaats en de vrees dat de industrie vertrekt is niet altijd gegrond.

Een onderzoek van Het *Financieele Dagblad* laat zien dat 10% van de bedrijven aangeeft werk te gaan terughalen, terwijl 5% het overweegt. Door 'lean' te werken kan veel werk ook in eigen land veel efficiënter worden uitgevoerd.

Verplaatsen van productie naar lagelonenlanden is vaak dus duurder dan gedacht. Amerikaanse bedrijven zien bijvoorbeeld 20 – 30% van de kosten over het hoofd en halen bedrijven (sinds 2013 al) productie terug. De helft van Amerikaanse productiebedrijven denkt na over het terughalen van productie en 21% is er actief mee bezig (aldus onderzoek van Boston Consulting Group (BCG)).

BEDRIJVEN RICHTEN HUN EIGEN TECHNISCHE VAKSCHOOL OP

Eindhoven – In de regio Eindhoven zetten bedrijven een nieuwe school op. Het initiatief moet het tekort aan technisch personeel oplossen.

125 technische bedrijven in de regio Eindhoven werken mee aan het opzetten van een nieuwe bedrijfspvakschool: Brainport Industries College. Onder andere DAF, VDL, machinefabrikanten Frencken en AAE verlenen hun medewerking aan het nieuwe initiatief. Ze investeren een half miljoen euro in de bedrijfspvakschool en 15 000 tot 20 000 euro per leerling. [...]

Directeur Brainport Industries John Blankendaal: 'Onze ingenieurs kunnen wel van alles bedenken, maar we hebben ook mensen met goeden handjes nodig om het vervolgens te maken. Hoogwaardige verspaners en lassers.

Nu moeten we die bijvoorbeeld uit Spanje halen. Terwijl we ze misschien net zo goed in Nederland kunnen opleiden.' [...]

Ze worden opgeleid van mbo-niveau tot hbo-niveau in de mechatronics, metaalbewerking, precisietechnologie fijnmechanische techniek en meet- en regeltechniek.

Brainport Industries College biedt leerlingen een leerwerkcontract aan en zorgt voor passende opleidingsplekken binnen de eigen bedrijven. Zo hebben ze een leerwerkplek voordat er sprake is van een daadwerkelijke vacature. En zo creëert de bedrijfspvakschool een pool van arbeidskrachten die kunnen worden ingezet zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt.

Bron: *Het Financieele Dagblad*

Wanneer fabrikanten hun operationele bedrijfsketens van inkoop, productie, verkoop, after-sales service et cetera inrichten vanuit duurzaamheidsoverwegingen, deze verder ontwikkelen en in het totale ontwerp stappen inbouwen als reparatie, onderhoud, recycling en hergebruik van producten, onderdelen en/of materialen, dan verandert de waardeketen en 'supply-chain'. De lineaire waardeketen en 'supply-chain' verandert dan als het ware in een 'supply circle' en kan dan kosten besparen en productiviteit verbeteren (zie verder in subparagraaf 10.4.2).

Zodra geschoold personeel nodig is om bijvoorbeeld een productielijn te ontwikkelen, kinderziektes eruit te halen en kosten te verlagen, of als hoge lonen geen probleem zijn, dan is Nederland nog steeds aantrekkelijk. Toeleveranciers aan de 'hightech-mechatronica' in het zuidoosten van ons land hebben zeker een sterke positie en worden ook in Duitsland en België ingeschakeld.

Shared services

Naast outsourcing en offshoring heeft men, ter kostenbesparing, de laatste jaren ook weer aandacht voor 'shared services' die ondersteunende diensten uitvoeren in een centrale eenheid binnen een bedrijf. Dit is dan eigenlijk een soort concentratie van backoffice-activiteiten en

Shared services
Concentratie van
backoffice-activiteiten

centralisatie van beslissingsbevoegdheden, zoals recentelijk ook bij overheidsdiensten is ingevoerd, onder andere de Belastingdienst en vanaf 2013 ook bij de Nationale Politieorganisatie. Een nieuw element in dit oude concept is nu dat dit in een (intern) dienstverlenings- of serviceconcept wordt verpakt en er een klant-leverancierrelatie ontstaat tussen dienstverlener (het shared service center) en klant (een divisie, businessunit, een eenheid elders of een afdeling).

2.4.3 Eco-efficiency, eco-effectiviteit en duurzaam ondernemen

Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling is door de Verenigde Naties omschreven als: 'een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien'. Deze ontwikkeling heeft een economische, ecologische en sociale dimensie. Duurzaam ondernemen vereist gecombineerde aandacht voor People (sociale rechtvaardigheid), Planet (ecologische grenzen) en Profit (economische groei), ook wel de 'Triple-P' genoemd.

Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen is dan: een wijze van bedrijfsvoering waarbij managers in organisaties bij hun strategische, tactische en operationele beslissingen systematisch rekening houden met de (langetermijn)effecten ervan voor de diverse belangen-/bevolkingsgroepen (People), natuur en milieu (Planet) en economische groei en rendement (Profit).

Eco-efficiency

Een andere belangrijke trend binnen het bedrijfsleven is de toenemende aandacht voor eco-efficiency, waarbij het erom gaat om het milieu bij bedrijfsprocessen zo weinig mogelijk te belasten. Om duurzaam te ondernemen koppelt men hier ambitieuze milieudoelstellingen aan het vergroten van marktkansen. Een mooi voorbeeld zien we bij Shell dat met Daimler-Benz werkt aan de ontwikkeling van de hybride auto en de brandstofceltechnologie. In de nieuwe brandstofcelmotor vindt zogenoemde katalytische partiële oxidatie op basis van waterstof plaats. Waterstof zou in de nabije toekomst een oplossing zijn voor milieuproblemen. Daarentegen komt de toepassing van zonne-energie nog niet echt op gang. Wel hebben Shell en Greenpeace (met de Rabobank en Stork) een contract getekend voor bredere introductie van zonne-energie in Nederland, tegen lagere prijzen.

Ketengerichte aanpak Kolomsamenwerking

Voor eco-efficiency is strategisch een ketengerichte aanpak nodig, die communicatie en samenwerking vereist met partners in de productieketen, zoals toeleveranciers. De 'kolom samenwerking' in de intensieve varkenshouderij is er bijvoorbeeld op gericht om alle schakels beter te laten samenwerken en het product als geheel te verbeteren. Daarbij streeft men ook naar een certificeringssysteem voor de hele kolom, van varkenshouders (primaire producenten), tot slachterijen, vleesverwerkers, mengvoederfabrikanten en gezondheidsorganisaties. De Stichting Natuur en Milieu en de Dierenbescherming praten mee in een adviesorgaan en ook de overheid is adviseur.

Duurzaamheid

Onderzoek (van Prahalad e.a., 2009) laat zien dat duurzaamheid een belangrijke bron vormt van organisationele en technologische innovaties. Door ecovriendelijk te worden, kunnen bedrijven hun kosten verlagen en inkomsten vergroten, het biedt bedrijven met andere woorden kansen om nieuwe, winstgevende business te ontwikkelen. Een voorbeeld is DSM met een nieuwe kunststof, Stanyl Fortii, dat bij 300 graden niet vervormt en niet in brand vliegt. Autofabrikanten kunnen er metalen onderdelen mee vervangen en worden daardoor lichter, verbruiken minder brandstof en stoten dus minder CO₂ uit. DSM meldt met gepaste trots dat het bovenaan staat in de Dow Jones Sustainability World Index. Andere voorbeelden zijn Hewlett-Packard, dat in vier jaar tijd ruim \$ 100 miljoen aan recyclingkosten bespaarde, FedEx halveerde het brandstofverbruik van vliegtuigen en auto's via een Fuel Sense-programma, IBM bevordert thuiswerken bij een kwart van de 320 000 werknemers: besparing \$ 700 miljoen aan onroerendgoedkosten en een productiviteitsverhoging met 10–20%.

Sustainability World Index

IS DUURZAAM ONDERNEMEN PROFIJTELIJK?

Ja, zowel voor de onderneming als voor de samenleving

Als de grote ondernemingen *corporate responsibility-activiteiten* (CRA's zeg maar) ondernemen – 'duurzaam' gaan doen – wordt daar nogal eens smalend over gedaan: pure marketing, greenwashing, gaat verder inhoudelijk niet echt ergens over. Anderen zijn milder en geven ze het voordeel van de twijfel. Zeker is dat steeds meer grote ondernemingen betere *corporate citizens* willen worden: de investeringen in duurzaamheid – van CO₂-footprintverbetering en ontwikkeling van milieuvriendelijke producten tot samenwerken met lokale gemeenschappen en investeren in personeelsrelaties – nemen sterk toe. Waarmee twee vragen nog steeds niet zijn beantwoord: leiden CRA's tot een betere financiële performance van de weldoener en verbeteren ze de wereld? Het is onderzocht bij de 500 grootste Amerikaanse ondernemingen en het antwoord is: ja!

Goed voor de lokale gemeenschappen

CRA's hebben vooral positieve effecten voor de zogeheten *secondaire stakeholders*: de (lokale) gemeenschappen, partners en arbeidspools die beïnvloed worden door de zakelijke activiteiten van grote ondernemingen. Ergo: ze verbeteren lokale leefomstandigheden en het lokale milieu. Bovendien zijn ze goed voor de ondernemingen zelf. Ze verhogen de beurswaarde en ze vergroten de inkomsten. De onderzoekers konden verder niets zeggen over de motivaties van ondernemingen om zich sociaal verantwoordelijk te gedragen; misschien uit authentieke overtuiging, misschien uit angst, misschien uit een combinatie hiervan. Vast staat dat iedereen er wel bij vaart.

Bron: *Business and Society Review*

Met 'cradle to cradle' naar eco-effectiviteit

In het *cradle to cradle*-concept (C2C-concept) gaat het om een (duurzaam) natuurlijk klimaat dat 'oneindigheid' oplevert. Dit is alleen te realiseren als vanaf de concept- en ontwerpfase van producten rekening wordt gehouden met bio- en technokringlopen en door 'design for reïncarnation' milieuaantasting uit te bannen. Eco-efficiency wordt zo vervangen door eco-effectiviteit: recycling respectievelijk downcycling (door minder slecht handelen) wordt dan vervangen door upcycling. Afval wordt dan voedsel, zodanig dat gebruikte materialen na hun gebruik in het ene product, nuttig kunnen worden ingezet in een ander product (aldus McDonough & Braungart, 2002). Voorbeelden van C2C-projecten zijn: recyclebare kunststof, oplosbare inkt, biobenzine uit organisch afval, biologisch afbreekbare automaterialen en integraal ketenbeheer (met milieutechnische kringlooptechniek).

Circulaire (ofwel regeneratieve) economie heeft als doel afval terug te dringen. Met 'intelligente' afvallogistiek wordt dan nagestreefd in de (productie-)ketens afval van de één tot grondstof voor de ander te maken. Zo wordt uitputting van natuurlijke hulpbronnen zo veel mogelijk verminderd, worden afval, broeikasgassen en gevaarlijke stoffen uitgefaseerd en wordt gestreefd naar een (volledig) hernieuwbare en duurzame energievoorziening (onder andere ook te zien als bijdrage aan realisering van de zogenaamde Parijs-akkoorden). Slogans bij afvalbedrijven als Van Gansewinkel, Suez of Shanks, zijn onder andere 'Afval bestaat niet' of 'Doe meer met afval'. Duurzaamheid kent zo verschillende facetten die je in samenhang moet bezien, zoals:

- Economische duurzaamheid. Gericht op continuïteit van de organisatie, op evenwichtige economische groei, op synergie, op versterking van het geheel.
- Organisatorische duurzaamheid. Gericht op bestendige organisatorische oplossingen, op een integrale probleemaanpak – en niet op de waan van de dag of op steeds weer nieuwe managementgoeroes.
- Sociale duurzaamheid. Gericht op goede arbeidsverhoudingen, talentontwikkeling, ontplooiingsmogelijkheden voor iedereen, ofwel op mondigheid (empowerment), opdat krachten en talenten optimaal worden benut.

Cradle to cradle

Design for reïncarnation

Recycling

Downcycling

Upcycling

- Ecologische duurzaamheid. Gericht op behoud van natuur en milieu en ook van culturele waarden.
- Maatschappelijke duurzaamheid. Gericht op een evenwichtige maatschappelijke ontwikkeling, op een verstandige rolverdeling tussen private en publieke partners, op het rechtvaardig functioneren van een rechtsstaat, waarbij iedereen zich in het algemeen belang zo veel mogelijk aan de regels houdt.

Samenvattend: duurzaamheid is een consistent oog hebben voor de toekomst en het streven naar langdurig werkzame oplossingen.

DUURZAAM ONDERNEMEN: CRADLE TO CRADLE LEERCOMMUNITY

Zeventien Nederlandse bedrijven gaan hun kennis van en ervaring met Cradle to Cradle delen in een leercommunity. Cradle to cradle is inmiddels de hype voorbij en heeft bewezen voordelen voor economie en milieu. Zowel de Nederlandse overheid als het bedrijfsleven zijn actief met het doorvoeren van cradle to cradle in beleid, bedrijfsvoering, productontwerp en productie. Om organisa-

ties hierin te ondersteunen zodat niet ieder voor zich het wiel hoeft uit te vinden, heeft het ministerie van VROM aan SenterNovem de opdracht gegeven de cradle to cradle leercommunity op te richten. Deelnemende bedrijven zijn onder andere Ahrend, AkzoNobel, Desso, DSM, Knoop, Philips en Mosa.

Bron: www.peopleplanetprofit.nl

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaamheid is in ons land inmiddels ingebed in het begrip MVO (lees: maatschappelijk verantwoord ondernemen). In MVO wordt duurzaamheid verbonden met kostenbesparing, energiebesparing en het benutten van duurzame energie, verhoging van omzet en opvoering van innovatievermogen om tegemoet te komen aan consumentenverwachtingen. MVO Nederland besteedt in het bijzonder aandacht aan transparantie, ketenverantwoordelijkheid, duurzaam inkopen en de P van People. Ook aan arbeidsparticipatie van mensen met een flinke afstand tot de arbeidsmarkt wordt door MVO Nederland extra aandacht besteed. Voor meer informatie zie ook: www.mvonederland.nl.

2.4.4 Internationalisering van het bedrijfsleven

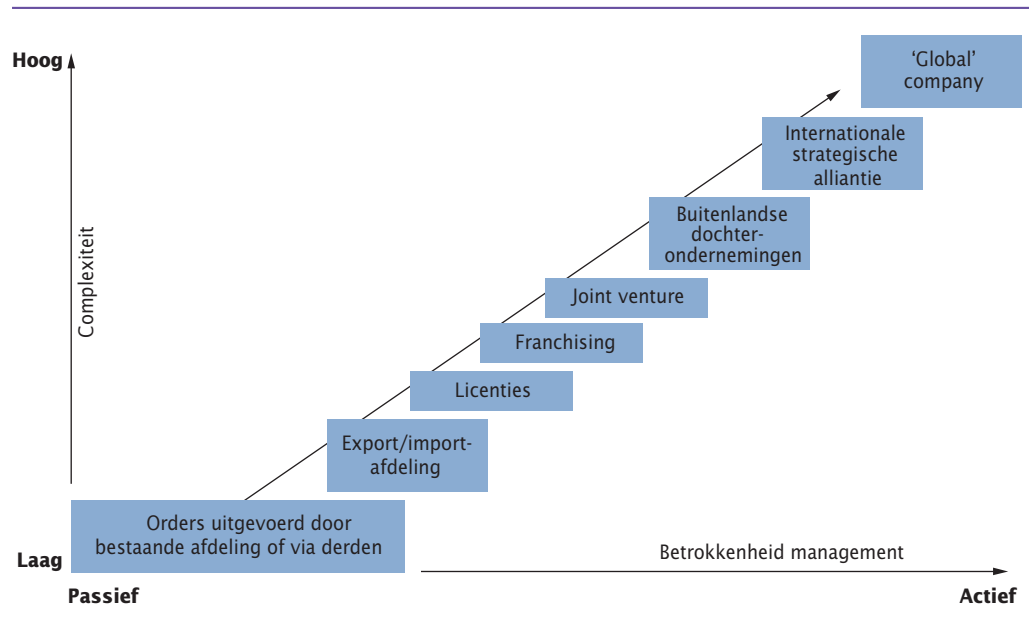
Om verschillende redenen richten bedrijven zich op andere landen en internationale markten. Soms groeit de thuismarkt niet meer en zoekt men verdere groei over de grens. Soms ook valt de winst te verbeteren door de investeringen beter te benutten en de productiekosten te verlagen. Spreiding van activiteiten over meer landen of regio's maakt een bedrijf minder gevoelig voor ontwikkelingen en risico's in één regio of land.

Internationalisering van bedrijfsactiviteiten komt in veel varianten voor. Vaak begint het met het 'toevallig' uitvoeren van een order in het buitenland die men dan via exportactiviteiten van de verkoopafdeling van een bedrijf uitbouwt en later via licentie en franchisevormen verder ontwikkelt. Soms breidt de internationalisering zich uit via buitenlandse dochterondernemingen of een strategische alliantie. Deze groei betekent enerzijds dat behalve de ingewikkeldheid van de vraagstukken ook de betrokkenheid van het management toeneemt. Zo valt er dus een oplopende lijn te constateren in internationale activiteiten en aandacht voor wereldwijd opereren vanuit een zogenoemde 'global company' – via export van producten/diensten, technologie, octrooien en licenties, via franchising van een exploitatieformule, via investering in eigen buitenlandse faciliteiten en via acquisities, joint ventures en allianties. Dit vereist een goede coördinatie van activiteiten en goederen/informatiestromen in verschillende landen. Men ontwerpt bijvoorbeeld in land 1, produceert in land 2, 3 en 4 en verkoopt uiteindelijk in vele andere landen.

Global company

Bij multinationalaal opereren heeft een bedrijf in allerlei landen complete vestigingen die daar produceren en hun eigen producten, merken en markt hebben (zie verder paragraaf 3.8). Globalisering is een trend op wereldschaal (zie hiervoor in 2.4) met in vele gevallen bij het (op)kopen van buitenlandse concerns, (de angst voor) filialisering tot gevolg. Opgekochte bedrijven worden in die gevallen tot machteloze ('winkel-')dochters gereduceerd, denk aan Tata IJmuiden (voorheen Hoogovens) vanuit India (of Duitsland), de Belgische DBC door ING, Organon door Merck (USA), KLM in zekere zin overvleugeld door Air France en PostNL, – weliswaar niet doorgestaan – , door de dreigende overname van BPost (België). De vrees voor lokale machteloosheid maakt dat zelfs in het tijdperk van het kapitalistisch 'shareholders value' denken en handelen, – wellicht anno 2017 in de nadagen ervan – , wordt gepleit voor (hernieuwd) overheidsingrijpen, zelfs in geliberaliseerde markten in de EU, zoals bijvoorbeeld Post en Energie.

Figuur 2.4 geeft de ontwikkelingsfasen van de internationaliseringsactiviteiten van een organisatie weer.



Figuur 2.4
Ontwikkelingsfasen van internationaliseringsactiviteiten van een organisatie

Think global, act local

Bij het 'think global, act local' gaat het steeds om het maken van een aantrekkelijk product voor een lokale markt, dus om aansluiting bij de wensen aldaar. Verder streeft men wereldwijd naar grote efficiency en goede coördinatie. Hier liggen spanningsvelden voor het management: internationaal werken betekent ook dat er nieuwe risico's zullen zijn en cultuurverschillen gaan meespelen.

2.4.5 Effecten van nationale cultuur op organisaties

Uit onderzoek (Hofstede, 1980; Trompenaars e.a., 1998) blijkt er een relatie tussen de cultuur van een land en bepaalde organisatiemodellen.

Organisaties in Nederland, de Scandinavische en Anglo-Amerikaanse landen (kleine machtsafstand en lage onzekerheidsvermijding) zijn doorgaans vrij informeel en de mate van arbeidsverdeling en formalisatie is er tamelijk laag. Er is relatief weinig hiërarchie, wat blijkt uit het beperkte aantal niveaus. Zulke organisaties worden getypeerd als 'dorpemarkt' ('implicitly structured').

Dorpemarkt
Implicitly structured

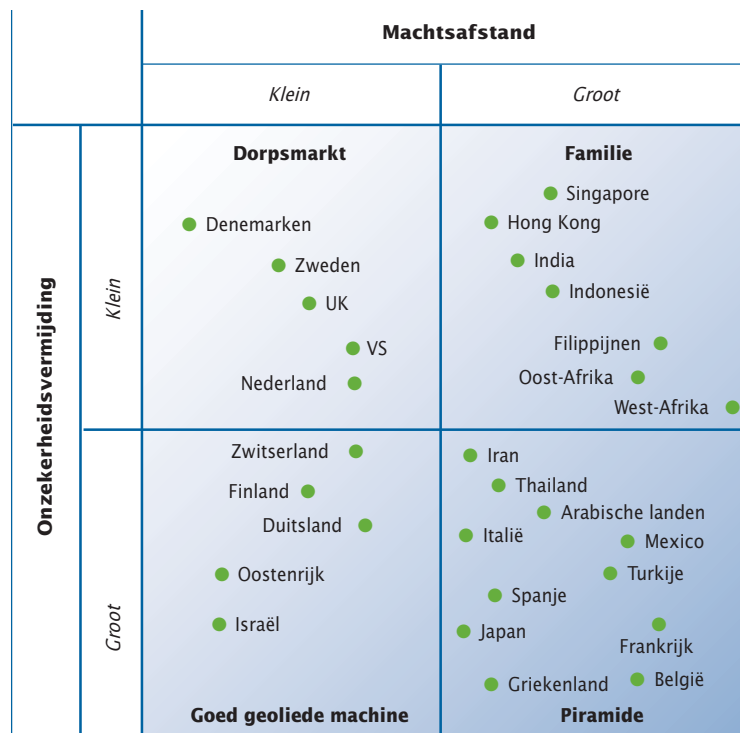
Piramide
Full bureaucracy

Het andere culturele uiterste vormen Japan en Latijns-Amerikaanse, islamitische en sommige Aziatische landen. Hier worden organisaties vaak gekenmerkt door de ‘piramide’ (‘full bureaucracy’). De relaties van mensen onderling met betrekking tot hun werk liggen geheel vast in regels, wetten en tradities. Ook is er een grote nadruk op hiërarchie in de organisatie, zie figuur 2.5.

Familie
Personal bureaucracy
Goed geoliede
machine
Workflow bureaucracy

In Zuidoost-Azië (neiging om onzekerheden te vermijden en vrij grote machtsafstanden) zijn de onderlinge relaties wel sterk bepaald door regels, hiërarchie en traditie, maar is het werkproces niet strikt gestructureerd. De relatief courante organisatievorm is te vergelijken met een ‘familie’ (‘personal bureaucracy’).

In Duitstalige landen, Finland en Israël structureert men het werkproces strikt en is er minder machtsafstand en formalisatie van relaties (in Duitsland heeft de groep of het team vaak de centrale autoriteit). Hier hanteert men meestal de structuur van de ‘goed geoliede machine’ (‘workflow bureaucracy’).



Figuur 2.5

Typering van landen en organisaties

Bron: Hofstede, 1980

Opvallend zijn de gegevens uit Frankrijk. In tegenstelling tot de Angelsaksische en Scandinavische landen en bij ons zijn de machtsafstanden in de Franse cultuur enorm. Dit uit zich in een grote gelaagdheid binnen organisaties en een omvangrijk, machtig ‘cadre’.

Bij vergelijkbare industriële bedrijven uit Frankrijk (grote machtsafstand) en Duitsland (kleine machtsafstand) zien we dat de Fransen gemiddeld vijf organisatieniveaus hebben en de Duitsers gemiddeld drie. Bij Franse bedrijven maken de managers en specialisten 26% van het totale personeel uit, bij Duitse slechts 16%.

Verder is het loonverschil tussen de hoogst en laagst betaalde werknemer in Frankrijk vele malen groter dan in Duitsland. Op het laagste niveau krijgt men in Duitsland meer betaald en is men beter opgeleid.

Uit onderzoek van Lincoln e.a. (1986) blijkt dat Japanse bedrijven gemiddeld anderhalf organisatieniveau meer hebben dan hun Amerikaanse tegenhangers (gemiddeld vijf niveaus). In dat opzicht blijken de Japanse bedrijven veel steiler te zijn. Opmerkelijk is dat ondanks het

grotere aantal niveaus de managementintensiteit niet verschilt. In Japan zijn dus minder managers per niveau. Verder hebben de Japanse bedrijven meer subgroepen en zijn toch meer gecentraliseerd terwijl ze de subgroepen meer bij de besluitvorming betrekken. De nationale cultuur speelt behalve bij het functioneren van organisaties ook bij de inrichting ervan een belangrijke rol. Met name de Angelsaksische en Scandinavische landen en wijzelf prefereren een platte organisatiestructuur. Andere landen, zoals Japan en Latijns-Amerikaanse, islamitische en sommige Aziatische landen, kiezen eerder steilere structuren.

Cultuurverschillen

Ook als ondernemingen uit verschillende landen samenwerken, spelen cultuurverschillen een rol. Een Nederlander houdt niet van status, maar in Frankrijk, Engeland en Duitsland is dat anders. Bij status hoort een bepaalde auto, een bepaald maatpak, lunchfaciliteiten, firstclass- of businessclass-vliegtuigtickets, autokostenvergoedingen, partner mee op zakenreis enzovoort. In Nederland accepteert men status met bijbehorende uiterlijkheden maar moeizaam. Onze hang naar egalitarisme in de trant van 'doe maar gewoon...' vinden Fransen en Engelsen typisch Nederlandse krenterigheid.

In Brits-Nederlandse ondernemingen komt een hoge mate van gelijkgestemdheid naar voren: waar culturen verschillen, kunnen ze elkaar kennelijk ook goed aanvullen. De Brit denkt hiërarchisch en verwacht directieven en beslissingen van de top. De Nederlandse werknemer denkt mee en vraagt altijd naar het waarom.

ISLAMITISCH BANKIEREN: VAN DE CRISIS HEBBEN DEZE BANKEN BIJNA GEEN LAST

Voldaan verlaat Tarek Malmat (32) het kantoor van de Islamic Bank of Britain (IBB) in het Londense East End, waar veel moslims wonen. Hij heeft zojuist een rekening geopend die volgens de bank voldoet aan de principes van de shari'a, het islamitische recht.

Tarek Malmat, een lange vriendelijke man met een baard die half Egyptisch en half Brits is, heeft geld vastgezet dat de bank voor hem zal investeren in islamitisch verantwoorde goederen en diensten. Dat wil zeggen: niet in bedrijven die in sterke drank, tabak, varkensvlees of pornografie doen of die zich inlaten met financiële speculatie. Malmat kan een gegarandeerde opbrengst tegemoet zien.

Londen is de laatste jaren uitgegroeid tot het belangrijkste centrum voor islamitisch bankieren buiten de moslimwereld zelf, zij het nog altijd op grote afstand achter de koplopers in het Midden-Oosten en Maleisië. Er zijn niet alleen kleine gespecialiseerde banken ontstaan, zoals de IBB (opge-

richt in 2004) en de Bank of London and The Middle East (BLME, onder meer vermogensbeheer), ook grote banken zoals HSBC en Lloyds bieden al jaren islamitische cliënten een eigen loket.

Daarmee lopen de Britten ruim voor op Frankrijk, al wonen er ruim drie keer zoveel moslims als in Groot-Brittannië met zijn circa twee miljoen. De seculier ingestelde Fransen aarzelen om een religieus element in hun financiële bestel op te nemen. Ook Duitsland, België en Nederland zijn nog beginners op dat vlak.

Het kernprobleem voor gelovige moslims die wat met hun geld willen, is dat de Koran het simpelweg verdienen van geld met geld verbiedt. Het ontvangen of betalen van rente (*riba*) is volgens de meeste islamitische theologen uit den boze. Ook speculeren met geld (*gharar*) strookt niet met de shari'a. Een moslim mag echter wel geld verdienen door zijn geld te steken in een concrete activiteit, die zelf inkomsten genereert.

De kunst voor de banken is daarom wegen te vinden die het geld van hun cliënten koppelt aan zulke activiteiten. Mensen die dat willen, kunnen in Groot-Brittannië al *halal* verzekeringen afsluiten, dat wil zeggen verzekeringen die voldoen aan de eisen van de shari'a. Ook *halal* hypotheeklen zijn verkrijgbaar met gebruikmaking van een constructie waarbij de koper zijn nieuwe woning enkele jaren pacht van de bank. Wat wel en niet is toegestaan, bepalen islamitische geleerden, die vaak meer theologisch dan juridisch of economisch zijn geschoold. Ze zijn het bovendien lang niet altijd met elkaar eens. In het Midden-Oosten zijn ze meestal strikter in hun interpretatie dan in Maleisië.

Beter ook dan veel conventionele banken hebben de islamitische banken de huidige recessie doorstaan. De grotere voorzichtigheid van de islamitische banken trekt ook niet-islamitische cliënten aan. (...) 'Wij houden ons niet bezig met *short* gaan en andere

speculatieve activiteiten, die de huidige crisis mede hebben veroorzaakt. Wij zitten meer in het ouderwetse bankieren en dat waarderen ook sommige niet-islamitische cliënten.’

Volgens sommige schattingen gaat er wereldwijd nu zo’n 1.000 miljard dollar in de islamitische sector om.

Klein lexicon van het islamitisch bankieren

- *Gharar*: creëren van onnodige zekerheid zoals bij speculeren met geld. Dit is verboden volgens de shari’a, het islamitisch recht.
- *Ijara*: een contract waarbij een tegoed of een goed door iemand beschikbaar wordt gesteld aan een ander tegen betaling, vergelijkbaar met leasen. Ook islamitische hypotheeken werken zo. Daarbij verpacht de geldschieter de woning voor een vast bedrag per maand aan de koper. Dat bedrag omvat huur en aflossing van een deel van de koopsom. Uiteindelijk wordt de pachter zo eigenaar van het huis.
- *Mudaraba*: een partnerschapcontract waarbij een kapitaalverschaffer een overeenkomst sluit met een ander om een bepaald project op te zetten. De *mudarib* levert de arbeids-

kracht en de expertise. De winst wordt door beide partners gedeeld.

- *Riba*: rente, zowel het ontvangen van rente als het betalen ervan is verboden. Islamitische geleerden zijn het niet eens of het alleen om woekerrente gaat of om alle rente.
- *Sukuk*: het islamitische equivalent van een obligatie. De sukukhouder ontvangt geen vaste rente maar wordt tijdelijk mede-eigenaar van een project of een zaak.

Bron: *NRC Handelsblad en Financial Times*, Special Report

Zowel Britten als Nederlanders werken graag individueel, maar Japanners en Fransen niet.

Nederlanders en Engelsen zijn binnenvetters, die via sport en humor hun emoties ventileren. Ze zijn analytisch (niet holistisch) en gaan ervan uit dat ontwikkelingen beheersbaar zijn. Ze zijn toekomstgericht en werken planmatig.

Britse bedrijven met vestigingen in Nederland hebben wel moeite met de werknemersrechten (via de OR, vakbonden en dergelijke). Nederlanders zijn productiever maar minder bereid om te verhuizen of te reizen voor hun werk.

In Zweeds-Britse combinaties blijken de nationale cultuurverschillen vaak negatief uit te werken, omdat de sterk competitieve waarden in Britse bedrijven botsen met een verzorgend waardepatroon in de Zweedse.

Multinationals moeten zich van deze cultuurverschillen bewust zijn. Het is de vraag of een organisatie die hiermee geen rekening houdt effectief kan zijn. In ieder geval moet zij zich inspannen om een eigen bedrijfscultuur te ontwikkelen en de geschikte werknemers te selecteren en trainen.

Het nieuwe handelsakkoord tussen de EU en Japan biedt kansen voor bedrijven. Maar wie zaken wil doen, moet de cultuur in Japan kennen. Japanners hechten bijvoorbeeld veel belang aan harmonie, ook op het gebied van zakendoen. Het is belangrijk om goede relaties voor de lange termijn op te bouwen. Je moet accepteren dat dit een proces is dat veel tijd in beslag kan nemen. Raak dus vooral niet gefrustreerd als er in het begin geen vaart in onderhandelingen zit. Toon respect, kijk goed naar de mimiek van gesprekspartners, houd afstand en geef Japanners nooit een hand, maar begroet elkaar met een buiging, ...die kun je maken in een hoek van 30, 40 ofwel 90 graden. Het gezegde is: ‘de buigingen die het meest aankunnen, buigen het diepst’

Er zijn met name ook kansen voor bedrijven die actief zijn in de agrarische sector, aldus de Europese Commissie.

2.4.6 Andere culturen en nieuwe kansen

Onder de moslims in Nederland is deelname aan de ramadan volgens het Sociaal Cultureel Planbureau ‘wijdverbreid’ – precieze cijfers zijn niet beschikbaar. Dit is een schat aan potentiële klanten. Een belangrijke doelgroep dus, vooral omdat deze bevolkingsgroep geen enkel belang heeft bij het afzwerven van de eigen religieuze tradities.

Consumenten vanuit Arabische landen

Consumenten vanuit Arabische landen hebben in beginsel dezelfde wensen als anderen. Economieën van Arabische origine vormen tezamen naar omvang de achtste wereldeconomie, met daarbinnen een sterk groeiende middenklasse van meer dan 150 miljoen mensen uit een totaal van 350 miljoen. Nu zijn niet alle bewoners/consumenten uit de Arabische wereld moslim, maar gesteld kan worden dat de geloofstradities van de islam wel doorwerken in de economie en in feite elke consument en iedere onderneming in hun doen en laten beïnvloeden. Het is goed dit niet alleen te onderkennen, maar ook te erkennen en daarmee bijvoorbeeld ook in Nederland rekening te houden. Voor verdere uiteenzetting wijzen we op een bijdrage in deze discussie van Mahajan (2013) onder de titel 'Understanding the Arab Consumer'.

Ramadan

Sinds kort lijkt dat besef ook door te dringen in Nederland. Was er in 2012 bijvoorbeeld maar één winkelketen, namelijk de HEMA, die aandacht gaf aan de specifieke consumentenwensen tijdens de ramadan en het suikerfeest. In 2017 blijkt dit besef inmiddels al verder doorgedrongen te zijn, onder andere bij Albert Heijn, Dirk van den Broek en Douglas.

Feest doet doorgaans kopen ... en steeds meer winkelketens zien de ramadan als kans op extra omzet, net als de Kerst dit al van oudsher hier te lande teweegbrengt. De ramadan en het afsluitende Suikerfeest zijn daarin niet anders dan Hollandse feesten. En dat krijgen steeds meer Nederlandse winkelketens in de gaten.

Turks fruit bij de Albert Heijn, baklava bij de HEMA en dadels bij de Dirk – de ramadan is commercieel. Na een eerste proef heeft marktleider Albert Heijn nu ook een blauw 'ramadan-schap' ingericht. De oer-Hollandse HEMA verkoopt een speciaal ontwikkelde ramadanlijn in mystieke verpakking – de collectie is verder uitgebreid. Lidl biedt onder de slogan 'Oosters Genieten' onder meer halalfrikandellen aan. Dirk van den Broek slaat royaal extra dadels in. Parfumerie Douglas richt ramadantafels in met 'cadeaugeuren' – tijdens het Suikerfeest worden cadeaus uitgewisseld. Zo is de ramadan – de islamitische vastenmaand – overal ter wereld en wordt de vastende moslim nu ook als belangrijke doelgroep in Nederland aangesproken.

Islamitisch bankieren

De opkomst van islamitisch bankieren is wereldwijd een ander voorbeeld van het op andere wijze zaken doen specifiek gericht op 'eigen doelgroepen' vanuit eigen respectabele traditie. Zo ging anno 2014 de Britse overheid de markt op met 'sukuk', ofwel obligaties die voldoen aan islamitische wetten.

Diaspora Marketing

In ruimere zin wordt de invloed van (andere) culturen bij verschillende bevolkingsgroepen in termen van relevante doelgroepen sinds kort ook tot uitdrukking gebracht in de marketing benadering vanuit opkomende markten en met eigen herkenbare merken voor immigranten als doelgroepen. Dit wordt 'Diaspora Marketing' genoemd (Kumar & Steenkamp, 2013). Sommige merken hebben inmiddels wereldfaam, zoals Corona (bier vanuit Mexico) dat qua naamsbekendheid Heineken naar de kroon steekt.

Zo telt Nederland bijvoorbeeld ook steeds meer winkels die zich speciaal richten op immigranten uit Midden- en Oost-Europa, denk aan Poolse supermarkten en bakkerijen en ook Bulgaarse en 'Matroesjka' supermarkten. In 2011 stonden er al zo'n 200 000 'MOE-landers' in Nederland geregistreerd en het aantal is sedertdien gegroeid.

In dit verband is het bijvoorbeeld ook van belang onder ogen te zien op welke cultuurverschillen multinationals (en hun accountants) stuiten in internationaal opererende bedrijven en hoe zij daarmee omgaan. De stelling zou kunnen zijn dat een sterk(er) bewustzijn van cultuurverschillen tot een betere kwaliteit van rapportage en controle (intern en extern) zal leiden.

2.4.7 Netwerkorganisatie: de toekomst?

Dynamisch netwerkmodel

In de eerste jaren van de 21ste eeuw zien we de contouren van een nieuw type organisatie, met andere rollen en opgaven voor managers en werknemers (en voor vakbonden). Deze nieuwe organisatievorm heet meestal het 'dynamisch netwerkmodel'.

VOORBEELD

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

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

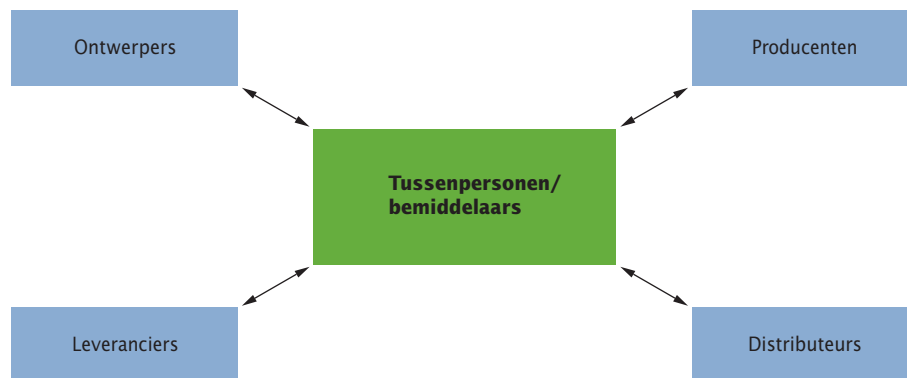
Netwerkorganisatie
Virtuele organisatie

Networking

Het voorbeeld toont de gang van zaken in een netwerkorganisatie (ook 'virtuele organisatie' genoemd), een verzameling onderling samenhangende organisatieonderdelen, zoals weergegeven in figuur 2.6. De rol van 'tussenpersoon' is niet per se een onafhankelijke functie, maar kan door elk van de andere participanten worden overgenomen. Het gaat om het initiatief om het gehele netwerk (of delen ervan) te verenigen. Dit leggen van contacten, ofwel 'networking', is in een zich snel ontwikkelende economie steeds belangrijker. Het is cruciaal voor de flexibiliteit van een organisatie om mensen en dingen snel en efficiënt bijeen te kunnen brengen, zoals de juiste materialen opsporen, ontwerpers inschakelen, geschikte productieruimte vinden of tijdelijk personeel aanstellen.

'Netwerken' die men vaker gebruikt, worden verfijnder en functioneren beter, zodat men ze nog vaker kan toepassen als instrument voor expansie, toelevering en uitbesteding. Met deze benadering kunnen organisaties zich soepel aanpassen aan innovaties en verschuivingen in de vraag naar hun producten of diensten.

In veel bedrijfstakken bestaan al jaren stabiele netwerken van leveranciers, producenten en distributeurs. Maar wat nieuw is, is de snelheid waarmee men tegenwoordig netwerken kan samenstellen en aanpassen. Zie figuur 2.6.



Figuur 2.6

De dynamische netwerkorganisatie

2.4.8 Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling

Ketens van
waardetoevoeging

Ter illustratie van de veranderingen in de traditionele bedrijfskolommen – ofwel ketens van waardetoevoeging – schetsen we het recente beeld van de automobiellindustrie. Ford was traditioneel productgeoriënteerd en voerde aanbodgestuurd zelf alle activiteiten uit die in het eindproduct resulteerden, van staalfabricage tot en met verkoop. Massafabricage leidde tot voor kort tot optimalisering van deze processen.

De laatste decennia is deze productieketen steeds verder gespecialiseerd, met aparte bedrijven voor onderdelen die soms in complete inbouwunits zijn gebundeld (zoals bekabeling en verlichting). Men besteedt steeds meer uit (outsourcing) en koopt steeds scherper in.

Outsourcing

Co-sourcing
Ketenregisseurs
Productontwikkeling
Marketing
Financieringskracht

Toeleveranciers worden ‘upstream’ niet alleen op prijs en kwaliteit geselecteerd, maar ook steeds meer op hun flexibiliteit om zich aan productspecificaties aan te passen (= ‘co-sourcing’). De downstream-kant kent een vergelijkbare ontwikkeling. Distributie, marketing en verkoop vallen toe aan gespecialiseerde bedrijven binnen een afgesproken formule. Importeurs en dealers zijn scherp geselecteerd, met weinig vrijheid. Autoproductenten worden ‘ketenregisseurs’ die hun marktmacht ontlenen aan productontwikkeling (met geselecteerde partners), marketing (van het merk, ook met partners) en verder vaak hun financieringskracht. De laatste tijd wordt zelfs overwogen om de kerntaak, de productie (= assemblage), uit te besteden.

Inmiddels zien we een verdere schaalvergroting in de overblijvende mondiale automotiveconcerns.

Van ‘push’ naar ‘pull’ en multichanneldistributie

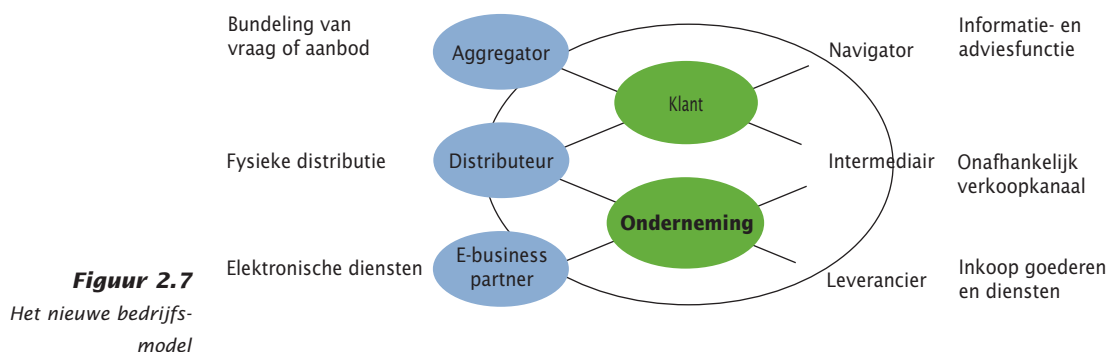
Pushmodel
Aanbodgestuurd
Vraaggestuurd
Pullmodel
Downstream
Multichannel distributie
Upstream

Bij het traditionele zakendoen kon je in de goederenstroombesturing vooral een pushmodel onderkennen; dus een product of dienst aanbodgestuurd van leverancier naar klant brengen en steeds waarde toevoegen in elk van de schakels in de keten of kolom.

Inmiddels worden processen steeds vaker vraaggestuurd, waarbij de klant in een pullmodel in de keten invloed uitoefent tot het ‘klantenorderontkoppelpunt’. Daarnaast wordt het beeld snel complexer, doordat bedrijven (downstream) vaak meerdere distributiekanaalen gebruiken om producten of diensten bij de doelgroepen of marktsegmenten te brengen, doorgaans in verschillende versies en/of merken (zogenoemde multichanneldistributie). Vaak doen ze dit ook nog eens samen met anderen (franchisepartners of onafhankelijke intermediairs). Ook werkt men in partnership met leveranciers (upstream) samen of zijn er delen uitbesteed (zie subparagraaf 10.2.6).

Segmentering van bedrijfsfuncties

Het traditionele ketenmodel dekt dan ook niet langer de complexe verbanden tussen oude en nieuwe marktpartijen. Iedereen werkt met iedereen samen, in een verband van netwerkrelaties (zie subparagraaf 2.4.7). Het nieuwe bedrijfsmodel (zie figuur 2.7) kenmerkt zich door verregaande segmentering van bedrijfsfuncties aan zowel de aanbodkant als de vraagkant. Nieuwe rollen ontstaan en oude veranderen; rolcombinaties, zoals tot nu toe vaak gebruikelijk, zijn uiteraard mogelijk.



Klant
Toeleveranciers en andere zakenpartners
Disintermediatie en re-intermediatie
Rebundling

Als we de verandering in de bedrijfsmodellen en de nieuwe patronen analyseren, dan vallen drie ICT-gerelateerde veranderingen op: in de relatie met de klant, met toeleveranciers en andere zakenpartners en met intermediairs (distributiekanaalen), zowel aan input- als aan outputkant. Daarbij dienen zich – onder andere via internet – nieuwe partijen aan. Maar ook traditionele intermediairs hergroeperen zich (via disintermediatie en re-intermediatie; zie subparagraaf 10.4.5). Verder valt op dat kernprocessen, tot voor kort georganiseerd in een geïntegreerde keten, worden afgesplitst (unbundling). Rebundling doet het tegengestelde via samenvoeging (fusie/concentratie) of via verticale integratie van bedrijven die de fasen in de bedrijfsvoeringsketen verzorgen.

Nieuwe rollen en oude patronen van splitsing en samenvoeging

De krantenindustrie is een voorbeeld waar deze kernprocessen tot voor kort in een geïntegreerde keten waren georganiseerd: klantbehandeling (lezers en adverteerders), productie en productontwikkeling (nieuws, opiniepagina's enzovoort) en de uitgebreide infrastructuur (drukfaciliteiten en distributie met eigen vervoer). Unbundling ofwel differentiatie maakt dat men in de Verenigde Staten steeds meer (sub)fasen uitbesteedt ('outsourcet') die tot zelfstandige ondernemingsactiviteit worden. Zo wordt in de biotechnologie de productinnovatie als procesfase overgelaten aan gespecialiseerde ondernemingen, die zich bijvoorbeeld richten op specifieke technieken als het in kaart brengen van genenpatronen. Oorspronkelijke bedrijven nemen dan financieel deel in of gaan allianties aan met deze nieuwe nicheplayers. Binnen de gevestigde kaders zien we een herdefiniëring van traditionele rollen van grote geïntegreerde bedrijven waarbij men de ondernemingsactiviteit soms fundamenteel in een kernactiviteit omzet, zowel op andere bedrijven gerichte (business-to-business, B2B) als op de consument gerichte activiteiten (business-to-consumer, B2C).

Unbundling
Differentiatie

Nicheplayers
Herdefiniëring rollen

B2B
B2C

Nichespeler of
dominante
marktpartij

De laatste tijd bezien veel ondernemingen hun rol in de bedrijfskolom opnieuw en vragen zich af of ze toeleverancier, regisseur, nichespeler of dominante marktpartij willen zijn. Ook verkennen ze aan verkoop- en inkoopkant de samenwerkingsverbanden en gaan ze na met welke sectoren en doelgroepen ze willen samenwerken, denk aan Unilever en Ford (zie subparagraaf 10.4.4). Overigens is men vaak op zoek naar partners voor uitvoering van (delen van) het primaire proces. De vraag is dan: zelf doen of uitbesteden (soms ook van kernactiviteiten). Vanuit de waardetoevoegingsketen vraagt een bedrijf zich af welke positie het in een netwerk van bedrijven wil innemen en welke rollen het wil vervullen.

2.4.9 Strategische samenwerking

Strategische samenwerkingsverbanden zijn geen mode, maar noodzakelijk om als onderneming in te spelen op de veranderende omstandigheden of om te overleven. Strategische samenwerking is een verband tussen twee of meer ondernemingen, waarbij ze hun zelfstandigheid en identiteit behouden.

Alliantie

Er is een scala aan vormen van strategische samenwerking (zie subparagraaf 3.8.3). In de luchtvaart zijn allianties gemeengoed. Zo is de alliantie KLM-Northwest al jaren succesvol. Door de overname van KLM door Air France (gelieerd met Delta) veranderde de samenwerkingsbasis en traden alle toe tot Sky Team. Samenwerking tussen Northwest en Delta in de VS geven deze partners een marktvoordeel ten opzichte van andere allianties als One World (American Airlines) en Star (United Airlines), waarin tot nu toe slechts één grote maatschappij uit de Verenigde Staten zit. Inmiddels zijn United Airlines en Continental Airlines gefuseerd. Elke grote luchtvaartmaatschappij heeft voor uitbreiding wel eigen partners of zoekt daarnaar. De voorgenomen fusie van US Airways en American Airlines werd in 2013 door de Amerikaanse regering geblokkeerd, omdat deze megafusie niet in het belang van Amerikaanse consumenten zou zijn.

Ook de kleinere Europese 'flag carriers' nemen inmiddels deel aan de luchtvaartconsolidatie. Transavia moet bijvoorbeeld van KLM fuseren met Martinair en internationaal gezien gaan bijvoorbeeld Alitalia, Austrian Airlines, Brussels Airlines (opvolger van Sabena) en SAS over in andere handen.

De hoge brandstofprijzen en de economie in de laatste jaren zorgen ervoor dat veel maatschappijen en politici inzien dat schaalvergroting noodzakelijk is. De Europese grootmachten Air France-KLM en Lufthansa spelen daarbij uiteraard een belangrijke rol, maar ook Russische en Chinese partijen zien hun kans.

De KLM wil bijvoorbeeld samen met China Southern en China Eastern in heel China aanwezig zijn. Groei van de luchtvaart komt inmiddels ook uit China, onder andere te zien aan de groeiestrategie van KLM. Wow Air met knooppunt Reijkjavik (op IJsland) is als nieuwe budgetvlieger pionier op vluchten naar Amerika met 'low-cost, long haul', zoals EasyJet en Ryanair in

Europa. Andere budgetmaatschappijen zijn: Air Transit (Canada), Condor Air en Eurowings (Duitsland), Norwegian, Thomas Cook (VK) en XL Airways (Frankrijk). Snel genoeg zal duidelijk worden hoe een en ander zal uitwerken op de allianties Star Alliance, One World en Skyteam.

Joint venture

Zo zit ook de automobiellindustrie vol onderlinge relaties. Volvo en Renault hebben een vrachtwagenalliantie. Volvo heeft voor truckfabricage in Azië een joint venture met Mitsubishi en Renault heeft een controlerend belang in Nissan.

General Motors stootte Saab af. General Motors stapte ook uit Opel. PSA Peugeot-Citroën accepteerde (in 2014) een kapitaalinjectie van €2 miljard van de Chinese autobouwer Dongfeng (en van de Franse staat). Saab is inmiddels in handen van een Chinees-Japans-Zweeds consortium National Electric Vehicle Sweden. Nedcar is sinds 2012 eigendom van de VDL-groep; vanaf 2014 worden daar Mini's voor BMW gemaakt. Fiat gaat samenwerken met Chrysler en breidde het belang in Chrysler uit tot 25% (in 2011). Het Zweedse Volvo, tot 2009 onderdeel van het Ford-concern, is in Chinese handen, terwijl Jaguar en Land Rover door Ford verkocht zijn aan het Indiase Tata. In hoofdstuk 3 gaan we nader op strategische samenwerking in.

2.5 Maatschappelijke verantwoording, verslaglegging en risicomangement

Elke organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen en middelen dat in een sociaal-economische en technologische omgeving streeft naar voortbestaan. Voorwaarde is dat de werknemers, consumenten, aandeelhouders en anderen zodanig worden beloofd dat zij hun deelname in de organisatie willen voortzetten. Een organisatie moet dus haar maatschappelijke functie en bestaansrecht steeds opnieuw bewijzen. De maatschappij vraagt hierom en volgt het optreden van organisaties kritisch.

2.5.1 Doelgroepen

Verantwoording afleggen Inzicht geven Externe/interne belanghebbenden

Een organisatie moet steeds bereid zijn verantwoording aan belanghebbenden af te leggen en deze via informatie inzicht geven in de gang van zaken. Dit geldt voor externe belanghebbenden (aandeelhouders, banken, vakorganisaties of overheid), maar zeker ook voor interne belanghebbenden (werknemers). Dit laatste had echter een wettelijke basis nodig. Een werknemer levert niet alleen arbeidskracht, maar kan ook meedenken en medeverantwoordelijkheid dragen. Hij aanvaardt echter een gezagsrelatie met zijn chef en is dus een ondergeschikte in het samenwerkingsverband. Maar uiteraard wil ook hij geïnformeerd zijn over de situatie in de gehele organisatie. Hiermee zijn immers belangen gemoeid. De werknemer-participant is weliswaar bereid om zijn persoonlijke doeleinden min of meer ondergeschikt te maken aan de organisatiedoelstelling, maar hij wil ook medezeggenschap om beslissingen over belangrijke organisatieaangelegenheden te beïnvloeden.

Solvabiliteit/liquiditeit

Jaarrekening

Inzicht in de interne gang van zaken is voor aandeelhouders als financiële belanghebbenden nodig om een verantwoord oordeel te vormen over het vermogen, de solvabiliteit, de liquiditeit en het resultaat van de onderneming. De aandeelhouder moet immers op basis van dit oordeel de jaarrekening vaststellen of goedkeuren. Zo staat het inzicht van de financiële belanghebbenden op de voorgrond.

Daarnaast vergroot men echter ook het inzicht van andere belanghebbenden, zoals de banken, overheid, crediteuren en uiteraard de werknemers. Ook zij moeten een oordeel vormen over de organisatie. Zij beslissen op basis daarvan of ze nog willen samenwerken en hun bijdrage leveren.

Winst of verlies

Alle bij een onderneming betrokken participanten en instanties moeten weten hoe het ermee gesteld is. De ondernemer zelf moet kunnen vaststellen of er sprake is van winst of verlies. Bij non-profitorganisaties moet men vaststellen of er een batig saldo is. Een bank wil bij een aanvraag tot kredietverstrekking weten hoe het financieel met de organisatie staat. Vakbonden die onderhandelen over arbeidsvoorwaarden stellen aan de hand van ondernemingsresultaten hun uitgangspunten voor overleg vast. Leden van een ondernemingsraad bepalen mede via de jaarcijfers hun standpunt over het te voeren beleid. Het is dus belangrijk dat er financiële informatie is waar mee te werken valt. Voor het ordenen van de financiële gegevens heeft de wetgever dan ook regels opgesteld. Ook zijn er regels die voorschrijven dat bepaalde informatie voor anderen dan de direct belanghebbenden beschikbaar moet zijn.

Arbeidsvoorwaarden

Naast financiële informatie is meer algemene info nodig om de relevante bedrijfssituatie te beoordelen, bijvoorbeeld sociaal beleid, veiligheid en welzijn. We doelen hier ook op organisatiebrede zaken die tegenwoordig onder de term 'risicomangement' (verantwoordelijkheid van de top) vallen.

2.5.2 Corporate governance

Corporate governance

Onder corporate governance verstaan we dat leiding, toezicht, organisatie en belanghebbenden samen bepalen hoe de doelstellingen verwezenlijkt worden. Dit speelt vooral bij grote beursgenoteerde ondernemingen.

Stakeholdersmodel

Ook met de belangen van werknemers, consumenten, leveranciers, regio en milieu moet men rekening houden bij de bepaling en uitvoering van het beleid. Medezeggenschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn hierbij inbegrepen vanuit een breed belang in het zogenaamde 'stakeholdersmodel'. De aandacht voor 'corporate governance' moet bevorderen dat toezichthoudende organen zó functioneren dat zij de verschillende stakeholdersbelangen dienen, waarbij ze zo veel mogelijk kunnen beschikken over informatie die ze voor hun functie nodig hebben.

Beschermings-
constructies

Kijkt men in het kader van 'corporate governance' naar de rechten en plichten van aandeelhouders, de beschermingsconstructies, de transparantie van de corporate governance en bestuursstructuur, dan scoort Nederland slecht in een selectie van zes Europese landen. In dit onderzoek waren de grote Nederlandse beursfondsen uit de AEX-index betrokken. Het Verenigd Koninkrijk komt als beste uit de bus. Zweden en Frankrijk delen de tweede plaats. Dan volgen België, Duitsland en hekkensluiter Nederland. De laatste plaats hebben we te danken aan de openstelling bij veel AEX-fondsen van constructies die het principe van 'één aandeel, één stem' doorbreken en aan de vele beschermingsconstructies die overnames bemoeilijken.

EU-richtlijn
Eén aandeel, één stemBeschermings-
constructies

Naar verwachting zal de dertiende EU-richtlijn inzake overnamebiedingen hier weinig in veranderen, want deze heeft geen gevolgen voor het Nederlandse zogeheten structuurregime aangaande prioriteitsaandelen en certificaten.

Onafhankelijk toezicht en controle: Code Tabaksblat (Frijns/Streppel/Van Manen)

Wereldwijd worstelt men met het vraagstuk van de 'onafhankelijkheid van toezicht', ofwel 'wie controleert de controleurs?'. In de Verenigde Staten wil men de onafhankelijkheid binnen de 'board of directors' verder opvoeren. Het Britse Cadbury-rapport bepleitte eveneens een versterking van de onafhankelijkheid in de toezichtuitoefening. In België stelt men de dominantie van referentieaandeelhouders binnen Raden van Bestuur ter discussie. Bij Duitsland kan men zich afvragen of de deelbelangen niet te zeer in de toezichtstructuur zijn geïnstitutionaliseerd. Voor het Nederlandse vennootschapsbestel is de Code Tabaksblat (2004) van toepassing, die sinds 2005 weer wordt aangepast door de commissie Frijns (vanuit de Monitoring Commissie Corporate Governance).

De Code Tabaksblat geldt voor beursgenoteerde ondernemingen (ca. 130), zo'n 5% van het bedrijfsleven. Het is een vorm van zelfregulering, geen wet. Het beginsel ervan – comply OR explain – heeft wel kracht van wet gekregen. Dit betekent dat als je kunt uitleggen waarom je je als bedrijf niet aan de 'best practices' in de code houdt, je niet in overtreding bent. Gaan de aandeelhouders na overleg daarmee akkoord, dan is een afwijking gerechtvaardigd.

'Transparantie' is een sleutelwoord, bijvoorbeeld bij openbaarheid van inkomens. Aandeelhouders hebben er in een publieke organisatie recht op dat te weten. Dat ligt anders in een kleine(re) niet-beursgenoteerde onderneming, want deze legt geen beslag op publieke middelen. Niettemin is ook voor de overige 95% – voor de mkb's en niet-beursgenoteerde ondernemingen – zo'n code gewenst.

De Code Tabaksblat ofwel de Corporate Governance Code, bevat aanbevelingen ('best practices') inzake:

- afhankelijkheid, rol, kennis, ervaring, aanstellingsvoorwaarden en termijn van commissarissen (profielchets, beloning en het maximum aantal commissariaten);
- vergaderen en optreden van de raad van commissarissen (rvc) in relatie tot de directie;
- instelling en rol van een auditcommissie en de rol van accountants ten opzichte van de rvc en de AvA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders). De accountant rapporteert niet aan het management, maar aan de rvc;
- bevoegdheden van commissarissen (aangaande controle, verplichtende en adviesbevoegdheden) en de rol van de voorzitter van de rvc en beloning van de directie of raad van bestuur met opties, bonussen, gouden handdruk enzovoort.

Zo staat professionalisering van het commissariaat centraal opdat relatie-commissarissen uit het 'old boy network' verdwijnen. Voortaan moet het toezicht gericht zijn op verbetering van bedrijfsprocessen in ieders belang, ook van directeuren en raden van bestuur.

De Wet Sarbanes-Oxley (Sox uit 2002, VS) en de Code Tabaksblat zijn vooral bedoeld om beleggers te beschermen tegen herhaling van bedrijfsschandalen als ENRON, WorldCom, Ahold en Parmalat.

Ook het onderschrijven van de Code Tabaksblat heeft juridische consequenties, maar dat gaat veel minder ver. Mocht er onderzoek komen naar eventueel wanbeleid, dan staat een bestuur(der) zwak als blijkt dat de risicobeheersings- en controlesystemen inadequaat waren en er wel een verklaring was afgegeven.

Zelfbenoeming (door coöptatie) van commissarissen is onmogelijk en de ondernemingsraad (OR) mag één derde van de commissarissen voordragen. Toch berust de beleidscontrole nog grotendeels bij de rvc. De aandeelhouderszeggenschap blijft zo vergeleken met het buitenland beperkt. Verdere aanpassing acht men voor de internationale concurrentiepositie van Nederland wenselijk, waarbij werknemers uiteraard bij het besluitvormingsproces betrokken blijven. Beleggers eisen in 2006 betere naleving van de Code, zoals betere rapportage over strategie risico's en bezoldiging van bestuurders.

Commissie Frijns

De Commissie Frijns (Monitoring Commissie Corporate Governance Code) heeft de Code Tabaksblat (uit 2003) op de volgende punten aangepast: bezoldigingsbeleid en topbeloningen; interne risico- en controlesystemen; rollen aandeelhouders, raad van commissarissen en commissarissen en OR, de rol van de rvc bij overnameprocessen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze nieuwe Code vult de verantwoordelijkheden van de belangrijkste organen van beursvennootschappen verder in en besteedt hierbij meer aandacht aan het bevorderen van 'gewenst gedrag'. Deze Code is vanaf 2009 van toepassing. Sinds 2010 moeten beursvennootschappen voor het eerst verantwoording moeten afleggen over naleving van de Code in het voorafgaande boekjaar.

Commissie Streppel

De Commissie Streppel, ingesteld in 2009, is zich gaan richten op het functioneren van de raad van commissarissen en van aandeelhouders. Beloningen en prestatiecriteria waren een

derde speerpunt in de werkzaamheden van deze corporate governance-commissie. Anno 2013 moet er echter nog meer aandacht worden besteed aan overnamesituaties. Ook het beloningsbeleid behoeft extra aandacht.

De commissie Van Manen, die de Code Tabaksblat voor goed bestuur (vanaf 2017) verder herzielt, beveelt aan dat commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven niet langer mogen aanblijven dan twee keer vier jaar. Bedrijven zouden verder meer bezig moeten zijn met het creëren van waarde op lange termijn in plaats van focus op de korte termijn en het publiceren van kwartaalcijfers. Goed beloningsbeleid dient perverse prikkels en excessen te voorkomen. Op dit punt gaat nog altijd veel mis, aldus (ook) deze commissie (zie ook 7.8.6). Verder komt er uit Brussel nieuwe wetgeving die Europese aandeelhouders meer rechten geeft. Stappen op de weg naar meer aandeelhoudersdemocratie zijn dan verdere aanpassing van het structuurregime, invoering van de Europese overnamerichtlijn en verdere richtlijnen voor aandeelhoudersrechten. Tot nu toe lijken beursgenoteerde ondernemingen de huidige Code redelijk na te leven, maar dezelfde regels zouden het familiebedrijf echter verstikken.

RVC WEINIG POPULAIR BIJ FAMILIEBEDRIJF

Nederlandse niet-beursgenoteerde ondernemingen hebben geen hoge dunk van een raad van commissarissen (rvc) en verwachten onvoldoende toegevoegde waarde. Veel familiebedrijven hebben ook geen plannen voor de invulling van een rvc, aldus een onderzoek van BDO Accountants.

Bedrijven zonder rvc verwachten in meerderheid dat zo'n raad de besluitvorming vertraagt, waardoor kansen gemist worden. Bovendien zou discussie binnen het managementteam of met de accountant al voldoende kritische inbreng opleveren. De minderheid van de ondernemers die wel positief reageert, verwacht dat een rvc zal leiden tot een groter netwerk van potentiële klanten en opdrachten. Dit wordt onderschreven door 33% van de bedrijven met rvc.

Van de ondernemingen met een rvc meent 43% dat een rvc de kwaliteit van de bedrijfsvoering niet of nauwelijks positief beïnvloedt.

En 20% is ontevreden over de samenwerking, gezamenlijke daadkracht en effectiviteit van de rvc.

Over extern toezicht wordt in familiebedrijven dus verschillend gedacht. Veelal is er wel regulier familie-overleg, waar soms een vertrouwde adviseur aanschuift die dient als 'kritisch klankbord' en/of vertrouwensman van de familie.

Vanuit FBNEd, spreekbuis van de grote familiebedrijven, wordt aangegeven dat men sinds tien jaar aanbevelingen van 'good governance' hanteert. Vaak wordt van een raad van advies gesproken (i.p.v. rvc). Ook hier geldt dat de directeur-groootaandeelhouder (DGA) leden van een rvc adequaat moet informeren om de klankbordfunctie inhoud te kunnen geven.

Bron: DBO Accountants

Onder het regime van de Code Tabaksblat en de Wet Sarbanes-Oxley moeten bedrijven miljoenen méér uitgeven aan rapportages en audit-commissies. De vraag is of dit niet zijn doel voorbijschiet en de bureaucratie bevordert. De essentie van goede corporate governance zit uiteindelijk 'tussen de oren' en staat of valt met betrouwbare bestuurders en toezichthouders.

Verschillen in toezichthoudende regimes

Bij toezicht bestaan er grote verschillen in structuur, samenstelling en taakstelling van de daarmee belaste organen.

De Angelsaksische landen kennen een gemengd toporgaan, de 'board of directors' met zowel 'executives' als 'non-executives'. Dit heet wel het 'single tier-' of 'one-tier-systeem' of het 'monistisch systeem'. De CEO is vaak tevens voorzitter van de board. In dit regime bestaat dus geen strikte scheiding tussen uitvoering en controle. Van executieve toezichthouders kan men geen volstrekte onpartijdigheid verwachten bij de beoordeling van hun eigen directietaak. Om

Toezicht

Board of directors

Monistisch systeem

de bezwaren hiervan te beperken creëert men bij veel ondernemingen een zekere scheiding binnen de board door specifieke commissies met uitsluitend 'non-executives' in te stellen (zoals voor financieel-economisch toezicht, beloning en benoeming). De Britse Commissie-Cadbury heeft ooit aanbevolen om een 'outsider' het voorzitterschap van de board van Engelse beursvennootschappen te geven.

One-tier-systeem In België werkt men eveneens vanuit het 'one-tier-systeem'. De raad van bestuur bestaat dan uit directieleden, vertegenwoordigers van grootaandeelhouders en soms ook onafhankelijke derden (met tal van verstrengelingen in bestuurslidmaatschappen).

Dualistisch systeem Duitsland en Nederland kennen in principe een scheiding tussen besturing en toezicht (het 'Rijnlandse model'). Dat noemt men het 'dual' of 'two-tier-systeem' of 'dualistisch systeem'. De samenstelling en benoemingswijze van het toezichthoudende orgaan is in beide landen echter niet hetzelfde. Bij grote Duitse vennootschappen benoemt men de helft van de leden van de 'Aufsichtsrat' vanuit de factor arbeid en de andere helft vanuit de factor kapitaal. De leden hebben plaatsvervangers uit de diverse achterbannen, voor als zij een vergadering zelf niet kunnen bijwonen.

Commissarissen Toezichthouders worden dus benoemd door de vergadering van aandeelhouders, zoals vrijwel overal ter wereld. Zo worden Raden van Commissarissen wellicht meer een afspiegeling van belangengroepen (aandeelhouders en werknemers/vakbonden). Dit heeft als risico dat de vertegenwoordigers hiervan bij hun toezicht het geluid van hun achterban laten doorklinken. Het behartigen van deelbelangen staat op gespannen voet met het idee dat commissarissen het vennootschapsbelang bij hun toezichthouderstaak moeten nastreven. Commissarissen moeten zich richten naar het ondernemingsbelang, niet naar geïsoleerde deelbelangen. De wet eist dat ze zich onafhankelijk gedragen tegenover de verschillende stakeholders. Bovendien maakt een strikte scheiding van besturing en toezicht een onafhankelijke taakuitoefening mogelijk.

Nederland onderscheidt zich gunstig van de andere genoemde landen inzake het onafhankelijk toezicht, ook al zijn er hier (door het 'poldermodel') toch nog meervoudige relaties uit een kleine 'ons-kent-ons-kring'. Opschuiven naar het Angelsaksische, Belgische of Duitse model lijkt noodzakelijk. Het Nederlandse ondernemingsbestuur kan echter rekenen op goed onafhankelijk toezicht. Toch klinkt steeds sterker de roep om bestuursevaluatie en zelfevaluatie van raden van commissarissen. Commissarissen blijven meestal zitten, soms zelfs als het beleid desastreus is geweest (zie verder in subparagraaf 2.5.4).

Werd het commissariaat in het verleden wel gezien als 'eervolle nevenfunctie', dan vinden commissarissen zelf tegenwoordig dat dit een 'serieuze baan' is met ingewikkeld werk, persoonlijke aansprakelijkheid en nogal tijdverwend. Op grond daarvan vinden commissarissen zelf dat extra beloning gerechtvaardigd zou zijn. Het is echter 'not done' om als commissaris over beloning te klagen. Dit zou een 'verkeerde prikkel' zijn. Commissarissen zorgen trouwens goed voor zichzelf, zo wordt anno 2017 gesteld.

Recent onderzoek laat overigens zien dat de meeste commissarissen de ondernemingsstrategie niet begrijpen en prioriteit geven aan korte termijn gewin ten koste van lange termijn waardecreatie, aldus McKinsey/Harvard Business Review, 2014.

Proactieve houding Van commissarissen mag een proactieve houding worden verwacht. Veel commissarissen hebben een loopbaan als bestuurder achter de rug en laten hun medewerkers de analyses doen. Als commissaris wordt men geacht dit zelf te doen. Raden van bestuur of directies zullen stellig ook moeten wennen aan een proactieve opstelling van de commissarissen en dit niet zien als wantrouwen, maar veeleer als basis om vertrouwen te kunnen blijven houden.

Via de wet Bestuur en Toezicht (met ingang van 2010) is in Nederland het aantal toezichthoudende functies bij grote vennootschappen gemaximeerd op vijf per persoon, waarbij het

bekleden van het voorzitterschap dubbel telt. Ook is het in Nederland mogelijk in een rvc uitvoerende naast niet-uitvoerende bestuurders te benoemen. Daarmee is dan ook in ons land een 'one-tier-board' binnen bereik.

Welk systeem ook gekozen wordt, 'one tier' of 'two tier', helder zal moeten zijn hoe de verantwoordelijkheden liggen. Te grote bemoeienis van de 'non executives' met de uitvoering van het beleid door de 'executives' doet afbreuk aan de onafhankelijkheid in de toezichthoudende taak.

Onafhankelijke commissaris

Het enkelvoudige 'one-tier-systeem' kon de ondergang van bijvoorbeeld Enron en WorldCom niet voorkomen. Het Angelsaksisch model heeft zelfs opzichtig gefaald, zo kan worden gesteld. De positie van de onafhankelijke commissaris lijkt hierdoor juist weer sterker te worden, terwijl er in de discussie hierover net een tendens leek te zijn naar het Angelsaksische 'board model'. De strijd om het geschiktste besturings- en toezichtmodel is dus nog niet beslecht.

Onderzoek (Schenk, 2009) laat overigens zien dat Europese ondernemingen met een two-tier-constructie tijdens de jaren negentig even succesvol waren als bedrijven die een one-tier-bestuursconstructie hadden. De vraag is dan ook of (nog) meer regels een oplossing bieden voor effectiever toezicht.

Succesvol toezicht draait uiteindelijk om de kwaliteit en betrokkenheid van mensen die dit toezichthoudende werk op zich nemen. Probleem bij ABN AMRO was bijvoorbeeld dat commissarissen zonder uitzondering mensen waren die weinig verstand hadden van bankieren en te veel op afstand bleven (zie De Prooi, Smit, 2008).

Diversiteit

De top van Amerikaanse bedrijven is minder divers dan die van Europa. De top in Nederland is gemiddeld wel oud(er) en is vaak man. Al jaren roepen belangengroeperingen op het gebied van Corporate Governance om meer diversiteit in de bestuurskamer. De Amerikaanse bestuurder is een 61-jarige man, die veelal blijft plakken en dat wil men in Nederland voorkomen. Vrouwen zijn nog steeds een zeldzame verschijning in de bestuurlijke top: internationaal gezien is 16,2% van de bestuurders en commissarissen vrouw. Nederlandse bedrijven zijn wettelijk verplicht te streven naar 30% vrouwen in hun bestuur. Daar slagen de bedrijven echter nog lang niet in, blijkt uit de meest recente Female Board Index, een jaarlijks onderzoek naar topvrouwen in Nederlandse bedrijven. Slechts 6,2% van de Nederlandse bestuurders van beursgenoteerde bedrijven (in 2017) is vrouw. Het aantal vrouwelijke commissarissen is wél gestegen naar 24,6%. Onderzoek laat zien dat ondernemingen met een 'gemengde' RvC, – i.c. een RvC waar ook vrouwelijke leden zitting hebben –, een positief effect laten zien in financiële resultaten (Hunt e.a., 2015/2018). Mogelijk te verklaren door inbreng vanuit verschillende ervaringen, kennis en waarden in betrokkenheid bij strategie en ontwikkeling. Voor zover zichtbaar is het effect op marktprestaties overigens betrekkelijk neutraal (Post en Byron, 2015).

2.5.3 Regelgeving publicatieplicht

Jaarrekening

Bij publicatie van de jaarrekening van een nv of bv is slechts vereist dat deze ter inzage ligt bij het Handelsregister. Andere wetten geven echter aanvulling op de publicatieplicht, de bespreking of het beschikbaar stellen van informatie over de jaarrekening of delen daarvan. Zo moet de jaarrekening (balans met toelichting) in de ondernemingsraad worden besproken. OR-leden hebben verder recht op alle inlichtingen die voor hun taakvervulling nodig zijn. Ook moet men bij toepassing van het enquêterecht inzage in de organisatie en het beleid verschaffen. Naast Boek 2, Titel 9 van het BW zijn dus ook bepalingen uit de Wet op de Ondernemingsraden van belang (zie subparagraaf 2.6.1).

IFRS-regels

Nieuwe IFRS-regels (International Financial Reporting Standard)

Sinds 2005 moeten alle Europese beursfondsen hun cijfers opmaken volgens IFRS-regels. Tot dan toe baseerden bedrijven hun financiële verslaglegging op lokale eisen. IFRS moet onder-

Purchase accounting

nemingen transparanter maken en hun cijfers beter vergelijkbaar. IFRS gaat allereerst over boekhoudkundige veranderingen, zoals waarderings- en afschrijvingsregels bij een overname. Activa en passiva van de overgenomen partij moet men dan tegen reële waarde opnemen onder regels van 'purchase accounting'. In vergelijking met de oude regels moeten er bijvoorbeeld meer immateriële activa worden onderscheiden (voorheen als onderdeel van 'goodwill' verantwoord). IFRS raakt verder ook pensioenregelingen en -waardering (ook van andere activa en passiva).

VOORBEELD

IFRS: onderzoeksresultaten

De verslaggevingsnormen blijken in vergelijking met 'NL GAAP' tot opmerkelijke verschillen te leiden. Een kwart van de fondsen (25 procent) komt uit op een hoger nettoresultaat en hoger eigen vermogen, bijna de helft (45 procent) behaalt volgens IFRS een hoger nettoresultaat en een lager eigen vermogen. Dertien procent boekt nu een lager nettoresultaat en hoger eigen vermogen en bij zeventien procent leidt IFRS tot een lager nettoresultaat en een lager eigen vermogen.

Bron: *De Accountant* (bewerkt)

Het vertrouwen van de CFO's (chief financial officers) van beursgenoteerde ondernemingen die de IFRS in 2005 moesten toepassen is echter laag. Eén op de drie CFO's meent dat IFRS een waarheidsgetrouwer beeld geeft van de financiële positie van hun onderneming, de helft vindt dat IFRS weinig verschilt van eerder gehanteerde nationale standaarden en achttien procent meent dat IFRS een minder accuraat beeld geeft van de financiële positie. De landen noemden het 'fair value principle' (reële waarde) de belangrijkste bron van misleidende uitkomsten. Bedrijven hebben met de nieuwe regels hun balansen geschoond. Mogelijk ontstaan er door meer afschrijvingen straks koersuitslagen, maar vooralsnog bleef het effect minimaal. De beloningsparagraaf is veelal onbevredigend, ook al is de kwaliteit van de jaarrekening sinds 2009 sterk verbeterd en is de risicoparagraaf vooruitgegaan.

Ook in 2016 wordt gewaarschuwd voor manipulatie van financiële resultaten, zeker in de eerste jaren bij aantreden van een nieuwe CEO. De les voor een RvC (en ook voor beleggers én investeerders) is zeer attent te zijn op 'accounting practices', ook al suggereren IFRS-regels (of GAAP-regels) universele standaarden (Sherman en Young, 2016).

2.5.4 Vormen van verslaglegging

Vanwege de maatschappelijke verantwoording, externe en interne democratisering en openheid staan we stil bij de jaarrekeningen, het jaarverslag, het sociale jaarverslag, het arboplan van aanpak en de informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Jaarrekening en jaarverslag

Jaarrekening

De regels inzake de financiële informatie schrijven voor dat de coöperatieve vereniging, de onderlinge waarborgmaatschappij, de nv en de bv een jaarrekening moeten opstellen. Deze bestaat uit de balans, de winst- en verliesrekening plus een toelichting. Dit moet een zodanig inzicht geven dat men tot een verantwoord oordeel komt omtrent vermogen en resultaat van de onderneming.

Bedrijfseconomische jaarrekening

De aandeelhouders stellen de jaarrekening vast of keuren deze goed, waarna de leiding van verdere verplichtingen wordt ontheven (ofwel er wordt 'decharge' gegeven). Als we spreken over de jaarrekening, bedoelen we gewoonlijk de bedrijfseconomische jaarrekening. Daarnaast maakt een ondernemer ook een fiscale jaarrekening om de te betalen (winst)

Fiscale jaarrekening	belasting vast te stellen. De fiscale jaarrekening wordt volgens de voorschriften van de belastingdienst opgesteld, is uitsluitend daarvoor bestemd en speelt voor andere belanghebbenden geen rol.
Gepubliceerde jaarrekening	Wordt de verslaglegging algemeen openbaar gemaakt, dan spreken we van de gepubliceerde jaarrekening. De functie hiervan is niet alleen om de winstverdeling vast te stellen en verantwoording over het gevoerde beheer af te leggen, maar ook om financiële instellingen, werknemers en andere (externe) belanghebbenden te informeren.
Jaarverslag	Ondernemingen die volgens de wet een bedrijfseconomische jaarrekening moeten opstellen, maken ook een jaarverslag op. Dit is een verslag van de directie met een beschrijving van de gebeurtenissen in het afgelopen jaar en de vooruitzichten. Het verslag wordt schriftelijk aan de aandeelhouders uitgebracht, het bevat een bespreking van de gang van zaken in het verstrekte boekjaar (met vermelding waarom het wel of niet goed ging met de omzet, of er problemen waren en dergelijke) en geeft toekomstverwachtingen voor diverse activiteiten. Daarbij schenkt de ondernemer vooral aandacht aan de omzet, verrichte en geplande investeringen, financiering, personeelsbezetting en rentabiliteit. Verder moet de ondernemer activiteiten aangaande onderzoek en ontwikkeling noemen.
Financieel verslag	Vele, vooral grote ondernemingen publiceren een ‘financieel verslag’. Dit bevat onder meer: <ul style="list-style-type: none"> • een jaarrekening; • een jaarverslag (ook wel genoemd ‘directieverslag’ of ‘verslag van de raad van bestuur’); • een bericht van de raad van commissarissen; • een accountantsverklaring; • aanvullende statistische overzichten; • verslaglegging over innovatie, corporate governance, toepassing van IFRS-regels en verantwoording van strategie (in het kader van het directieverslag).
Raad van commissarissen Accountantsverklaring	Een bericht van de raad van commissarissen (rvc) adviseert voornamelijk het goedkeuren van de jaarrekening en de winstverdeling en komt soms met voorstellen voor benoemingen. In dit verband wordt gemeld dat het bericht van de rvc zelden ingaat op wat er zich echt afspeelt. Hooguit wordt via een ‘afvinkmentaliteit’ voldaan aan de Tabaksblat-eisen. In de profielschets van de commissarissen wordt veelal niet ingegaan op de voor de organisatie relevante aspecten van diversiteit, terwijl dit wel regelmatig onderwerp van gesprek blijkt te zijn.
Zelfevaluatie	Ook de zelfevaluatie door de rvc is mager. Er wordt in de jaarverslagen wel vrijwel altijd vermeld dat de rvc zichzelf en zijn individuele leden onder de loep nam, maar de wijze waarop deze evaluatie is uitgevoerd blijft nogal eens onvermeld. Volgens de code moet de rvc aandacht schenken aan de beoordeling door het bestuur naar de werking van risicomanagementsystemen.
	Middelgrote en grote ondernemingen moeten bij de te publiceren stukken ook nog een ‘accountantsverklaring’ voegen. Nv’s en bv’s (behalve kleine) moeten hun jaarrekening door een registeraccountant laten controleren. Deze legt zijn oordeel vast in een accountantsverklaring, waaruit blijkt dat de gegeven informatie correct is en de jaarrekening dus geloofwaardig. Als de jaarrekening niet aan de wettelijke eisen voldoet, moet de accountant dit vermelden. In de praktijk komt het toch voor dat de accountant gemanipuleerde jaarrekeningen ‘ten onrechte’ goedkeurt, denk aan de ondergang van Econcern en mismanagement bij onderwijsconcern Amarantis, woningcorporatie Vestia, Ahold, Landis en DSB. Er is dan toch sprake van falend toezicht. Wetgeving dwingt (vanaf 2014) af dat bedrijven eens in de acht jaar van accountant moeten wisselen om te bevorderen dat de accountant een ‘straffe controleur’ is en blijft en door de jaren geen inschikkelijke meeloper wordt met de belangen van een directie.

- Statistische overzichten** De aanvullende statistische overzichten zijn voornamelijk een samenvatting van de jaarrekening (zie hoofdstuk 10) en geven ter vergelijking de belangrijkste cijfers van de afgelopen vijf tot tien jaar.
- De jaarrekening wordt besproken en goedgekeurd door de commissarissen van de vennootschap; zij oefenen toezicht uit op de directie (het bestuur). Vervolgens wordt de jaarrekening goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders, meestal op voorstel van de directie. Ook moet de jaarrekening met de ondernemingsraad worden besproken. Dit alles houdt níét in dat de jaarrekening wordt gepubliceerd. Veel bv's hebben maar enkele aandeelhouders, veelal familie van de leiding, dus betekent goedkeuring nog niet dat iedereen alle gegevens ter inzage kan krijgen. Alle nv's en grote bv's zijn verplicht een jaarrekening te publiceren. Kleine bv's kunnen volstaan met publicatie van een balans plus toelichting. Met 'publiceren' bedoelt de wet dat de jaarrekening wordt gedeponereerd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken, ter inzage voor belangstellenden. Als bestuurders niet voldoen aan de verplichting tot tijdige publicatie, heeft dat onder meer strafrechtelijke consequenties. Overtreding van de publicatievoorschriften is een economisch delict.
- Sociaal jaarverslag** Een sociaal jaarverslag is een voor het eigen personeel in begrijpelijke taal gestelde samenvatting van het algemene jaarverslag, met extra aandacht voor de voor het personeel belangrijke beleidsonderdelen en de sociale aspecten van het beleid. Het sociale jaarverslag is dus een afzonderlijk verslag met gedetailleerde en concrete informatie over interne en externe factoren aangaande allerlei voor het personeel belangrijke onderwerpen, zoals werkoverleg, opleiding, beoordeling, verloop, verzuim, ondernemingsraad. Het is dus extra informatie voor de werknemers-participanten over de vormgeving van een sociaal beleid. De sociale verslaglegging is niet wettelijk geregeld, maar de ondernemingsraad moet wel informatie krijgen over het financiële en sociale beleid.
- Arbo-risico-inventarisatie en plan van aanpak** Vanaf 1999 moeten alle arbeidsorganisaties met honderd of meer werknemers jaarlijks een risico-inventarisatie en een plan van aanpak te maken over arbeidsomstandigheden (ingevolge de Arboret – Arbeidsomstandighedenwet). Het gaat hier niet alleen om veiligheid en gezondheid, maar ook om welzijn. Dit plan van aanpak is een overzicht van de arbeidsomstandigheden en van maatregelen die de werkgever op dit terrein heeft genomen. Sommige ondernemingen (chemische installaties) kenden al eerder de verplichting van een arbeidsveiligheidsrapport.
- Arbojaarverslag** Dit plan, onderdeel van de risico-inventarisatie en -evaluatie, beschrijft hoe men de veiligheids-, gezondheids- en welzijnsrisico's moet aanpakken en op welke termijn. De werkgever moet die rapportage en het actueel houden van de risico-inventarisatie vooraf met de ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of werknemers overleggen, zodat deze er invloed op kunnen uitoefenen. Zulke rapportages dienen ook te bevatten: een beschrijving van het veiligheids-, gezondheids- en welzijnsbeleid, informatie over de bedrijfsgezondheidsdienst, cijfers over ongevallen en arbeids- of ziekteverzuim (duur, percentage en meldingsfrequentie), getroffen maatregelen naar aanleiding van ongevallen of beroepsziekten, een overzicht van door werknemers gemelde gevaren.
- Risico-inventarisatie** Samen met het financiële en sociale jaarverslag moet het arboplan van aanpak het beleid uitdragen. Dat kan weer leiden tot betere werk- en overlegverhoudingen, denk aan het effect op de arbeidsmotivatie, het ondernemingsraadwerk en personeelsbeleid.
- Arboplan van aanpak**
- Informatie over duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen** Een paar grote Nederlandse al dan niet beursgenoteerde bedrijven geven in jaarverslagen duidelijk en controleerbaar aan hoe het staat met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het gros ervan zegt vóór verantwoord ondernemen te zijn, maar is vaag over de
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Milieu, mensenrechten, veiligheid, gezondheid en personeel

activiteiten en het succes hiervan. Het gaat daarbij om MVO-informatie, waarbij men bij de bedrijfsvoering rekening houdt met zaken als milieu, mensenrechten, veiligheid, gezondheid en personeel. Een kopgroep van grote bedrijven (zoals Unilever) legt echter complete verantwoording af over hun MVO-activiteiten.

Kwaliteit van MVO-verslagen

Shell, ING, Schiphol, Philips en ABN AMRO melden wat hun resultaten zijn, of ze voldoen aan wettelijke verplichtingen en internationale normen en laten hun verslaggeving onafhankelijk controleren.

De kwaliteit en omvang van MVO-verslagen zijn echter zeer wisselend en voldoen niet aan de informatiebehoefte van 'stakeholders'. Europese overheden zijn begonnen met het opstellen van richtlijnen voor MVO-verslaggeving, maar een wettelijk kader is er (nog) niet. Het is van belang dat primaire stakeholders, zoals institutionele aandeelhouders, invloed gaan uitoefenen op de kwaliteit van MVO-verslagen en dat belangengroepen, bijvoorbeeld milieugroepen, dit ook gaan vragen.

Veel bedrijven meten zich graag een milieuvriendelijk imago aan, maar Shell, Esso en BP raken toch steeds weer in opspraak als het gaat om het milieu. Doen bedrijven dus wel wat ze beloven? Shell, een van de grootste sponsors van onder andere de milieuconferentie in Johannesburg (2002), had op hetzelfde moment (evenals Esso) grote moeite om de milieuvervuiling terug te dringen; de uitstoot van broeikasgassen nam zelfs toe.

Veel multinationals zijn in elk geval niet vrijwillig aan de slag gegaan met duurzaamheid, denk aan Shell en de Brent Spar 'affaire' en recenter in Nigeria, Canada en Rusland. Het zijn vaak 'activisten' en/of soms ook andere 'stakeholders' die bedrijven onder druk zetten, met alle potentiële grote (financiële) risico's van dien (Porter & Kramer, 2006). Bedrijven pretenderen in veel gevallen dat hun 'duurzaamheidsstrategie' omvangrijker en betekenisvoller is dan ze in werkelijkheid is. Te veel bedrijven gebruiken duurzaamheid (nog) als een publiciteitsinstrument (The Economist, 2008), waarbij symbolische acties hoogstens een kortetermijneffect hebben. Alleen serieuze initiatieven zullen een blijvend effect hebben en kansen bieden voor een strategisch voordeel (Berronne e.a., 2009). KLM (samen met Air France) geeft in dit verband het goede voorbeeld te geven in de luchtvaartsector en is inmiddels (in 2016) voor de 12e keer op rij uitgeroepen als meest duurzame luchtvaartmaatschappij in de Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

2.5.5 Risicomanagement, taak topleiding en governance-code

Geïntegreerd risicobeheer

Geïntegreerd risicobeheer zal steeds belangrijker worden binnen het bedrijfsbeleid, zo wordt verwacht. Door affaires van de laatste jaren, zoals Enron (Arthur Andersen), Libor fraude (Rabobank e.a.), Parmalat, Ahold of Allied Irish Bank, maar ook door de vuurwerkramp in Enschede (2000), milieurampen (Fukushima, Golf van Mexico e.a.) en product-recalls (Firestone, Ford, GM, Toyota e.a.) wordt de bedrijfstop steeds bewuster van dit soort risicovraagstukken. Wat dit betreft verschuift de aandacht van 'uitsluitend financiële risico's' naar 'risico's in meer algemene zin' en de daarop gerichte interne controle en auditing. Ook de Code on Corporate Governance, die sinds 2001 in Groot-Brittannië van kracht is, geeft hieraan een impuls. Recent wordt dan ook veel gesproken over geïntegreerd risicobeheer, het opstellen van een risicoprofiel en een strategische benadering van ondernemingsrisico's.

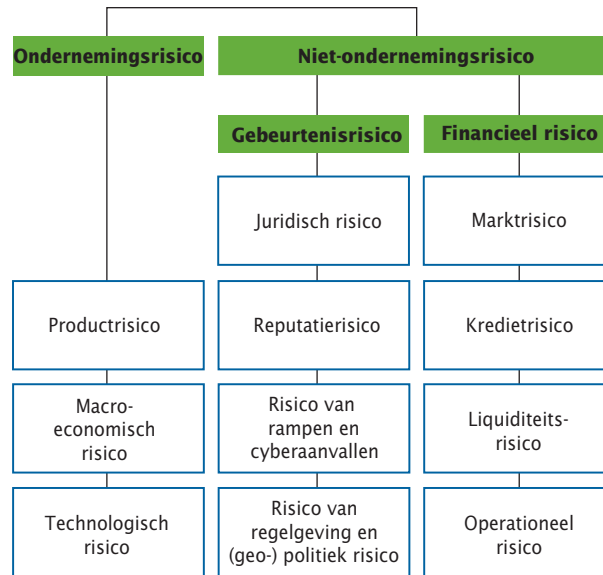
Risicoprofiel

Een bedrijf moet rekening houden met vele soorten risico's, zoals strategische, operationele en financiële, maar ook met risico's gerelateerd aan wettelijke kwesties, veiligheid, corruptie, reputatie en politiek (terrorisme, ontvoering, lokale opstanden). Met de ontwikkeling van wereldmarkten en -merken en de rol van internationale pressiegroepen worden voor veel bedrijven de reputatierisico's steeds groter (Coca-Cola, Heineken). Dat geldt ook voor de milieurisico's (onder meer Shell, Exxon en General Electric).

Bedrijfsrisico

Strategieën

In de jaarverslaglegging moeten directies van Britse ondernemingen de procedures voor het vaststellen, evalueren en beheren van bedrijfsrisico's bekendmaken. Ook moeten directies zulke procedures geregeld beoordelen en aan de richtlijnen toetsen. Er bestaan verschillende strategieën om een risico te beheersen, zoals: accepteren, overdragen aan een andere partij (via een verzekering of joint venture), of elimineren door een uitweg te bedenken. Ook kan men voorzorgsmaatregelen in de bedrijfsvoering treffen of zorgen dat medewerkers het risico aankunnen. Figuur 2.8 toont de risico's waarmee organisaties geconfronteerd worden: ondernemingsrisico's en niet-ondernemingsrisico's; de laatste worden onderverdeeld in gebeurtenis- en financiële risico's.

**Figuur 2.8**Bedrijfsomspannende
risico's

Ondernemingsrisico

Ondernemingsrisico is het risico dat de onderneming bewust neemt vanwege een concurrentievoordeel om daarmee aandeelhouderswaarde toe te voegen. Dit risico heeft te maken met de product-marktcombinaties waarop een bedrijf zich richt en omvat productontwerp, technologie en verkoop. Ondernemingsrisico kan zowel winst als verlies opleveren en bedrijven waken ervoor om zulke risico's te nemen. Financieel risico houdt verband met financiële variabelen. Operationeel risico is het risico van directe en indirecte verliezen vanwege tekortkomingen bij processen, systemen en mensen. Gebeurtenisrisico kan men toeschrijven aan negatieve gebeurtenissen waar de instelling geen vat op heeft; het leidt alleen maar tot verliezen, waarvan sommige door traditionele verzekeringen gedekt worden.

Financieel risico

Operationeel risico

Gebeurtenisrisico

Cybercriminaliteit

Risico-index

Risicoprofiel

Risico's die uit onderzoek naar 'Verzeker Dingen' (Aon) naar voren komen zijn: diefstal (door klanten, maar vooral door eigen medewerkers), optreden van bestuurders (en aansprakelijkheid daarvoor in zaken van corporate governance), wereldwijde geo-politieke en economische risico's (vooral door een instabiel Oost en Noord Afrika en Centraal-Azië), politiek geweld, terrorisme en wereldwijde cybercriminaliteit door hackers. Hieraan kunnen nog worden toegevoegd: risico's toegevoegd veroorzaakt door natuurrampen, veranderende weerpatronen, gevolgen van het broeikaseffect en daaraan gerelateerde onderbrekingen in de voedselketen. In de jaarlijkse 'Political Risk Map' zet Aon dit (sedert 2009) in een nieuw ontwikkelde risico-index voor landbouwproducten. Zie verder: The future of risk management in the digital era, McKinsey Report, 2017 en Ganguly e.a., 2017.

Bij het opstellen van een risicoprofiel moet een directie via informatie uit de organisatie vaststellen welke risico's er mogelijk spelen, 'cyber security' is daarbij het nieuwe issue. De top

Richtlijnen formuleren

dient na te gaan welke risico's acceptabel zijn en hoe groot de kans is dat deze zich echt voordoen. Vervolgens moet men vooral proactief richtlijnen formuleren om bij een crisis, een product-recall, een 'cyberaanval' of een ramp effectief op te treden (zie ook (sub)paragrafen 2.8 en 4.2.1) en te communiceren met alle betrokkenen. Tabel 2.2 geeft een overzicht van risico's op de productmarkt, wettelijke risico's en financiële risico's.

Risico's op de productmarkt	Wettelijke risico's	Financiële risico's
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlies van klanten ▪ Veroudering van het product ▪ Toename van de concurrentie ▪ Afname van de vraag naar het product 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productaansprakelijkheid ▪ Wijzigingen in de handelsbeperkingen ▪ Rechtsgedingen van aandeelhouders ▪ Rechtsgedingen in verband met ongelijke behandeling werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wijziging in de kapitaalkosten ▪ Wijzigingen in de wisselkoers ▪ Inflatie ▪ Contractbreuk ▪ Dubieuze debiteuren
Risico's in verband met regelgeving		Risico's aan de productiezijde
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranderingen in de milieuwetgeving ▪ Strengere antitrustmaatregelen ▪ Beëindiging van prijsondersteunende maatregelen ▪ Beëindiging van importbeschermende maatregelen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toename van grondstoffenprijzen ▪ Stakingen van het personeel ▪ Vertrek van sleutelfiguren ▪ In gebreke blijven van toeleveranciers
Belastingrisico's		Operationeel risico's
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhoging inkomstenbelasting ▪ Beëindiging van industriële inkomstenobligaties ▪ Verhoging van de btw 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defect raken van het machinepark ▪ Toename van productiefouten ▪ Verwoesting van de fabriek door natuurramp ▪ Veroudering van de bedrijfsmiddelen ▪ Ontregeling infrastructuur en dataverlies/-diefstal

Tabel 2.2 Risico's te over

Bedrijven moeten zich anno 2018 in toenemende mate instellen op maatschappelijke en politieke risico's en zich voorbereiden op problemen in de aanvoerketens door bijvoorbeeld schending van mensenrechten, (geo-) politieke problemen (denk bijvoorbeeld aan Shell in Rusland), gastoevoer door Gazprom, rellen in Bangladesh of in China bij Apple-toeleveranciers, invoer van landbouwproducten en veranderingen in internationale wetgeving voor verantwoord ketenbeheer.

Externe toezicht-houders

Externe toezichthouders, ingesteld door of namens belanghebbenden (Vereniging van Effectenbezitters, rvc) of door de overheid (Autoriteit Consument en markt en bijvoorbeeld ook veiligheids- en milieu-inspecties) zien erop toe dat men voorschriften naleeft en het openbare handelen van organisaties aan de regels en financiële criteria toetst. In (veel grotere) organisaties zijn inmiddels 'risk managers' en 'compliance officers' in nieuwe functies aangesteld. Deze functionarissen dragen geen verantwoordelijkheid voor het nemen van risico's; ze zijn hooguit verantwoordelijk voor de begeleiding en aansturing van het proces van risicomangement in een organisatie. De vraag is dan ook of een zogenoemde CRO (Chief Risk Officer) opgenomen zou moeten worden in de raad van bestuur, bijvoorbeeld in het bankwezen, denk aan de Libor-affaire bij Rabobank met aanstelling van een zogenoemde 'reputatiemanager'. Of dit een oplossing biedt voor gerezen problemen in het recente verleden zal moeten worden afgewacht.

Risk managers
Compliance officersCRO (Chief Risk
Officer)

Integriteit Uitgangspunt dient te zijn dat men in de top van een bedrijf zelf door en door de essentiële risico's van het eigen bedrijf – inclusief cyberrisico's – en de sector kent. Een CRO kan hiervoor geen substituuft vormen. Onderzoek laat echter zien dat risicomangement als prioriteit op de agenda van een rvc nog veel te wensen overlaat. Ook hiervoor geldt dat meer regels niet echt helpen. De wijze waarop bedrijven de regels toepassen hangt vooral af van de integriteit van bestuurders en managers, hun moreel besef en de urgentie die wordt toegekend aan het serieus nemen van het risicoprofiel zoals dit voor een bedrijf of instelling is gedefinieerd.

2.6 Medezeggenschap: huidige stand

Onder 'medezeggenschap' verstaan we alle maatregelen en regelingen waarmee werknemers betrokken worden bij het beleid van een onderneming of instelling. Deze betrokkenheid komt onder meer tot uitdrukking in informatie-uitwisseling, advies, overleg, meebeslissen, instemming verlenen en controleren.

Directe medezeggenschap Directe medezeggenschap wordt uitgeoefend door alle werknemers, zonder tussenkomst van vertegenwoordigers. De indirecte of vertegenwoordigende medezeggenschap loopt via gekozen vertegenwoordigers in raden of commissies. De vorm hangt vooral af van de organisatiegrootte. Directe vormen van medezeggenschap zijn praktisch alleen mogelijk in kleine eenheden zoals afdelingen.

Indirecte medezeggenschap

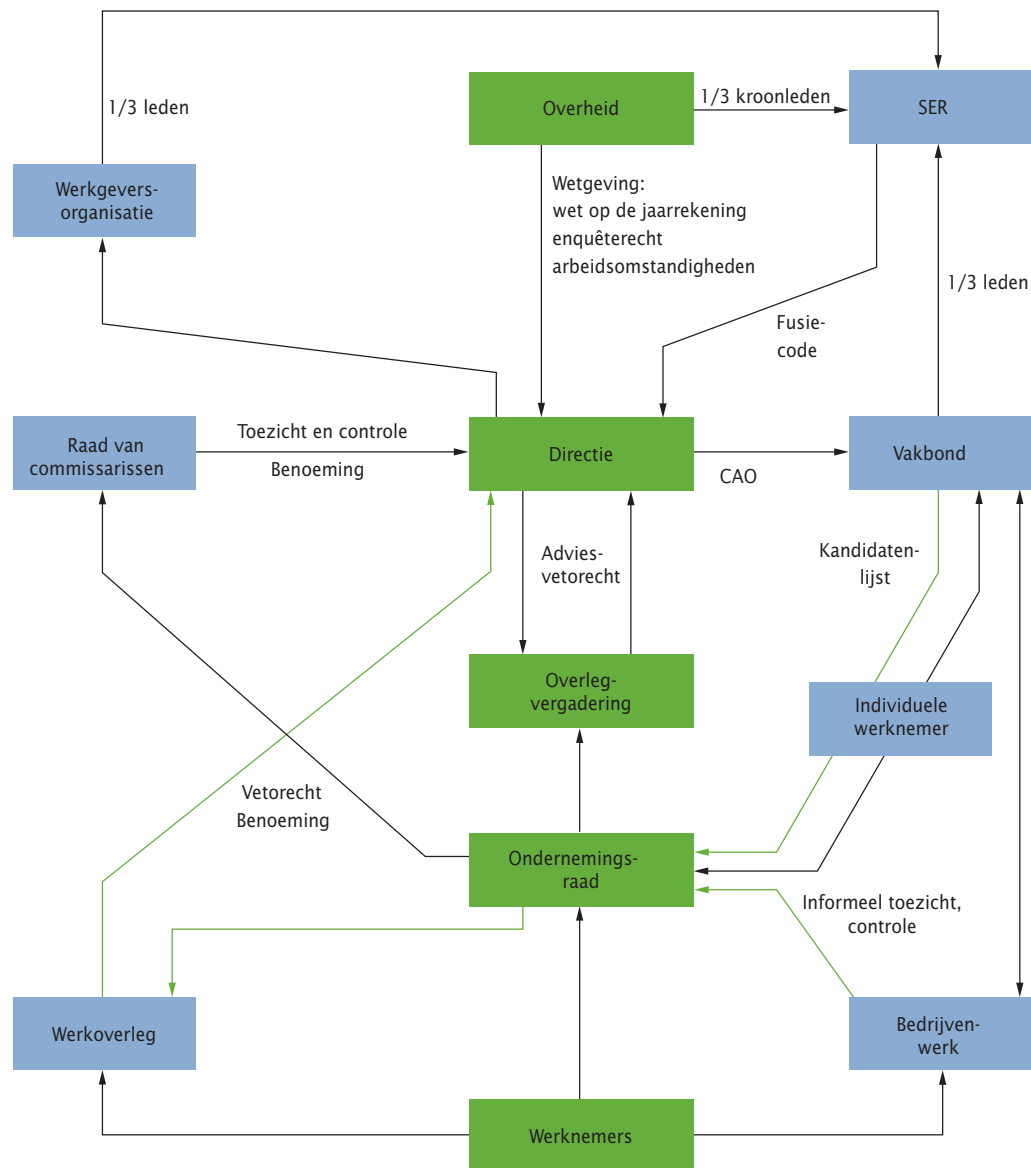
Medezeggenschap als participatie

Bij medezeggenschap als participatie kan men binnen een structuur van machtsrelaties actief deelnemen aan de beleidsuitvoering. Participatie kan in zowel een gedemocratiseerde als niet-gedemocratiseerde structuur plaatsvinden en zonder dat de machtsrelaties automatisch gewijzigd worden. Participatie is te omschrijven als 'het betrekken van werknemers bij de beleidsuitvoering' (al dan niet democratisch vastgesteld). Participatieprocessen spelen zich meestal af onderaan de organisatie, op de werkplek. Ze kunnen een institutionele vorm aannemen (door werkoverleg), maar ook een verandering in leiderschapstijlen veroorzaken.

De huidige stand van zaken aangaande medezeggenschap zien we in figuur 2.9 Dit is een overzicht van de verschillende medezeggenschapsorganen in een onderneming en van andere regelingen die de autonomie van de directie begrenzen ten gunste van de werknemers. De onderlinge verbondenheid van al deze regelingen op ondernemingsniveau is zo veel mogelijk weergegeven.

Werkoverleg Dit medezeggenschapsplaatje is niet voor alle ondernemingen even realistisch, want hierin vermelde regelingen, instituten en dergelijke zijn niet overal identiek voorgeschreven. Bovendien bestaat werkoverleg niet overal. Dit overzicht geldt primair voor nv's en bv's met meer dan vijftig werknemers.

Regelingen met betrekking tot medezeggenschap zijn: Wet op de Ondernemingsraden, Arboret, Structuurwet raad van commissarissen, Wet op het Enquêterecht, Wet op de Jaarrekening, de fusiecode (SER) en het werkoverleg. De eerste twee wetten worden in deze paragraaf behandeld.



Figuur 2.9
Medezeggenschaps-
organen op
ondernemingsniveau

2.6.1 Wet op de Ondernemingsraden en Arbowet

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR, 1998/2008/2017) is verplicht van toepassing voor ondernemingen met 50 of meer werknemers. Daarbij bestaat een overgangsregeling voor ondernemingen met meer dan 35 werknemers; hier kan de OR alleen blijven bestaan als dat in de cao wordt afgesproken of als de ondernemer dat vrijwillig besluit. In dat geval is de OR geen wettelijke verplichting meer.

Onderneming

Onder 'onderneming' verstaat de WOR: 'Elk in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband, waarin krachtens arbeidsovereenkomst arbeid wordt verricht.' Hieronder vallen dus niet alleen bedrijven, maar ook instellingen als ziekenhuizen en

maatschappelijke organisaties. Ook overheidsinstellingen, zoals ministeries, gemeenten en gemeentelijke diensten, provincies en waterschappen, vallen eronder, want ook dit zijn samenwerkingsverbanden die door de WOR als 'onderneming' worden beschouwd.

Gekozen werknemers- leden

De ondernemingsraad (OR) is een medezeggenschapsmiddel dat bestaat uit gekozen werknemersleden die een stem in de besluitvorming hebben en een vertegenwoordiging voor alle werknemers vormen. De OR staat buiten de hiërarchische verhoudingen van de bedrijfsorganisatie en heeft bij veel besluiten een advies- of instemmingsrecht. Alle taken van de OR zijn geregeld in de WOR.

Ondernemingsraad

Doelstelling, samenstelling en werkwijze van de ondernemingsraad

Volgens de wet wordt de ondernemingsraad ingesteld 'ten behoeve van het overleg van de leiding met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen, een en ander in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen'. De doelstelling van de OR is dus tweeledig:

- 1 Als personeelsorgaan behartigt de OR de personeelsbelangen.
- 2 Als ondernemingsorgaan bevordert de OR de doelstellingen van de onderneming.

Kiesgroepenstelsel

De wet stelt het minimum aantal leden vast op 3 bij kleine organisaties, tot 25 bij organisaties met 7 000 of meer werknemers. De OR-leden kiest men veelal via het kiesgroepenstelsel. Kiesgroepen bestaan uit categorieën werknemers en/of afdelingen, die ieder een bepaald aantal leden van de OR kiezen. De toelichting op de WOR stelt dat een kiesgroep een groep werknemers is met gemeenschappelijke belangen die voor alle werknemers gelden. Als niet het kiesgroepenstelsel wordt toegepast, kiest men degenen met de meeste stemmen. De zittingsperiode is twee jaar, met mogelijk een rooster van aftreden. OR-leden zijn herkiesbaar. De OR-leden kiezen uit hun midden een voorzitter, die de OR-vergaderingen leidt, waarbij de directeur-eigenaar niet aanwezig is. De WOR bepaalt dat er minstens zesmaal per jaar een overlegvergadering tussen OR en directie moet zijn. Voor het voorzitterschap bij deze vergadering moeten de betrokkenen een regeling treffen, waarbij de WOR voorstelt om beurtelings de directeur en de OR-voorzitter te nemen. De partijen mogen echter een andere regeling overeenkomen.

Overlegvergadering

Commissies

Voor de werkverdeling stelt de OR doorgaans een aantal commissies in, bijvoorbeeld voor financieel/economisch beleid, het opstellen van vergaderagenda's, sociaal beleid, contacten met de directie (veelal 'kleine commissie' genoemd) en de commissarissen. Ze fungeren als adviescommissies voor de OR. In de praktijk leidt het verschil in kennis tussen commissieleden en de overige OR-leden soms tot wrijvingen. Besluiten kunnen alleen met instemming van de gehele OR genomen worden en het overleg met de commissies is meestal alleen een voorbereiding op de besluitvorming in de OR.

Externe deskundigen

De OR kan zich bij zijn werk laten bijstaan door externe deskundigen (organisatieadviseurs, accountants, juristen). De kosten hiervan worden door de onderneming gedragen, maar als ze onredelijk hoog zijn kan de ondernemer bezwaar maken. Hij kan echter geen bezwaar maken tegen wie als deskundige wordt ingeschakeld. Met instemming van de ondernemer mag de OR ook interne specialisten raadplegen.

OR: achterban, scholing en rechtsbescherming

Een ondernemingsraad functioneert alleen als de relatie met de achterban goed is. Door het contact met de achterban creëert de OR draagvlak voor zijn besluiten en stimuleert de leden. De WOR (1979) bood al aanknopingspunten voor de relatie met de achterban, maar een nieuwe wet voegt daaraan toe dat de ondernemer de ondernemingsraad (en de commissies) in staat moet stellen de werknemers te raadplegen; werknemers moeten dan aan die raadpleging kunnen deelnemen, voor zover dat nodig is voor de taakvervulling van de OR. In de wet staat geen uitgewerkte regeling, maar maakt het mogelijk om nadere afspraken met de ondernemer maken.

Scholingsdagen

OR-leden hebben minimaal recht op vijf scholingsdagen per jaar en de leden van alle vaste commissies en onderdeelcommissies van de OR op drie. OR-leden die tevens lid zijn van een commissie, kunnen dus minstens acht scholingsdagen per jaar krijgen.

Werknemers die het initiatief nemen om een ondernemingsraad op te richten, worden voortaan beschermd tegen benadeling in hun positie in de onderneming. Ook de ambtelijk secretaris krijgt deze (ontslag)bescherming. Als er een ambtelijk secretaris is, heeft deze dezelfde faciliteiten als de OR en de commissies.

Europese ondernemingsraad

De Europese Richtlijn van 1994 voor de instelling van een Europese ondernemingsraad heeft voor Nederland geleid tot de in 1997 van kracht geworden Wet op de Europese ondernemingsraden. Richtlijn en wet garanderen dat de Europese OR (EOR) het recht heeft op informatie en raadpleging betreffende grensoverschrijdende ontwikkelingen en activiteiten (fusies, bedrijfssluitingen) die gevolgen hebben voor vestigingen in meer dan één Europees land. Elke lidstaat mag de wetgeving naar eigen inzicht aanscherpen. Multinationals moeten zich houden aan de wet in het land van hun Europese hoofdkantoor.

We spreken van een 'multinationale onderneming' als deze ten minste duizend werknemers heeft en er in ten minste twee lidstaten minimaal honderdvijftig werknemers zijn. Onder 'raadpleging' verstaat de richtlijn de dialoog tussen werknemersvertegenwoordigers en hoofdbestuur.

Euro-OR

De Europese ondernemingsraad (Euro-OR) wint nauwelijks terrein. Bij een aantal internationale ondernemingen functioneert een Euro-OR met ook Nederlandse leden. Het gaat dan vooral om bedrijven met een hoofdzetel in Duitsland of Frankrijk. Maar ook in Engeland bestaan enkele vrijwillig tot stand gekomen Euro-OR'en.

In de goede voorbeelden maakt de Europese ondernemingsraad afspraken met de centrale directie over thema's als de interne mobiliteit in de onderneming, het opzetten van een systeem van financiële participatie door werknemers of de harmonisatie van het personeelsbeleid. Maar ook het vroegtijdig reageren op reorganisaties op grote schaal behoort tot het werkterrein van de Europese ondernemingsraad, denk aan de actie bij de Enci-cementfabriek (2011) in Maastricht om deze langer open te houden. Deze actie vond plaats in nauw overleg met de Nederlandse en Europese ondernemingsraad van Heidelberger Cement.

VERDIEPING**Medezeggenschapsstructuren in Europa: grote verschillen**

In de structurering van de arbeidsverhoudingen in de onderneming zijn er tussen de EU-lidstaten – ondanks de EU-richtlijn van 1994 – grote verschillen, die het instellen en functioneren van de Euro-OR compliceren.

Verschillen in industriële democratie tussen enkele Europese landen kan men als volgt karakteriseren:

Nederland, Duitsland, Oostenrijk en Luxemburg (Noordwest-Europees model)

- wettelijke regelingen van medezeggenschap in de onderneming;
- medezeggenschapsorgaan: de ondernemingsraad met meer (D) of minder (NL) invloed via de raad van commissarissen (rvc) en raad van bestuur (rvb);
- instemmingsrecht: sociale onderwerpen (informatie- en adviesrecht), economische en organisatorische aangelegenheden.

Via vertegenwoordigers in rvc en rvb is de werknemersinvloed verhoudingsgewijs groot.

Engeland en Ierland (Brits model)

- geen wettelijke regelingen van medezeggenschap (voluntarisme);
- medezeggenschapsorgaan: de vakbond in de figuur van de 'shop steward';

- geen instemmingsrechten: via onderhandelingen wordt inspraak bereikt over sociaal en economisch beleid (inclusief arbeidsvoorwaarden).

Zweden, Denemarken, Noorwegen en Finland (Noordwest-Europees/Brits model)

- wettelijke regelingen van medezeggenschap in de onderneming;
- medezeggenschapsorgaan: de vakbond in de figuur van de 'shop stewards' en werknemers-vertegenwoordiging in de rvc;
- instemmingsrecht: organisatie van de productie, het sociale beleid, fondsbeheer (inclusief arbeidsvoorwaarden); vakbondsvertegenwoordigers hebben geen stemrecht in de rvb;
- informatie- en adviesrecht: economische aangelegenheden.

Frankrijk, Griekenland, Portugal, Spanje en België (Latijns-Europees model)

- wettelijke regelingen van medezeggenschap in de onderneming;
- medezeggenschapsorgaan: twee- of driedelige structuur (vakbondsvertegenwoordiging, ondernemingsraad, in Frankrijk bovendien personeelsraad);
- geen instemmingsrechten (behalve bij de arbeidsvoorwaarden);
- informatie- en adviesrecht: sociaal en economisch beleid, fondsbeheer, organisatie van de productie.

Deze structuren zijn te karakteriseren als 'onderhandelingsmodel' (Engeland), 'oppositiemodel' (Frankrijk) en 'integratiemodel' (Duitsland). Een combinatie van deze modellen komen we in Nederland tegen (het 'poldermodel').

2.6.2 Bevoegdheden van de ondernemingsraad

In Nederland heeft de OR belangrijke bevoegdheden zoals: adviesbevoegdheid bij directiebenoemingen, adviesbevoegdheid met beroepsmogelijkheid en instemmingsrecht over sociale regelingen.

Adviesbevoegdheden

Ingevolge artikel 25 van de WOR heeft de OR bevoegdheid om advies te geven over veel voorgenomen besluiten van de ondernemer die het voortbestaan van het bedrijf raken. Ze zijn veelal strategisch van aard, zoals:

- overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;
- wijziging in de zeggenschap in een andere onderneming;
- beëindiging of wijziging van de werkzaamheden;
- wijziging in de ondernemingsorganisatie;
- wijziging in de verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie;
- verplaatsing van de onderneming;
- groepsgewijs werven of inlenen van arbeidskrachten;
- belangrijke investeringen doen;
- een belangrijk krediet aantrekken;
- extern advies vragen over een van de vorige punten.

Adviesrecht Het adviesrecht van de ondernemingsraad is (sinds de WOR 1998) uitgebreid met vier onderwerpen. De ondernemer moet de OR nu ook advies vragen over (1) belangrijke kredietverstrekkingen en zekerheidsstelling voor schulden van een andere ondernemer, tenzij dit behoort tot de normale werkzaamheden (zoals bij banken en verzekeringsmaatschappijen); (2) invoering of wijziging van belangrijke technologische voorzieningen (zoals kantoor- en procesautomatisering); (3) belangrijke milieumaatregelen, waaronder ook het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische of administratieve voorziening; (4) vaststel-

ling van een regeling om zelf het WAO-risico te dragen, zoals bedoeld in de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (artikel 75, lid 3). Verder moet de ondernemer het voorgenomen besluit schriftelijk aan de OR voorleggen.

Advies directeur- benoeming

Op grond van artikel 30 van de WOR moet de ondernemer de OR ook advies vragen over een besluit om een directeur te benoemen of ontslaan. De wet bepaalt dat het advies op tijd wordt aangevraagd, zodanig dat het nog van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Daarom moet de ondernemer de OR zo vroeg mogelijk raadplegen. De toelichting legt uit dat bij overweging van de alternatieven de ondernemingsraad wordt geraadpleegd vóór de ondernemer zijn keuze heeft bepaald. In de praktijk wordt de ondernemingsraad zelden betrokken bij het afwegen van alternatieven. De ondernemer legt zijn keuze voor aan de OR en deze brengt het advies pas uit nadat er in de overlegvergadering ten minste eenmaal over het besluit is overlegd.

In beroep gaan Ondernemingskamer

Bij de adviesbevoegdheid op grond van artikel 25 zijn er twee soorten conflicten denkbaar tussen ondernemer en OR: (1) de ondernemer volgt een gegeven advies niet (geheel) op; (2) er is geen advies gevraagd, terwijl de OR vindt dat dit wel had moeten. De ondernemer kan niet zomaar aan een OR-advies voorbijgaan. Indien het niet (geheel) wordt gevolgd, ontvangt de OR een schriftelijke mededeling met de reden(en) hiervoor. Bovendien moet de ondernemer de uitvoering van zijn besluit een maand opschorten. In die maand kan de OR in beroep gaan bij de Ondernemingskamer omdat de ondernemer bij een afweging van de belangen nooit tot zijn besluit had mogen komen.

Wanneer de ondernemer en de OR over een verplichting vanwege de WOR van mening verschillen en één van de partijen wil tot een oplossing komen, dan moet men de kwestie voorleggen aan de Bedrijfscommissie van de SER, die dan advies uitbrengt. Wanneer hierna de partijen nog verdeeld zijn, kan men de kantonrechter om een bindende beslissing verzoeken. Tegen een uitspraak van de kantonrechter is slechts hoger beroep mogelijk bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam.

Instemmingsrecht

In veel zaken van personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid heeft de OR instemmingsrecht op grond van artikel 27 van de WOR. OR-instemming is een vereiste als een ondernemer wil besluiten om een regeling vast te stellen, in te trekken of te wijzigen aangaande:

- pensioenverzekering, winstdeling of sparen;
- werktijd of vakantie;
- een belonings- of functiewaarderingsstelsel;
- veiligheid, gezondheid of welzijn in verband met de arbeid;
- het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid;
- de personeelsopleiding;
- het bedrijfsmaatschappelijk werk;
- het werkoverleg;
- de klachtenbehandeling.

Aan het instemmingsrecht zijn sinds de WOR 1998 regelingen toegevoegd inzake privacy (registratie van en omgang met de persoonsgegevens van werknemers), personeelsvolgsystemen (voorzieningen ter controle van werknemers op aanwezigheid, gedrag of prestaties) en gezondheid (registratie van en omgang met gegevens over medische keuringen, ziekmelding, ziekteverzuim en de controle daarop).

Geschrapt zijn (zie de WOR 1979) het arbeidsreglement en regelingen met betrekking tot de positie van jongeren.

Sinds 2017 bestaat:

- Instemmingsrecht bij pensioenovereenkomsten.
- De OR krijgt meer bevoegdheden over gewenste beloningsverhoudingen in de organisatie, inclusief regeling van topbeloningen.
- Instemmingsrecht bij de keuze van de preventiemedewerker en zijn plek in de organisatie.
- Instemmingsrecht inzake de procedure voor het omgaan met het melden van een vermoeden van een misstand (dit in relatie tot de Wet Huis voor Klokkenluiders, sinds 1 juli 2016, waarin rechtsbescherming van klokkenluiders is geregeld), zie verder 2.7.1.

Een werkgever met 50 of meer medewerkers hoort een klokkenluidersregeling te hebben. Een klokkenluider moet eerst intern melden.

Beroepsprocedure

Het instemmingsrecht geldt niet als een van de hiervoor genoemde zaken bij cao is geregeld. Ook rond het instemmingsrecht kent de WOR een beroepsprocedure. Als de OR negatief besluit over een ondernemersbeslissing, kan de ondernemingsleiding de Bedrijfscommissie verzoeken het besluit alsnog goed te keuren. In dit geval is het de ondernemer die in beroep kan gaan; bij de adviesbevoegdheid ligt het beroepsrecht (en de bewijsvoering) bij de OR.

VERDIEPING

Tijdige informatieverstrekking

Aan artikel 24 van de WOR is de tijdige informatieverstrekking toegevoegd. De werkgever moet halfjaarlijks de OR informeren over voorbereidingsbesluiten aangaande onderwerpen waarover advies- of instemmingsrecht bestaat, zodat de OR vroegtijdig op de hoogte is van de ondernemersplannen en tijdig kan afspreken hoe de raad bij de besluitvorming wordt betrokken. Dus vóór de ondernemer wettelijk verplicht is advies of instemming te vragen.

Kwaliteitszorgbeleid

Uitbreiding elementen in de bevoegdheden

De OR heeft inzake het ondernemingsbeleid een toetsende taak, met ook aandacht voor kwaliteitszorgbeleid en nieuwe technologie.

Verder moet de OR (in het kader van het informatierecht) financiële documenten op hetzelfde tijdstip ontvangen als de aandeelhouders.

Sociaal Economische Raad (SER)

Vanaf 1 oktober 2010 hebben (ingevolge een wetsvoorstel uit 2008) ondernemingsraden spreekrecht gekregen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Ze mogen hun standpunt dan duidelijk maken over benoemingen, ontslag en beloningen van bestuurders en commissarissen.

Belangrijke besluiten over de gang van zaken in het bedrijf moeten voortaan eerst aan de OR worden voorgelegd. De aandeelhoudersvergadering is echter niet verplicht het standpunt van de OR over te nemen.

Het kabinet heeft hiermee het standpunt overgenomen van de Sociaal-Economische Raad (SER) in zijn advies over evenwichtig ondernemingsbestuur. Volgens de SER zal een spreekrecht van de OR in de aandeelhoudersvergadering ertoe bijdragen dat belangen van werknemers worden meegewogen in de besluitvorming. Bovendien kan het mogelijk een rem zetten op het toekennen van excessieve beloningen aan het ondernemingsbestuur.

2.6.3 Organisatie en ondernemingsraad

Dwarsdoorsnede

De kracht van het instituut OR zit in het feit dat dit een dwarsdoorsnede is van het bedrijf, zowel in de breedte (afdelingen en functies) als in de diepte (van hoog tot laag). Bij de OR-samenstelling dient het kiesgroepsysteem ervoor te zorgen dat elke groep redelijk

vertegenwoordigd is. Ook niet-vakbondsleden kunnen zich verkiesbaar stellen. Een aldus samengestelde OR vormt voor het management een unieke informatiebron, buiten de traditionele lijnorganisatie om.

OR-leden zijn in het overleg met de directie deskundig wat betreft de eigen situatie en de problemen van het werk. Het is echter steeds nodig om in het overleg een juist evenwicht te vinden tussen eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid voor het algehele gebeuren, tussen de groepsbelangen en die van de onderneming.

Middle management en de OR

De middle manager neemt een bijzondere positie rond de OR in. Medewerkers van zijn afdeling kunnen door hun OR-lidmaatschap al op de hoogte zijn van beleidsplannen voordat de bedrijfsleiding hem heeft ingelicht. Zowel het OR-lid als de middle manager moet met dit gegeven verstandig omgaan.

OR in 'kleinere' bedrijven

10-50 Werknemers

Volgens de WOR (1998) bestaan er bij ondernemingen met 10-50 werknemers drie mogelijkheden voor medezeggenschap. Allereerst kan bij cao of door een ondernemersbesluit op vrijwillige basis een zogenoemde personeelsvertegenwoordiging worden ingesteld. Deze bestaat uit ten minste drie personen, rechtstreeks gekozen door de stemgerechtigde werknemers.

Personeels- vertegenwoordiging

Een personeelsvertegenwoordiging is wettelijk verplicht als de werknemersmeerderheid, eventueel gesteund door de vakbeweging, erom vraagt. De bevoegdheden ervan zijn beperkt. Het instemmingsrecht heeft betrekking op twee onderwerpen, namelijk werktijdregelingen en regelingen betreffende arbeidsomstandigheden/ziekteverzuim. Het adviesrecht geldt voor ondernemersplannen die voor ten minste een kwart van de werknemers kunnen leiden tot werkloosheid of tot een belangrijke arbeids- of de arbeidsvoorwaardenverandering. Voor de leden van de personeelsvertegenwoordiging geldt ontslagbescherming en verder hebben ze bepaalde faciliteiten en scholingsrechten.

Personeelsvergade- ring

Als de hiervoor genoemde situaties zich niet voordoen, zijn ondernemingen met 10-50 werknemers toch wettelijk verplicht om tweemaal per jaar een personeelsvergadering te houden, waarbij bedrijfsaangelegenheden aan de orde komen. Eenmaal per jaar moet men de algemene gang van zaken bespreken. In deze personeelsvergadering verschaft de directeur gegevens over de ondernemingsresultaten en werkzaamheden. Ook geeft hij inzicht in het gevoerde en te voeren sociale beleid. Soms moet hij ook over de jaarrekening spreken. Deze personeelsvergadering is dan bevoegd te adviseren als besluiten kunnen leiden tot arbeidsplaatsenverlies of verandering van werkomstandigheden voor ten minste een kwart van de werknemers. De personeelsvergadering heeft (in tegenstelling tot de OR) geen beroepsrecht bij besluiten waarover niet het 'vereiste' advies is gevraagd en gegeven.

Minder dan tien werknemers

Ondernemingen met minder dan tien werknemers kunnen vrijwillig een personeelsvertegenwoordiging instellen. Deze heeft dezelfde faciliteiten als de personeelsvertegenwoordiging in ondernemingen met 10-50 werknemers, maar de bevoegdheden zijn beperkt tot het instemmingsrecht aangaande werktijdregelingen.

2.6.4 Functioneren van ondernemingsraden in de praktijk

Er is veel onderzoek naar het functioneren van ondernemingsraden geweest. Vroeger hielden ondernemingsraden zich te veel bezig met minder beleidscentrale onderwerpen, ofwel: de invloed van de OR wordt minder naarmate de beslissingen belangrijker zijn.

De invloed van de OR is het grootst op routinematige beslissingen (werktijdenschema's vaststellen of werkomstandigheden verbeteren), op strategische beslissingen is deze geringer. Vanwege het meer zakelijke klimaat van de jaren tachtig (positieve waardering van ondernemerschap en het op de achtergrond raken van medezeggenschapsvraagstukken) heeft de positie van ondernemingsraden zich gestabiliseerd. Dit komt ook door de wetwijziging van

1979, waardoor de ondernemingsraad meer zelfstandig werd. De OR heeft zich een vaste plaats verworven en de huiver van menige directeur-bestuurder ervoor bleek onterecht.

Strategische onderwerpen

Opvallend is de hoge betrokkenheid bij strategische onderwerpen. Uit onderzoek bleek dat de ondernemingsraad gekend wordt in strategische onderwerpen als reorganisatie, verzelfstandiging of (beoogde) fusie, ondernemings-/instellingsplan en nieuwe investeringen, maar als dat te laat gebeurt heeft de OR significant minder invloed dan als hij op tijd bij zulke onderwerpen wordt betrokken. In beginsel dient advies gevraagd te worden op het moment dat een OR nog wel echt invloed op de besluitvorming kan hebben (aldus de Ondernemingskamer). Dit patroon geldt voor alle onderwerpen, ook voor tactische en operationele, variërend van werving/selectiebeleid, arbeidstijden, terugdringing ziekteverzuim tot onkostenregeling en werkroosters.

Onderzoek laat overigens zien dat OR-werk niet erg populair is. Ook bestaat nog steeds het beeld dat het OR-lidmaatschap nadelig kan zijn voor de loopbaan, zoals gemiste carrièrekansen, geen loonsverhoging zolang je in de OR zit, conflicten met de directe chef of reden voor ontslag, al is dat laatste meestal moeilijk te bewijzen.

Maar een positie in de (centrale) ondernemingsraad kan zeker positief uitpakken. In de huidige tijd is er een goede kans om je te profileren. Meer dan in het verleden zijn er gevoelige onderwerpen aan de orde, zoals het functioneren van bestuurders en toezichthouders of de beloningen van de top. Bestuurders zijn kwetsbaarder geworden als gevolg van het corporate governance-debat. Bestuurders zijn er ook van doordrongen dat je de OR meer nodig hebt, zeker in moeilijke tijden. Als een bestuurder uitstraalt dat overleg zonde van zijn tijd is en de OR een blok aan zijn been, dan staan de OR-leden permanent in een vechthouding. Een bestuurder krijgt zo de OR waar hij om vraagt.

OR-WERK ... EEN 'CARRIÈREREM'?

In de non-profitsector denkt 55% van de OR-leden dat zitting in de OR slecht is voor de loopbaan, in het bedrijfsleven zijn vier op de tien OR-leden die mening toegedaan. Van de OR-leden bij de overheid denkt 49% dat het lidmaatschap een rem is op hun carrière.

Het OR-werk heeft echter ook voordelen. Ruim driekwart van de leden voelt dat het OR-werk wordt gewaardeerd door collega's, bij de overheid geldt dit zelfs voor 81%. Daarnaast geeft het werk een boost aan de persoonlijke ontwikkeling, vindt zo'n 85%. Hoe groter de ondernemingsraad, des te sterker de leden het

gevoel hebben dat ze hun kennis en vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. [...] Meer dan acht op de tien leden vindt dat ze sterker worden in de omgang met het bestuur dankzij het OR-werk dat ze doen. Ook verbeteren ze hun communicatievaardigheden en leren ze beter vergaderen. In iets mindere mate versterken ze voor hun gevoel hun analytische capaciteiten en hun mensenkennis. Inhoudelijk doen werknemers door het lidmaatschap van de OR vooral veel kennis op over arbeidsomstandigheden, gevolgd door personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden.

Bron: *Het Financieele Dagblad* (bewerkt) / *OR Insight*

Management

Het functioneren van een OR wordt dus medebepaald door hoe het management ermee omgaat: hoeveel informatie men zelf verstrekt en wanneer en welke functie men eraan toeschrijft. Ofwel: het management kan door zijn optreden bijdragen aan het functioneren van een ondernemingsraad. Dat goed overleg positieve gevolgen heeft voor zowel de onderlinge verhoudingen als de besluitvorming blijkt ook uit veel onderzoek.

Het creëren van een evenwichtige verhouding tussen de partijen is een belangrijke managementtaak. Door een duidelijk standpunt in te nemen aangaande de rol van verschillende medezeggenschapsorganen en daar ook naar te handelen, bevordert het management de kwaliteit en acceptatie van het beleid.

2.6.5 Arbowet (1998/2007/2011/2017)

In 1980 is een start gemaakt met de invoering van een wet op de arbeidsomstandigheden (Arbowet), die aantoont hoe veranderde mens- en maatschappijbeelden hun weerslag vinden in wetgeving. Als eerste wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden geldt het Kinderwetje van Van Houten uit 1874. Ook nog in de negentiende eeuw werden de eerste Arbeidswet (1889) en de Veiligheidswet (1895) van kracht.

Naast het stroomlijnen van een door vele aanvullingen onoverzichtelijke wetgeving, wil de Arbowet vooral nieuwe opvattingen over veilig en gezond werken vastleggen. De oude Veiligheidswet spreekt alleen over veiligheid en gezondheid, maar de Arbowet voegt hieraan 'het welzijn in verband met arbeid' toe en noemt de volgende drie doelstellingen als onderdeel van het te voeren beleid:

Welzijn in verband met arbeid

- een zo groot mogelijke veiligheid;
- een zo goed mogelijke gezondheidsbescherming;
- het bevorderen van het welzijn.

WAT IS PESTEN OP HET WERK?

Bij pesten op het werk gaat het niet om een eenmalige vervelende grap of opmerking door een collega. Pesten is iets wat vaker gebeurt over een langere tijd. Het doel van pesten is kwetsen en vernederen.

Vormen van pesten

Vormen van pesten zijn:

- vervelende opmerkingen maken;
- grapjes maken ten koste van u;
- beledigen, schelden;
- negeren of sociaal isoleren;
- openlijk terechtwijzen;
- gebaren maken;
- beschadigen van eigendommen.

Gevolgen van pesten

Werknemers kunnen door pesten last krijgen van hoofdpijn, darmklachten en slaapproblemen. Een langere tijd gepest worden, kan leiden tot het Post-Traumatisch Stress Syndroom. Symptomen hiervan zijn nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies en vermijdingsgedrag.

Wat kunt u doen als u op uw werk te maken krijgt met pesten?

Als u slachtoffer bent van pesten door collega's of uw leidinggevende, is het belangrijk te zeggen dat u het pestgedrag niet accepteert. U kunt erover praten met een collega die u vertrouwt of met een leidinggevende. Ook kunt u naar een vertrouwenspersoon gaan. Als deze er binnen uw bedrijf niet is, kunt u contact opnemen met een lid van de ondernemingsraad, de vakbond, de bedrijfsarts of de klachtencommissie.

Collega slachtoffer van pesten

Als u merkt dat een collega wordt gepest, moet u de dader aanspreken op zijn gedrag. Hiermee steunt u het slachtoffer. Vaak stopt het pesten als veel mensen aan de dader duidelijk maken dat zijn gedrag niet op prijs wordt gesteld.

Hoe moet uw werkgever u tegen pesten op het werk beschermen?

Uw werkgever moet in zijn arbobeleid aandacht besteden aan het voorkomen en bestrijden van pesten. In de risicoinventarisatie en -evaluatie (RI&E) staan de risico's voor werknemers beschreven. De maatregelen die nodig zijn om pestsituaties te voorkomen en beperken zijn opgenomen in het Plan van Aanpak. Dit is een onderdeel van de RI&E. Iedere werkgever heeft een RI&E.

Vormen van maatregelen tegen pesten

Een werkgever kan binnen het bedrijf een vertrouwenspersoon aanstellen. Ook kan een werkgever een klachtenprocedure opstellen. Werknemers kunnen hier terecht met klachten over pesten.

Voorlichting

Ook moet uw werkgever u voorlichting geven over pesten. Hij kan het onderwerp bijvoorbeeld bespreken in een werkoverleg of via een artikel in een personeelsblad.

Bron: www.rijksoverheid.nl (bewerkt)

Wijzigingen in de Arbowet (2017) en voor de Inspectie SZW en Bedrijfsgezondheidszorg betreffen:

- 'second opinion' van een tweede onafhankelijke bedrijfsarts;
- versterking van de rollen van de bedrijfsarts en preventiemedewerker;
- iedere werknemer heeft directe toegang tot de bedrijfsarts via een 'open spreekuur', ofwel het zogenoemde 'arbeidsomstandigheden spreekuur'.

Begrip 'welzijn' in de Arbowet

De introductie van het begrip 'welzijn' in de Arbowet betekent niet dat de overheid zich nu met het totale sociale beleid in een onderneming bemoeit. De belangrijkste beperking is dat de Arbowet alleen spreekt over 'welzijn' in verband met de arbeid.

Verplichtingen van de werkgever

Als algemene verplichtingen van de werkgever bij het onderdeel welzijn, noemt de Arbowet:

- ongevarieerde, zich in een kort tijdsbestek herhalende arbeid en arbeid waarbij een machine of een lopende band het tempo bepaalt, moet worden vermeden;
- bij de samenstelling en toewijzing van taken moet men rekening houden met de eigenschappen van de werknemer (waaronder lichamelijke en geestelijke gesteldheid);
- de werknemer moet de mogelijkheid hebben om zich in het werk te verdiepen en kennis te nemen van de doelstelling en het resultaat van het werk.

Werkdruk

Als gevolg van wetswijzigingen omtrent ziekteverzuim en de WAO is de aandacht voor arbeidsomstandigheden toegenomen. Mensen die onder tijdsdruk werken of zwaar werk doen, lopen extra risico. Onderzoeksgegevens laten zien dat één op de drie werknemers last heeft van werkdruk. Van de jongeren tot 25 jaar doet bijna de helft zwaar lichamelijk werk, zoals in de bouw en de ziekenverzorging. In Nederland neemt de werkdruk vanaf 1990 toe met zo'n 1,5% per jaar. Opmerkelijk genoeg heeft dit voor velen geen negatief effect op het werkplezier. Een deel 'kleine' zzp'ers wil meer uren per week maken, aldus het CBS (in 2016)

40% HEEFT WERKSTRESS

Schouten & Nelissen onderzocht hoe het zit met de werkdruk van medewerkers en het resultaat valt niet mee: maar liefst 40% worstelt met werkstress als gevolg van te veel werkdruk en een verstoorde werk-privé balans. 54% meent continu achter de feiten aan te lopen, hoe hard ze ook werken.

Een derde heeft er moeite mee om 's avonds het werk los te laten. 78% werkt structureel over, 24% werkt maandelijks 20 uur extra. Het is allemaal niet goed voor de gezondheid: 41% van de medewerkers heeft de afgelopen 12 maanden verzuimd, 30% loopt risico op een burn-out.

Bron: Lang leve de werkdruk! Sn.nl

Wie het al druk heeft met een voltijd baan en/of de zorg voor kinderen is meer uren gaan werken (SCP, 2013). Wel is de groei gestagneerd; met name vrouwen zijn meer gaan werken. Nederlanders werken het minst in aantallen uren per jaar, namelijk 1 377 uur. Duitsers werken zo'n 1 400 uur en Britten 1 647 uur. Er gaan overigens stemmen op om in Nederland opnieuw een 40-urige werkweek de norm te laten worden.

In Nederland melden werknemers zich relatief weinig ziek: gemiddeld één keer per jaar voor de duur van 2,5 ziekte dagen (in Frankrijk bijvoorbeeld 13,5 dagen, in Duitsland 6,6 dagen en in België 7,3 dagen). Mensen met een hoge werkdruk hebben acht keer meer kans op klachten vanwege 'burn-out' dan mensen zonder hoge werkdruk.

Werkgerelateerde psychische klachten

Werknemers zijn vooral ziek door stress op of over het werk. Dit is de meest voorkomende beroepsziekte. Ongeveer een derde van het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door werkgerelateerde psychische klachten: verstoorde balans tussen werk en privé, hoge werkdruk, baanonzekerheid of conflicten, agressie en geweld op de werkvloer. Een op de 25 mensen ervaart 'verlofstress', zo meldt het CNV in 2017.

ziekteverzuim managementprobleem

Vaak is vastgesteld dat het ziekteverzuim hoger wordt als de economie goed draait. Gaat het slechter, dan speelt angst voor ontslag een rol en daalt het ziekteverzuim. Inmiddels is er naast aandacht voor fysieke afwezigheid ook aandacht voor mentaal verzuim. Mensen zijn dan wel op hun werk, maar zijn er niet voldoende bij. Mentaal verzuim begint vaak met stille onvrede, gevolgd door onrust en als het niet wordt aangepakt, leidt dit tot onmacht, onwil of zelfs obstructie. Langere werkdagen of continu reorganiseren zonder op de cultuur te letten, voedt het mentale verzuim alleen maar. In dit verband maken Volkswagen en BMW bijvoorbeeld afspraken met werknemers over tijden waarop ze in prijs niet bereikbaar zijn.

Van alle Nederlanders werkt 48% regelmatig in hoog tempo en heeft een op drie te maken met hoge tijdsdruk. Maar het plafond lijkt bereikt, want sinds 1997 is de werkdruk in Nederland hoog, maar stabiel. Alleen in de bouw en het onderwijs neemt de druk nog toe. Ook ziekteverzuim is een managementprobleem. Van 1993 tot en met 2008 schommelde het ziekteverzuim van Nederlandse werknemers tussen de 6,2 en 4,3%. In deze periode zijn verschillende wetten in werking getreden die tot doel hadden het ziekteverzuim terug te dringen.

Het ziekteverzuim verschilt wel per bedrijfstak. In het onderwijs, openbaar bestuur en de gezondheidszorg hebben werknemers het hoogste ziekteverzuim (in 2017 ca. 5% oplopend tot 5,8% in de verpleeg- en zorgtehuizen). In de horeca, zakelijke dienstverlening, informatie en communicatie respectievelijk 2,2%, 2,6% en 3%.

Ook verschilt het naar bedrijfs grootte. Bij kleine en middelgrote bedrijven verzuimde per dag gemiddeld respectievelijk 1,9% en 3,5% van de werknemers. Grote bedrijven met honderd of meer werknemers hadden in 2016 een verzuim van gemiddeld 4,3%, soms oplopend tot 11–12%. In extreme gevallen kan het verzuim zelfs oplopen tot 20%, zoals bij de NS in 2000. Het overgrote deel van het ziekteverzuim is overigens niet werkgerelateerd, zo wordt gemeld.

Medezeggenschap Werkoverleg

Centrale thema's in de punten veiligheid, gezondheid en welzijn zijn de inhoud en de organisatie van de werkzaamheden. In dit opzicht heeft de Arboret ook een parallel met de begrippen 'medezeggenschap' en 'werkoverleg'.

De Arboret is een aanzet om het werkoverleg wettelijk te regelen. Als een organisatie meerdere afdelingen heeft, moet in elke afdeling regelmatig worden overlegd tussen de leiding en de daardat werkzame personen.

Kaderwet

Arboret in de praktijk

De Arboret is een kaderwet en bevat dus vooral basisprincipes, geen gedetailleerde voorschriften. Die basisprincipes worden uitgewerkt via Algemene Maatregelen van Bestuur. De Arboret heeft meer reikwijdte dan de oude Veiligheidswet en is van toepassing op alle vormen van arbeidsorganisatie. Zowel particuliere werkgevers als overheidsinstellingen vallen eronder. Door de bijzondere structuur van overheids- en onderwijsinstellingen (medezeggenschapscommissies i.p.v. ondernemingsraden) bestaan er hiervoor soms afwijkende of aanvullende regels.

In eerste instantie is het de werkgever die de Arboret moet naleven. Hij is verantwoordelijk voor het beleid rond de arbeidsomstandigheden. Ook verplicht de Arboret hem tot een risico-inventarisatie en -evaluatie en een plan van aanpak, dat de voornemens aangaande de omstandigheden voor minstens een jaar beschrijft.

Risico-inventarisatie Plan van aanpak Jaarplan

RI&E Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) bevordert dat een bedrijf gestructureerd de risico's aanpakt om zo de kans op arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten en -ongemakken tot een minimum te beperken.

TRUCKER MET DASHCAM MAAKT MINDER BROKKEN

Vrachtwagenchauffeurs van wie het rijgedrag in de gaten wordt gehouden door een dashcam zijn minder betrokken bij ongelukken en bijna-ongelukken. Het besef dat hun rijgedrag wordt opgenomen leidt ertoe dat ze geconcentreerder rijden.

Dat komt naar voren uit een proef waarbij bijna een jaar lang 378 trucks van 28 transportondernemingen werden voorzien van een dashcam. Verzekeringsmaatschappij TVM, die achter de test zit, bevestigt dit, meldt ANP.

Vrachtwagenchauffeurs voorzichtiger

Bij de pilot werd eerst naar het rijgedrag gekeken op basis van sensoren in de vrachtwagen die het rijgedrag meten. Na het plaatsen van de dashcam bleken de truckers bedachtzamer te rijden. Ze maakten minder noodstops of plotselinge stuurbewegingen.

Het verbeterde rijgedrag leidt niet alleen tot minder claims, maar ook tot besparing op het brandstofgebruik en minder slijtage van onderdelen, aldus de verzekeraar.

Bron: <http://www.logistiek.nl>

Veiligheids-
verplichtingen
Beroepsziektes
Arbovoorschriften
Zorgplicht
RSI-claim

Volgens artikel 7:658 van het Burgerlijk Wetboek moet een werkgever bewijzen dat hij zijn veiligheidsverplichtingen is nagekomen en alles heeft gedaan om beroepsziektes te voorkomen. Hij moet documentatie hebben waaruit blijkt dat de arbovoorschriften zijn nageleefd en hoe er is gehandeld na de eerste klachten. Blijkt de zorgplicht onvoldoende te zijn nagekomen, dan dreigen er forse aanspraken. Zo werd in 2002 door een kantonrechter voor het eerst een RSI-claim gehonoreerd. Probleem is dat RSI diverse oorzaken kan hebben en medisch moeilijk aantoonbaar is.

Preventiemedewerker
Corporate wellness

Het aantal schadeclaims vanwege een beroepsziekte neemt toe. Eerst waren het vooral aandoeningen aan het bewegingsapparaat en het gehoor, maar nu vormen psychische klachten, waaronder burn-out en posttraumatische stress, een nieuwe groep.

In de gewijzigde Arbowet zijn werkgevers sinds 1 juli 2005 verplicht een preventiemedewerker aan te stellen om te helpen bij beheersmaatregelen. Zo heb je nu onder de noemer 'corporate wellness' ook fitnessprogramma's voor werknemers of beter eten in bedrijfskantines.

De Arbowet verplicht de werkgever en werknemers om samen te werken bij 'de zorg voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn binnen hun bedrijf of inrichting'. De Arbowet geeft de OR een aantal bevoegdheden ter aanvulling op enkele WOR-bevoegdheden die ook betrekking hebben op arbeidsomstandigheden (zoals artikel 27 WOR, het instemmingsrecht).

ARBOCHECK VOOR FLEXWERKERS: FLEXTTEST

Arbeidsomstandigheden zijn belangrijk, ook voor uitzendkrachten, die vaak op verschillende plekken werken. In de uitzendsector bestaat een speciale stichting die zich bezighoudt met arbeidsomstandigheden: de Stichting Arbo Flexbranche (STAF). Om uitzendkrachten inzicht te geven in de risico's op hun werkplek heeft de STAF de Flextest ontwikkeld.

Wat doet STAF?

Uitzendondernemingen dragen verantwoordelijkheid voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van hun flexwerkers. Maar die verantwoordelijkheid ligt niet uitsluitend bij de werkgevers. De flexwerkers zelf en het inlenende bedrijf hebben ook een belangrijke

taak. Uitzendondernemingen hebben bovendien belang bij een laag ziekteverzuim en een spoedige re-integratie van flexwerkers op de arbeidsmarkt. STAF heeft dus genoeg reden om actief bij te dragen aan gezonde en veilige arbeidsomstandigheden voor flexwerkers.

Flextest

Een van de hulpmiddelen om eraan bij te dragen dat flexkrachten veilig en gezond werken is de Flextest. Werken er bij uw bedrijf uitzendkrachten, dan kunt u hen aanraden de test in te vullen. De Flextest staat op: www.veiligflexwerk.nl.

Bron: www.ornet.nl (bewerkt)

Verplichte ondersteuning door de arbodienst

Volgens de Arboret moet de werkgever zich bij zijn arbozorgverplichtingen laten bijstaan door één of meer deskundige werknemers of andere deskundigen, of door één of meer externe diensten. Ook een combinatie van deze drie is mogelijk. Voor sommige taken moet een werkgever zich door een in- of externe arbodienst laten ondersteunen, namelijk door:

- alle risico's te inventariseren en te evalueren die het werk voor veiligheid, gezondheid en welzijn met zich meebrengt en advies te geven over de vervolgaanpak;
- zieke werknemers te begeleiden: de 'verzuimbegeleiding' en reïntegratie van langdurig zieke werknemers;
- aanstellingskeuringen en vrijwillig periodiek arbeidsgezondheidsonderzoek van werknemers;
- arbeidsgezondheidssprekuren voor werknemers.

De nadruk ingevolge de Arboret ligt op de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), het opstellen van een plan van aanpak en de verplichte ondersteuning door arbodiensten. Zo ligt de verantwoordelijkheid voor goede arbeidsomstandigheden (incl. ziekteverzuim en verzuimbeleid) bij werkgevers en werknemers. Ook medezeggenschap (inclusief instemmingsrecht van de ondernemingsraad, zie subparagraaf 2.6.1) speelt een rol. De Inspectie SZW (de vroegere Arbeidsinspectie) is bevoegd om overtredende werkgevers te beboeten, zonder dat daar de rechter bij hoeft te komen. Een ondernemingsraad die meent dat een werkgever de wet niet naleeft, kan dit melden bij de Inspectie SZW.

Op 1 april 2011 zijn de regels in de Arboret voor de RI&E veranderd. Het wordt voor kleine bedrijven met ten hoogste 25 werknemers gemakkelijker en goedkoper om aan de RI&E-verplichtingen te voldoen. Zij hoeven niet langer deskundige hulp in te schakelen om hun RI&E te laten toetsen, mits zij gebruikmaken van een RI&E-instrument dat voor hun branche is opgesteld. De instrumenten zijn te vinden op www.rie.nl.

Externe arbodienst

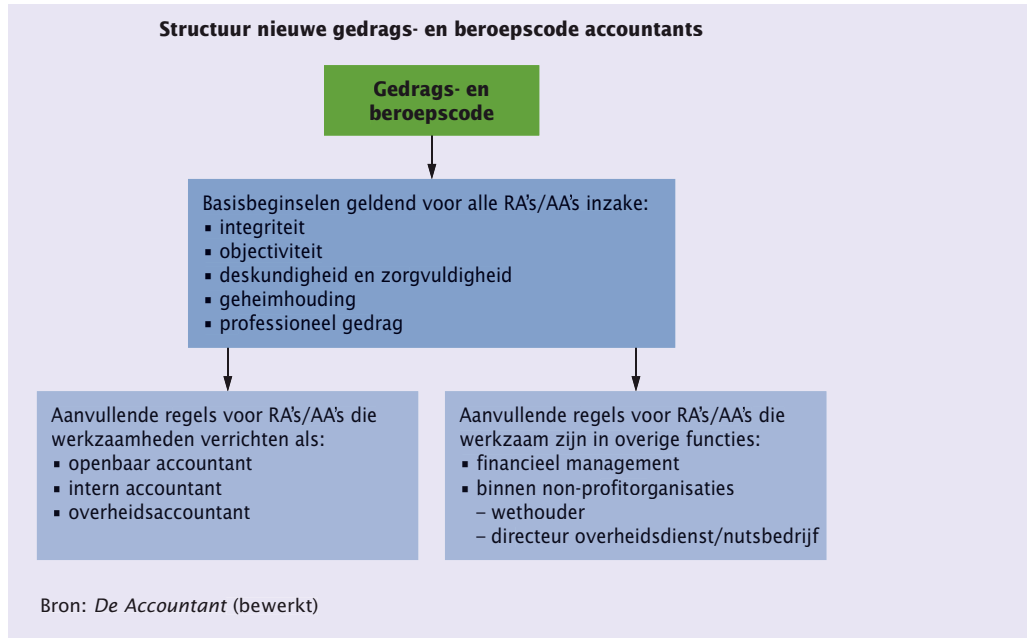
Verantwoordelijkheid voor arbeidsomstandigheden
Arbeidsinspectie

Vereenvoudiging Arboret

2.7 Management en ethiek

Ethiek Ethiek is een bezinning op de ongeschreven regels en gewoonten waarmee iets als fatsoenlijk of billijk wordt aangegeven.

VOORBEELD



Ethiek Men moet ethiek onderscheiden van recht. De wet kan iets afdwingen maar ethiek probeert te overtuigen met argumenten. Ethiek is nadenken over de ongeschreven regels die de omgang reguleren en een goede samenleving en organisatie mogelijk maken. Ethiek veronderstelt vrijwilligheid, wat iets anders is dan vrijblijvendheid. Elke samenleving wordt instandgehouden omdat de leden allemaal zich bewust zijn van deze geschreven of ongeschreven gedragsregels.

‘ACCOUNTANTS CONTROLEREN ONVOLDOENDE’

De accountantsfirma's die de boeken controleren van banken en beursgenoteerde bedrijven, laten nog altijd te veel steken vallen. Niet alleen het werk dat zij leveren, maar ook de cultuur en aansturing van de firma's laat sinds 2014 te weinig verbetering zien.

Dat blijkt uit twee onderzoeken van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Geen van de onderzochte organisaties voldoet aan de verwachtingen. De Grote Vier, zoals Deloitte, PwC, KPMG en EY worden genoemd, geven nog altijd te vaak te Gemakkelijk een goedkeurende verklaring bij een jaarrekening.'

Bron: *Trouw*

PANAMA PAPERS

PARLEMENTAIR ONDERZOEK

De overheid moet duidelijker maken wat ongewenste financiële constructies zijn. Ook is

meer toezicht nodig, stelt de commissie die belastingontwijking onderzocht. Financiële sector negeert de moraal

Bron: *Trouw*

Groepsmoraal
Individuele moraal

Of men zich houdt aan de morele regels (normen) is vers twee. Afwijking van een norm is mogelijk, soms zelfs wenselijk: het 'leugentje om bestwil' als de realiteit dit gebiedt. Daarbij kan er ook verschil zijn tussen groepsmoraal (algemeen geaccepteerd en/of onderschreven) en individuele moraal. 'Safe sex' of 'gescheiden afval' zijn weliswaar algemene moraal, maar niet elk individu houdt zich eraan.

2.7.1 Ethische dilemma's bij het bedrijfsleven

Business intelligence
Corporate intelligence

Bedrijfsspionage

Veel organisatie- en managementproblemen hebben een ethisch aspect. Denk aan het sociale beleid, productieverplaatsing naar het buitenland, het omgaan met chemisch afval, of de vraag hoever 'business/corporate intelligence' of 'competitive intelligence' mag gaan. Het betreft dan vragen als: Wat doet de concurrentie, hoe vertalen we dit in onze strategie en hoever staat het met de technologische ontwikkeling? Informatievergaring kan snel de grens raken van bedrijfsveiligheid, bedrijfsspionage en economische spionage in ruimere zin (Volkswagen versus GM, Procter & Gamble versus Unilever).

Soms gaat 'corporate intelligence' gepaard met infiltratie in bijvoorbeeld actiegroepen of non-gouvernementele organisaties (NGO's) en/of af luisterpraktijken om informatie te krijgen die niet via de normale kanalen toegankelijk is.

Afluisterpraktijken

Grote Amerikaanse technologiebedrijven (AOL, Apple, Facebook, Google, Yahoo, Twitter, LinkedIn, Microsoft) hebben protest aangetekend tegen het grootschalig meezielen met en afluisteren van gebruikers van internetdiensten. Zij eisen wettelijke beperkingen tegen afluisterpraktijken, denk aan de onthulling van praktijken bij NSA zoals aan het licht gebracht door klokkenluider Snowden. Maar ook tegen bedrijfsspionage en afluisteren onder andere vanuit China.

In Nederland zijn bijvoorbeeld bedrijven die werkzaam zijn in de defensie-industrie bezorgd over de pogingen die landen (en criminele bendes) in toenemende mate doen om technologie te stelen en in te breken in hun netwerken. Er is met andere woorden een toename van (digitale ofwel 'Cyber') aanvallen op bedrijfs- en defensienetwerken.

Gedragcode
Code of conduct

Het valt op dat bij vraagstukken over verantwoordelijk handelen steeds vaker ethiek aan de orde komt. De Brent-Spar-affaire heeft wat dat betreft bij Shell voor een doorbraak gezorgd. Als 'responsible corporate citizen' heeft Shell zijn opvattingen (in woorden) over werken in ontwikkelingslanden, milieu en andere vraagstukken opvallend gewijzigd. Shell-managers – maar ook bij BP en Akzo Nobel – worden inmiddels getoetst aan een gedragcode ('code of conduct'). Tal van ondernemingen hebben nu fraaie 'corporate values'. Maar is zo'n code nu ook echt een gids? Nigeriaanse weduwes voeren onder andere in 2017 – met steun van Amnesty International – een nieuwe zaak tegen Shell en ook Unilever staat, – ondanks goede bedoelingen –, ter discussie (zie pp. 57).

Ook toeleveranciers van het Amerikaanse Nike moeten een gedragcode tekenen. Shell vraagt zoiets van zijn partners niet, maar meldt wel dat 106 contracten en twee joint ventures zijn beëindigd omdat ze niet strookten met Shells uitgangspunten. C&A heeft recentelijk vele overtredingen gemeld van de gedragcode die het zijn leveranciers had opgelegd (tegen kinderarbeid in 'sweatshops' in China, India, Vietnam en onveilige werk- en arbeidsomstandigheden). Bij overtreding werden orders opgeschort. De zogenoemde 'Schone Kleren Campagne' (Clear Clothes Campaign) betreft onder andere fabrieken in Bangladesh, waar het gaat om verbetering van werkomstandigheden van 4 miljoen werknemers, waarvan 75% werkt voor de export van goedkope kleding voor ketens als C&A en WalMart in onder meer Nederland, Canada en de VS.

EERLIJKE TEXTIEL? DAT MOGEN BEDRIJVEN NU GAAN LATEN ZIEN

Wat doen Nederlandse bedrijven concreet om arbeidsomstandigheden te verbeteren?

Nederlandse winkelketens en textielbedrijven zeggen al jaren dat ze de productie van kleding eerlijker willen maken. Bij het vorig jaar gepresenteerde ‘convenant duurzame kleding en textiel’ hebben zich nu 64 bedrijven aangesloten – ongeveer 40 procent van de Nederlandse textielmarkt. Onder andere De Bijenkorf, C&A, WE Fashion en Zeeman doen mee.

Maar vanaf deze week wordt ook beoordeeld wat deze bedrijven concreet gaan doen om de arbeidsomstandigheden en duurzaamheid in hun productie te verbeteren.

De bedrijven die meedoen aan het convenant hebben zich verplicht om in het eerste jaar een plan van aanpak te schrijven, zegt Jef Wintermans, coördinator van het convenant bij de Sociaal-Economische Raad (SER).

De productielocaties zijn ook openbaar gemaakt, maar zonder de vermelding welke bedrijven bij die fabriek produceren, omdat dat bedrijfsgevoelige informatie is. Dat vindt Tara Scally, woordvoerder van de stichting Schone Kleren Campagne, onbegrijpelijk. ‘Sommige merken zetten nu al op hun website waar hun kleding gemaakt wordt: H&M, C&A Nike, Adidas, G-Star. Zij laten zien dat dat best mogelijk is’.

De afspraken uit het convenant vindt Scally onvoldoende en te laat. Ze vindt het ‘bizar’ dat de bedrijven nu alleen nog maar verbeterpunten in kaart hebben gebracht. ‘Het is wel duidelijk wat er mis is. Het is nu tijd voor actie.’ In de fabrieken waar kleding in elkaar wordt genaaid zijn vooral de lonen een probleem, zegt Scally. ‘Die zijn te laag om van te leven.’

De afspraken zijn een ‘stap in de goede richting’, maar wel ‘een kleine stap’ aldus Scally. ‘Het was beter geweest als ze meteen iets stevigs hadden neergezet.’

Lijst van naaiateliers

Vooral in Azië wordt veel kleding gemaakt.

In deze landen hebben modemerken de meeste naaiateliers:

1	China	1035
2	Turkije	333
3	India	331
4	Bangladesh	262
5	Cambodja	85
6	Pakistan	79
7	Portugal	70
8	Polen	65
9	Italië	59
10	Vietnam	57

Bron: *NRC Handelsblad*

Ethiekprogramma

Maar alleen een ethische code zorgt nog niet voor een betere bedrijfsethiek, zo wijst onderzoek uit. Ethiekprogramma’s hebben effect als ze gericht zijn op waarden, niet op naleving. Ze zijn effectiever als ze geïntegreerd zijn in de bedrijfsstructuren en -regels (beloningssystemen) en als mensen op bepaalde posities ter verantwoording worden geroepen. Management én medewerkers moeten erop worden afgerekend, anders blijven het holle frasen.

Enron had wel degelijk ‘corporate values’, maar het topmanagement bracht ze niet in praktijk. De publieke schijnwerpers reiken de laatste jaren steeds verder, zoals ook de top-executive bij Boeing merkte. Een relatie met een medewerkster (volgens de ethische code bij Boeing verboden) werd hem fataal, juist omdat hij niet lang ervoor was aangenomen om het contact met de overheid te verbeteren na enkele zakelijk-ethische conflicten.

Reputatiedrang

De reden voor fraude blijkt de zeer hoge beloning te zijn en extreem hoge ‘verloning’ bij betere winstcijfers maakt sommige CEO’s hebzuchtig. En hebzucht maakt blind zie Het drama Ahold (Smit, 2004). Potentiële fraudeurs hebben veel ‘reputatiedrang’, vragen wel drie keer zo veel aandacht van de media als hun integere collega’s en krijgen dat ook.

Moraliteit en geld kruisen elkaars pad dus steeds vaker. Welbegrepen eigenbelang maakt dat ondernemingen hun gedrag aanpassen, daartoe dikwijls gedwongen door acties van consu-

Klokkenluiders

menten, milieugroeperingen of aandeelhouders. Dit staat op gespannen voet met ontslag van zogeheten 'klokkenluiders' die het niet naleven van regels aan de grote klok hangen, denk aan het negeren van veiligheidsvoorschriften (reactorcentrum Petten), omkoping, belangenverstrengeling, belastingontduiking (denk aan UBS in de VS), vriendjespolitiek, eigenmachtig optreden (denk aan Europese affaires) of mismanagement (Libor-affaire bij o.a. Rabobank). Meer dan de helft van de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland heeft geen door de Code Tabaksblat en de Wet Sarbanes-Oxley geëiste klokkenluidersregeling zodat werknemers overtredingen van wet- en regelgeving of fraude anoniem kunnen melden. Bijna allemaal hebben ze wel een gedragscode (ook een Tabaksblat-eis). Ruim tachtig procent toetst ook de naleving ervan, vooral door registratie en analyse van incidenten.

Klokkenluiders-regeling

In januari 2010 is een klokkenluidersregeling in werking getreden voor ambtenaren bij het Rijk, de provincies en de politie. De regeling is bedoeld om hen in voorkomend geval (betere) rechtsbescherming te bieden bij het melden van misstanden.

Gedragscode

Een klokkenluider kan eventueel ook voor de gang naar de OR kiezen, om de OR als sterke partij de klokken te laten luiden en het 'vuile werk' te laten opknappen. De WOR biedt daarvoor al decennialang het nodige kader. Inmiddels is er de Wet 'Huis voor Klokkenluiders' van kracht, om de voorwaarden voor het melden van maatschappelijke misstanden (verder) te verbeteren. In de strijd tegen hun werkgevers komt het te vaak voor dat individuele klokkenluiders hun persoonlijke leven verwoest zien worden. (Zie instemmingsrechten van ondernemingsraden in 2.6.2)

KLOKKEN LUIDEN (IN OSS)

In 2009 werd Organon in Oss overgenomen door het internationale farmacieconcern Merck. Dat bedrijf wilde de onderzoeksafdeling van Organon met duizend medewerkers sluiten. Via de kortgedingrechter wist de OR dat tot de helft

te beperken. Tijdens de zitting had de OR alle kerkklokken in Oss als noodsignalen laten luiden. Letterlijk een klokkenluidersrol.

Bron: *NRC Handelsblad*

Wikileaks

Recentelijk spelen in dit opzicht ook 'cybergroepen' en social communities een rol, denk aan de 'klokkenluiderssite' Wikileaks (2010) inzake de rol van Shell in Nigeria.

Kliklijn

Steeds meer bedrijven openen een 'kliklijn' om fraude te melden en zo een gezondere bedrijfscultuur te bevorderen. Ahold bijvoorbeeld heeft (sinds 2004) een 24-uurs-hotline voor onethische zaken, na alle schade door de boekhoudaffaires. DSM, ABN AMRO en ING openen lijnen vanwege de Code Tabaksblat, maar schijnen weinig reacties te krijgen. De vraag is of een 'kliklijn' in de Nederlandse bedrijfscultuur past; een open dialoog is uiteraard beter, maar vraagt wel meer vertrouwen.

Bij de kliklijn komen vragen aan de orde als het milieu, de kwaliteit van producten en dienstverlening en financieel en sociaal beleid.

Groene kwestie: het milieu

In bedrijven speelt vaak de groene kwestie, de milieuproblematiek. Het gaat dan om het beslissen over grenzen bij de verwerking, lozing of storting van afval, het gebruik van energie, materiaalkeuze en dergelijke.

In hoeverre beïnvloedt de milieuproblematiek de organisatie of verwachten we dat de overheid met een oplossing komt? Blijven we als bedrijf afvalstoffen lozen waarvan iedereen weet dat ze schadelijk zijn? Via duurzaam ondernemen (zie subparagraaf 2.4.3) zien we tegenwoordig de vele constructieve antwoorden.

Duurzaam ondernemen

Moreel besef
Ethisch besef
Vermogen tot zelf-
regulering

Kwaliteit van product en dienstverlening

Is behoorlijk bouwen en produceren een zaak van de wetgever, zoals de ‘sociale kwestie’ in de vorige eeuw? Of hebben bedrijven en de bouwwereld zélf milieu- en kwaliteitsbesef? Sommigen zeggen dat je voor nieuwe ontwikkelingen nieuwe regels moet hebben, die de overheid dan moet opstellen. Bedrijfsschandalen kun je soms als tekortschietende regelgeving van overheidszijde zien, maar vaak gaat het om een tekort aan moreel besef. Bij ethisch besef wordt er een beroep gedaan op het vermogen tot zelfregulering van mensen en organisaties, maar dat vermogen is niet altijd aanwezig, zoals ook blijkt bij de beruchte Enron-affaire, waarin Arthur Andersen als accountant was betrokken.

Witteboorden-
criminaliteit

Financieel beleid

Goed financieel beleid dient men in samenhang met andere productiefactoren te zien. Het draait niet alleen om een bedrijfseconomisch geweten. Hoe gaan we om met massaontslagen als het langetermijnvoorzicht wat somber is en de huidige financiële situatie niet echt ongezond? Nemen we genoeg met minder rendement als milieuaspecten een hogere investering vereisen? Financiële criteria lossen deze vraagstukken niet op. De uiteindelijke beslissing wordt mede ingegeven door morele, soms wat ideële overwegingen. De vraag is of de in 2001 afgedwongen nieuwe regels (de Wet Sarbanes-Oxley) hierbij van invloed zijn. Deze Amerikaanse wet was een antwoord op de witteboordencriminaliteit van boekhoudschandalen. Ondertekening van het jaarverslag gebeurt overigens al in Nederland. Bestuurders en commissarissen zijn wettelijk aansprakelijk als iets niet in orde blijkt. Het gaat dan vooral om integriteit, dus karaktereigenschappen zijn belangrijker dan regels. Straffen en sancties hebben zin als afschrikmiddel en vormen zo een stimulans voor goed financieel toezicht en een goed benoemingsbeleid van topbestuurders.

Arbeidsongeschikt-
heid

Sociaal beleid

Een ethisch sociaal beleid respecteert het eigen leven van mensen en laat het functioneren in een organisatie niet overheersen. Dit raakt kwesties als arbeidsongeschiktheid, loyaliteit, organisatienormen en het zelfstandig of afhankelijk zijn van werknemers (seksuele intimidatie, kinderarbeid, uitbuiting van illegalen en arbeiders in lagelonenlanden, onveilige werkomstandigheden).

Vertrouwen

Organisaties moeten niet méér beloven dan ze kunnen. Zelfs grote bedrijven kunnen niet beloven dat de eerste baan van een schoolverlater de ‘baan voor het leven’ is. Niettemin is loyaliteit belangrijk; vertrouwen tussen werkgever en werknemer is daarvoor de basis en dat moet uit het organisatiegedrag blijken, in zowel goede als slechte tijden. Een loonoffer in slechte tijden schept dus verplichtingen. En als werknemers als ‘passanten’ worden beschouwd werkt dit waarschijnlijk niet zo.

2.7.2 Kwestiemanagement of lobby

Lobby-instrumenten:

Kwestiemanagement is het gericht sturen naar een gewenst resultaat of gewenste afloop. Kwestiemanagement of lobby is in het Amerikaanse bedrijfsleven al langer bekend. Er is een grote diversiteit in lobby-instrumenten: schriftelijke stukken (nota’s, brieven), mondelinge contacten (persoonlijke gesprekken, telefoontjes), bedrijfs- en werkbezoeken, stages van Kamerleden, recepties (Des Indes-borrel VNU, Europa-borrel), informele lunchgesprekken met Kamerleden (uitwisseling standpunten, verkenning politiek), spreekbeurten op congressen en symposia, hearings, inschakeling van deskundigen, benutting van eventuele tegenstellingen tussen departementen of tussen departementssectoren, publiciteit (openlijke reacties, opiniepagina’s enzovoort), eigen media (jaarverslag, personeelsorgaan, huisorgaan).

VERDIEPING

Succesvol lobbyen

Om het lobbyen succesvol te maken, moet je zeker een aantal dingen doen en andere liever laten. Hier wat voorbeelden:

- Ken je zaakjes, zowel inhoudelijk als qua procedures. Kom met een heldere, beknopte probleemstelling, houd brieven kort en bondig. Laat na een gesprek een of twee A4'tjes achter met je stellingname of informatie.
- Wees er op tijd bij en benader de juiste persoon. Wees open en vertel waarom de kwestie belangrijk is, maar erken eigenbelang. Ambtenaren en politici zijn vaak blij met informatie.
- Topmanagement moet zelf verschijnen en praten/onderhandelen. Verbreed de lobby via collega-bedrijven en branche-/werkgeversorganisaties.
- Benader ook de oppositie en besteed voldoende aandacht aan hun argumenten. Onderschat je tegenspelers niet.
- Zorg intern voor een gecoördineerde aanpak (niet meerdere contacten uit hetzelfde bedrijf). Benut voorzichtig ook de publiciteit.
- Zorg voor 'wisselgeld', stel je flexibel op.
- Wat je vooral niet moet doen is: onjuiste informatie verschaffen; dure of onnodige etentjes aanbieden of ander corrumperend gedrag vertonen; drammen; te hoog inschieten, bij onderhandelen een lobbyist inschakelen; niets te bieden hebben.

Bron: *SMO-Informatief*

2.8 Communicatie met externe groepen en als aspect van organisatiestrategie

Public affairs
Imago
Identiteit

Hoe krijgt een organisatie (bedrijf, overheidsinstelling) haar zin en verleidt zij de klant of burger tot gewenst gedrag? Hoe gaat men om met pressiegroepen? Men spreekt in het bedrijfsleven wel van 'public affairs', als het gaat om de vraagstukken die bij het publiek spelen. Hierbij zijn het imago en de identiteit van een organisatie belangrijke factoren bij de communicatie.

Imago en identiteit gaan over de missie van een organisatie, met haar sterke en zwakke kanten. Veel organisaties merken dat er in de praktijk verschil is tussen hoe medewerkers hun organisatie beoordelen (identiteit) en hoe anderen dit doen (imago). Organisaties krijgen steeds meer met dat imago te maken, waarbij incidenten een grote rol spelen. Een incident werkt lang negatief door op de reputatie en de schade is vaak groot. Goed omgaan met incidenten wordt steeds belangrijker. Essentieel is consistente informatieverschaffing, intern (medewerkers) en extern (klanten, overheid), maar dit is niet altijd te realiseren.

Expressieve organisatie: de thema's

Transparantie

Een 'expressieve organisatie' speelt bewust een actieve rol in relatie tot de interne én externe stakeholders, communiceert daarbij over het wenselijke imago en streeft naar interactie op basis van beelden. Hierbij zijn de volgende thema's expliciet en proactief aan de orde: transparantie uit welbegrepen eigenbelang, het eigen 'merk' wordt geladen met aansprekende waarden, betrokkenheid (intern én extern), consistentie en organiseren = communiceren.

In het boek *De expressieve organisatie, werken met identiteit* (Brandt e.a., 2005) wordt in dit verband gesproken over 'van beweren naar bewijzen', communicatie vanuit de identiteit, identiteitsmanagement en HRM-consequenties (HRM: humanresources-management) en een corporate design dat functionaliteit in dezen bevordert. Bij dit alles staat ethiek centraal (zie hiervoor paragraaf 2.7) en zal daarbij in marketing en communicatie in het komende decennium de dominante factor zijn in 'good governance' ofwel in ondernemingsgedrag en -verantwoordelijkheid.

Imago, identiteit en reputatie

Imago en identiteit moeten met elkaar in overeenstemming zijn. Een organisatie hoeft daarbij niet passief te blijven: imagobeïnvloeding is dus ook een kwestie van communicatie en reputatiemanagement.

Idealiter spoort de intern gewenste en beleefde werkelijkheid (identiteit) met de extern waargenomen werkelijkheid (imago). Imago en identiteit versterken elkaar dan. In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval en veel organisaties weten niet wat ze daaraan kunnen doen.

Integriteit

Integer gedrag van directie, werknemers en ook van toezichhouders is van groot belang voor de reputatie van een bedrijf. Eerlijk handelen, afspraken nakomen, het tegengaan van misbruik van machtspositie, fraude, omkoping en het gebruik van steekpenningen vormen de basis van integriteit. Het naleven van wetten en regels staat daarmee in een breder kader van 'betrouwbaar zijn' en 'voldoen aan maatschappelijke verwachtingen'. Een bedrijf in opspraak heeft doorgaans direct een (ernstig) reputatieprobleem (denk aan Lockheed, Siemens en Rabobank), dat in het ergste geval de ondergang ervan kan betekenen (denk aan zakenbank Lehman Brothers, de DSB-bank en Icesave).

Corporate philanthropy

Nieuw is de opkomst van 'corporate philanthropy'. In de Verenigde Staten neemt dit indrukwekkende vormen aan, denk bijvoorbeeld aan Bill Gates (Microsoft) die miljarden schenkt aan de aidsbestrijding in Afrika. Wat betreft imagooversterkende filantropie en schenkingen profileren bedrijven, instellingen en individuen in Europa zich nog zeer bescheiden. In de bankenwereld en verzekeringsmarkt in Nederland valt op dat er aandacht is voor 'sponsoring' van goede doelen, bijvoorbeeld door Univé en de regionale Rabobanken.

2.8.1 Actief omgaan met imago en identiteit

Identiteit Imago

Identiteit (hoe zien we onszelf?) en imago (hoe zien anderen ons?) staan soms op gespannen voet met elkaar. Veel organisaties merken tot hun schade dat hun imago duidelijk verschilt van hun identiteit, wat allerlei personeels- en managementproblemen kan opleveren. Men moet de activiteiten dan zó beïnvloeden dat doelgroepen beter op elkaar worden afgestemd qua activiteiten en imago en de medewerkers qua activiteiten en identiteit.

Communicatie Imago-onderzoek

Communicatie kan daartoe bijdragen. Imago-onderzoek en een programma om het imago te verbeteren, zijn bekende hulpmiddelen hierbij. Daarnaast kan men identiteiten doelgericht structureren. Een organisatie kan diverse van elkaar verschillende identiteiten ontwikkelen, elk verbonden met een doelgroep of groep medewerkers. In het bedrijfsleven is dit meer geaccepteerd dan bij de overheid. Zo kan een huisstijl een gewenst identiteitsgevoel ondersteunen.

CASE

Managementpraktijkgeval

Imago Walmart: 'slecht en inhalig' en het 'tegenoffensief'

De kritiek op Walmart neemt de laatste jaren toe. Nieuwe vestigingen van 'supercenters' – combinatie van supermarkt en warenhuis – zijn vaak niet welkom in de VS en ook niet in Duitsland, Zwitserland of elders. De bezwaren tegen Walmart zijn dat ze de lokale middenstand ruïneren, toeleveranciers in eigen land én lagelonenlanden uitpersen, de werknemers zwaar onderbetalen, illegalen aanstellen, vakbonden buiten de deur houden, geen beschermende arbeidsvoorwaarden of ziektekostenverzekeringen hebben, onvoldoen-

de betalen voor overwerk enzovoort. Om de komst van een nieuwe Walmartvestiging tegen te houden werd zelfs een documentaire gemaakt, getiteld *Walmart – The high cost of low price!* Deze wordt in Amerika vertoond in buurthuizen, bij mensen thuis en in kerken. De première vond plaats in november 2005. Al eerder haalde Walmart bakzeil, zoals te zien in *Bowling for Columbine* (Oscar voor de beste documentaire 2002) van regisseur Michael Moore (Fahrenheit 9/11), waarin Walmart via een actie van bij een schietpartij

op school invalide geschoten jongeren gedwongen wordt de munitie uit zijn schappen te halen.

Anders dan vroeger laat Walmart sinds najaar 2005 de kritiek op zijn manier van ondernemen niet langer onbeantwoord. Het bedrijf is een tegenoffensief begonnen, omdat het slechte imago de resultaten gaat beïnvloeden. Het huurt nu een gerenommeerd pr-adviesbureau in.

Walmart heeft gesprekken aangeknoopt met milieuactivisten en laat een non-profitorganisatie contact leggen met advocaten die zich inzetten voor arbeiders in lagelonenlanden, waar veel Walmartartikelen vandaan komen. Walmart is extra gevoelig voor negatieve publiciteit, omdat het nu ook de rijkere Amerikanen naar zijn winkels wil lokken; die nemen een slechte naam in ruil voor lage prijzen minder gauw voor lief.

De beursleveling uit de jaren negentig zag zijn aandelenkoers sinds 2000 met ruim een kwart dalen en de omzetgroei is de laatste jaren sterk teruggelopen. Nieuwe vestigingen van Walmart zijn steeds vaker niet welkom, zo kreeg het supermarktbedrijf in Chicago, Los Angeles en New York nul op rekest. Ook in het buitenland is dat het geval.

Walmart neemt de documentaire serieus en heeft een tegenfilm gemaakt. Bovendien heeft het bedrijf een war room ingericht waar *spin doctors* die eerder betrokken waren bij presidentiële campagnes een tegenoffensief coördineren. De contrawebsite *walmartfacts.com* is onderdeel daarvan. Walmart zegt dat de tegenfilm 'uitgebalanceerder' is en de 'mannelijkmakers' de enige remedie tegen 'door vakbonden gesteunde propaganda'. De huidige anti-Walmartcampagne kost het bedrijf 25 miljoen dollar. De tegenfilm heet *Why Walmart Works and why that drives some people c-r-a-z-y*.

Daarnaast heeft het opvallende maatregelen aangekondigd: het gaat investeren in bedrijven van vrouwen en roept het Congres op om het minimumloon te verhogen. Als iedereen de lonen moet verhogen, kan Walmart dat ook doen zonder concurrentieverlies.

Ten slotte liet het een aantal economen een onderzoek naar het bedrijf presenteren. De resultaten waren verdeeld: als het ergens een winkel opent, bespaart een huishouden

per jaar 2 300 dollar, maar er gaan wel banen verloren. Russell Branca van de actiegroep die de documentaire tegen Walmart vertoonde, concludeert dat de contrafilm niet erg diep op de verwijten ingaat, 'maar zeker een krachtig middel is om de boodschap uit te dragen. En nu moeten bezoekers er maar over oordelen'.

Als grootste supermarktconcern ter wereld staat Walmart voortdurend in de schijnwerpers en roept (nog) steeds een tegenstrijdig beeld op.

New York bijvoorbeeld heeft sinds enkele jaren wel een Aldi, maar in 2011 nog steeds geen Walmart: opening van een filiaal stuit op weerstand. Walmart staat niet toe dat werknemers lid zijn van vakbonden en moet gedwongen worden een minimumloon te betalen van \$ 15, aldus een oud-minister van Arbeid in de VS. De groep OUR beklagt zich over de lage lonen, onregelmatige werktijd en slechte werkomstandigheden. Maar wanneer een nieuwe vestiging de deur opent, verschijnen er soms tienduizenden sollicitanten voor driehonderd banen. In 2013 heeft Walmart 10 van zijn 75 fabrieken in Bangladesh afgekeurd wegens gevaarlijke werkomstandigheden, maar wil nog steeds wel lage(re) prijzen. Van elke \$ 10 die Amerikanen in winkels uitgeven, besteden ze \$ 1 bij Walmart.

Walmart ligt al met al een halve eeuw onder vuur. Het aandeel heeft veel mensen rijk gemaakt. ABP (als Nederlands Pensioenfonds) schrapte in 2012 een pakket aandelen van €100 miljoen, omdat Walmart gedane beloften niet nakomt om de werkcondities van werknemers te verbeteren. Maar daar zal dit eigenwijze familiebedrijf zich vermoedelijk niets van aantrekken.

Nu anno 2017 online 'inline' wordt met de concurrenten van Amazon, die 'inline gaat' met de overname van Whole Food-supermarkten met 460 filialen in de USA, Canada en het Verenigd Koninkrijk, is ook Walmart (omzet in 2017 inmiddels 480 miljard dollar), aan een inhaalslag begonnen. Om de opmars van Amazon te weerstaan, koopt Walmart (in 2016) webwinkel Jet.com in een directe aanval op de dominantie van Amazon.

Bron: *NRC Handelsblad*, *Financial Times* (bewerkt), *Het Financieel Dagblad*

2.8.2 Crisis: het kan iedereen overkomen

Een crisis kan de beste bedrijven overkomen en kan technische, natuurlijke of menselijke oorzaken hebben. Zij kan geringe, aanzienlijke of fatale gevolgen hebben. Het kan bijvoorbeeld gaan om slechte investeringen, zure regen, giftig afval, een overname, ondeugdelijke producten, ongelukken, stakingen, wetgeving die strijdig is met de bedrijfsbelangen, een mediahete of acties van derden (bedreiging, ontvoering, sabotage).

Als het publiek merkt dat een organisatie informatie achterhoudt, kan dit op zich al een crisis worden, waarbij het recht op informatie centraal staat.

VOORBEELD

Zo had Nestlé jarenlang last van negatieve publiciteit nadat belangengroepen, media, gezondheidsorganisaties en politici het concern aan de kaak stelden vanwege zijn verkoopmethoden bij kindervoeding in ontwikkelingslanden, die soms tot ondervoeding en zelfs kindersterfte konden leiden. Ook zijn toespelingen op minder nette activiteiten in een politiek verdacht land aan de orde van de dag.

Crisis Crises variëren in aard, omvang en intensiteit, maar de gevolgen ervan zijn vrijwel altijd ingrijpend en onplezierig. Voor bedrijven en organisaties betekent een crisis meestal dat men in het hart wordt getroffen: de geloofwaardigheid is aangetast, reputaties sneuvelen, de zaak schudt op z'n grondvesten. De meeste crises vertonen de volgende kenmerken:

- de noodzaak tot snelle beslissingen;
- nietsdoen heeft ongewenste gevolgen;
- een beperkt aantal opties;
- verkeerde beslissingen hebben verreikende gevolgen;
- men heeft te maken met tegenstrijdige belangengroepen;
- de hoogste leiding raakt er direct bij betrokken.

Vakbondsreacties

De 'social media' zijn nu de belangrijkste informatiebron in de geïndustrialiseerde wereld en nieuws verspreidt zich als een lawine. Bedrijfssluitingen, fusies, beursintroductions, maar ook demonstraties, ongelukken (BP), dieselgate en/of sjoemelsoftware, een slecht product en/of het terugroepen van producten (Toyota – bij herhaling in 2015 en 2016 –, GM, Opel, Ford, Volkswagen, Renault e.a.), alles is direct bekend. Een klein berichtje over een sluiting leidt direct tot vakbondsreacties, waarop werkgevers met een reactie komen. Hierop reageren weer andere groeperingen, zodat een sneeuwballetje al snel een lawine wordt. Als deze niet meer te stuiten is en zijn baan verlaat, hebben we een crisis.

Tijdens simulatie is gebleken dat weinig managers een goed crisisplan hebben. Ze steken vaak hun kop in het zand. Stelregels dienen te zijn 'lieg nooit' en 'houdt het hoofd koel' en probeer in voorkomend geval een goede band op te bouwen met media, politie en autoriteiten, met een geloofwaardige communicatieboodschap.

WAAROM MOETEN AL DIE AUTO'S NAAR DE GARAGE? DAMAGECONTROL!

Toyota, Honda, Renault, Peugeot en Citroën, allemaal riepen ze binnen enkele weken auto's terug. Worden auto's slechter? 'Nee, auto's worden beter. Fabrikanten brengen problemen alleen eerder naar buiten.'

Trend: meer ruchtbaarheid

'Het is wel een trend dat autofabrikanten

meer ruchtbaarheid geven aan terugroepacties'. 'Het is *damage-control*. Je kunt het beter zelf naar buiten brengen dan dat het via consumentenorganisaties naar buiten komt. Het is een soort service: klanten stellen het op prijs, zo blijkt.'

Bron: z24.nl (bewerkt)

2.8.3 Actieplan: planning en communicatie

Het kan enorm verschil maken als een bedrijf een uitgewerkt actieplan heeft voor crises in de eigen bedrijfstak, zodat er teams klaarstaan om strategisch en tactisch de leiding te nemen. Een plan voor noodsituaties, toegesneden op de organisatie en de specifieke problemen, voorkomt meestal dat ze uit de hand lopen.

Waarschuwingssignalen

Wie hiervoor een antenne ontwikkelt, ziet een crisis vaak van tevoren aankomen. Massale ontslagaanvragen, een verdacht patroon bij het intrekken van bestellingen en actievoerders die hun tenten bij het bedrijf opslaan zijn onmiskenbaar tekenen van moeilijkheden.

Het probleem is dat mensen in de eerste stadia waarschuwingssignalen negeren, gewoon omdat ze die niet willen zien. Daarom zijn 'planning' en 'communicatie' sleutelwoorden en dus moet men consequent contact met (externe) partijen onderhouden, in informatie voorzien en steeds alert zijn.

In het tijdperk van de 'social media' en de 'networked' – via internet verbonden – maatschappij, is het zo dat alles wat een bedrijf overkomt onmiddellijk bekend is. Informatie wordt 'gechat', wordt 'gelekt' en daarmee ligt soms cruciale en gevoelige informatie op straat. Daarnaast wordt desinformatie/nepinformatie verstuurd en 'likes' en 'dislikes', worden als gedragsbeïnvloeders gebruikt. Directe (re)actie is onder omstandigheden veelal nodig, beheersen is niet zomaar mogelijk, maar in positieve richting berichtgeving beïnvloeden en pro-actief zijn is wel mogelijk.

'Social buffering' en informatie achterhouden is contraproductief en werkt doorgaans averechts (Mannor e.a., 2016). De 'social media een dagje vergeten' (zie in 10.2.7), zoals British Airways destijds en niet tijdig op Twitter-klachten reageren, is eveneens desastreus. Niet voor niets dat KLM en anderen 24 uur per dag paraat zijn om adequaat en per omgaande te reageren op berichten die kunnen uitlopen op vormen van desinformatie en/of paniek of crisis.

Dezelfde factoren komen steeds terug

'Het interessante aan crises, die onder de meest uiteenlopende omstandigheden optreden, is dat ze ontzettend veel op elkaar lijken', aldus Ten Berge in De eerste 24 uur. Handboek voor crisismanagement (1989). Dat geldt voor zowel de externe factoren als de psychologische reacties daarop. De externe factoren zijn:

- schade;
- een reeks escalerende gebeurtenissen;
- de tijd werkt niet in je voordeel;
- de media komen erop af;
- geruchten en speculaties dreigen de overhand te krijgen.

Externe factoren

Psychologische reacties

Het is opmerkelijk dat mensen bij een crisis zo vaak identiek reageren. De meest voorkomende psychologische reacties zijn:

- ongelooft;
- in de schulp kruipen;
- paniekerige kamikazeacties;
- een bekrompen visie;
- afschuiven van de schuld;
- gekwetste gevoelens.

Crisisplan Snel handelen

Het is belangrijk dat er een crisisplan ligt, want een bedrijf kan snel handelen als de mogelijkheden en scenario's van tevoren doorgenomen zijn. Er mag geen kostbare tijd verloren gaan, omdat men bijvoorbeeld eerst namen en telefoonnummers van personen moet zoeken en logistieke problemen moet oplossen. Dat kan allemaal al gedaan zijn voordat de nood aan de man komt. Zo is het ook nuttig een systeem toe te passen waarmee je de kans op een crisis kan inschatten, zodat je bijtijds programma's kan opstellen en maatregelen treffen.

VERDIEPING

Aanpak van een crisis

Handelen

- Kom bij een crisis onmiddellijk in actie om de situatie zo snel mogelijk onder controle te krijgen en de schade te beperken. Je hebt hoogstens 24 uur om de toon te zetten.
- Neem contact op met directieleden, vakbondsleiders, autoriteiten en andere betrokkenen.
- Zorg ervoor dat je de verschillende communicatietechnieken kent.
- Overtuig jezelf ervan dat de organisatie zo nodig onmiddellijk hulpbronnen aanboort, opdat de communicatie met de betrokkenen direct op gang komt.
- Licht alle belanghebbenden snel en volledig in; dit kunnen behalve de werknemers ook hun familie zijn, aandeelhouders, leveranciers, distributeurs, lokale of regionale overheden en omwonenden.
- Zorg ervoor dat je boodschap is afgestemd op de doelgroep. De televisie heeft beelden nodig die voor zich spreken, de financiële wereld cijfers en prognoses.
- Treed openhartig en eerlijk naar buiten.
- Laat geen tijd verloren gaan voordat je een officiële verklaring aflegt. Als je een informatievacuüm laat ontstaan, hebben geruchten vrij spel.
- Zoek de steun van onafhankelijke derden en gebruik ze om je boodschap op het publiek over te brengen. De beste pleitbezorger is iemand die geen belang heeft bij de zaak.
- Het kan nodig zijn om alle advertenciacampagnes af te gelasten en te wachten alvorens opnieuw te adverteren, omdat mensen anders onbewust het slechte nieuws associëren met de advertenties.

Omgaan met de pers

- Wees menselijk en leg uit hoe je het probleem gaat aanpakken.
- Meld het slechte nieuws snel en volledig en vertel de waarheid; als je zwijgt beken je schuld.
- ‘Geen commentaar’ is zo ongeveer het domste wat je kunt zeggen. Geef altijd de reden waarom je een vraag niet kunt beantwoorden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je eigen mensen nog niet ingelicht zijn, of dat je zelf de feiten nog niet kent.
- Als je het antwoord niet weet, geef dat dan toe en zeg dat je erachter zult proberen te komen.
- Zorg dat er een documentatiepakket klaarligt voor de pers met informatie en foto's.
- Centralisatie van de informatie is belangrijk: stel één woordvoerder aan. Wanneer er meer woordvoerders zijn, zorg dan voor een goede coördinatie bij de verklaringen, zodat iedereen ‘dezelfde taal spreekt’.
- Geef je personeel de instructie dat zij alle vragen door moeten spelen naar de woordvoerder.
- Wijs een centrale plek aan als perscentrum waar de journalisten kunnen werken en informatie vergaren.

Bron: *De eerste 24 uur. Handboek voor crisismanagement*, Ten Berge

Samenvatting

Een organisatie blijft alleen bestaan als ze producten of diensten levert die de omgeving in zich op wil nemen. Organisaties en managers opereren dus binnen een maatschappelijke omgeving. Zo hebben allerlei omgevingsfactoren, te onderscheiden in partijen en situaties, hun invloed op organisaties. Verschillende partijen en participanten dragen als belanghebbenden bij aan het voortbestaan van de organisatie en willen in ruil daarvoor een beloning.

Op sommige omgevingsfactoren kan een organisatie geen invloed uitoefenen. Dit zijn de krachten in de macro-omgeving, die in kaart te brengen zijn via demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke, ecologische, markt- en bedrijfstakfactoren.

Voorts zijn er relevante trends in de omgeving van invloed, zoals internationalisering van markten, de 'waterstofeconomie', de opkomst van China en eurosceptis, levenscyclusverkorting, strategische samenwerking en netwerkorganisaties, duurzaam ondernemen en eco-effectiviteit, outsourcing, 'unbundling', 'rebundling' en industriële transformatie.

Internationalisering van activiteiten houdt in dat organisaties binnen een verscheidenheid aan culturen opereren, welke hun invloed hebben op het dagelijks functioneren en op de organisatiestructuur.

Een organisatie moet steeds aan externe en interne belanghebbenden verantwoording afleggen. Deze kunnen dan op grond van die info beoordelen of ze aan de organisatie willen blijven bijdragen. Om transparantie en duidelijkheid in verslaggeving te garanderen, zijn de IFRS-regels en de Code Tabaksblat ingevoerd.

Vormen van verslaggeving en verantwoording zijn: jaarrekening, sociaal jaarverslag en arbojaarverslag. In het kader van medezeggenschap is naast de WOR (Wet

op de Ondernemingsraden) de ontwikkeling van de Europese OR (Euro-OR) behandeld. Zie subparagraaf 2.6.1.

Elke samenleving functioneert omdat de leden ervan de geschreven (wetten) en ongeschreven (algemeen geaccepteerde moraal) regels naleven. Nieuwe technieken en opgedane ervaringen, zoals milieuvuiling en digitale opslag van privacygevoelige informatie, kunnen een algemene moraal wijzigen. Individuele morele opvattingen kunnen afwijken van de heersende moraal. Variaties en ontwikkelingen in de moraal stellen managers plus interne en externe belanghebbenden voor de vraag wat behoorlijk management en integriteit inhouden. De systematische aandacht voor zulke vragen noemt men 'organisatie- of bedrijfsethiek'.

De maatschappelijke omgeving kan anders tegen een organisatie aankijken (imago) dan de eigen leden (identiteit). Imago en identiteit moeten in overeenstemming zijn – zo niet, dan kunnen reputatiemanagement en de communicatiefunctie tot verbetering bijdragen.

Aan het slot van het hoofdstuk schonken we aandacht aan de plotselinge, ongewenste verandering in de relatie organisatie-omgeving: de crisis. Een crisis is onvoorspelbaar in aard en intensiteit. Sleutelwoorden bij het ermee omgaan zijn: crisisplan en communicatie met interne én externe partijen.

Een manager moet de macro-omgevingsfactoren kennen en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen aldaar. Tegelijkertijd werkt de manager altijd binnen en vanuit een organisatie. De vraag die dan opkomt is wat de doelstelling en strategie van die organisatie is, ofwel hoe zij precies wil bijdragen aan de omgeving. Deze vraag wordt in hoofdstuk 3 behandeld.

Discussievragen

- 1 Bij Management-in-actie: Welke huidige omgevingsfactoren en partijen spelen een rol in deze case?
- 2 Waarom moet je een organisatie in relatie tot markt en maatschappij bestuderen?
- 3 Hoe kun je een organisatie als een 'spin in een web' zien?
- 4 Ontwikkelingen in de omgeving laten zien dat producten sneller vervangen worden en dat afnemers steeds meer uiteenlopende wensen hebben. Wat betekent dit voor de bedrijfsvoering? Geef enkele gevolgen aan.
- 5 Hoe kunnen innovatie, specialisatie en export bijdragen aan resultaatverbetering?
- 6 Er wordt wel gesteld dat productieproblemen zich verplaatsen van individuele fabrikanten naar zogenoemde 'netwerken van bedrijven'. Wat wordt daarmee bedoeld?
- 7 Mag een Nederlands bedrijf een in Nederland verboden giftig productieproces toepassen in een land waar deze milieuwetgeving niet geldt?

CASE Managementcase

Royal Sporting Club Anderlecht: E-sport nieuw speelterrein voor merken



De allerbeste videogamespelers laten tegenwoordig hele stadions vollopen en houden ruim 300 miljoen internetkijkers aan het scherm gekluisterd. Dat biedt enorme economische kansen. Ook de grote Belgische voetbalclubs springen op de trein.

League of Legends op het scherm Federatie Millennials

Voetbalclub Anderlecht heeft een nieuwe speler een profcontract gegeven. Dit keer geen dribbelwonder die de club in staat moet stellen het zonder blozen op te nemen tegen de teams in de Champions League, wel een uitzonderlijke speler die paars-wit zal doen schitteren in de digitale competities. Voor het eerst in de geschiedenis van Anderlecht doet het bestuur aan sportieve diversificatie door een contract te tekenen met een professionele gamer. Hij zal de Brusselse club vertegenwoordigen in de matches van het videospel FIFA. Anderlecht was overigens niet de eerste Belgische club met een e-sporter. Eerder nam Standard Luik de 27-jarige gamer Julian Albier Fernandez (alias Twikii) in dienst.

FIFA, ontwikkeld door Electronic Arts, is een commerciële machine. In 2016 zijn er meer dan 4 miljoen exemplaren van verkocht. Het spel valt niet alleen erg in de smaak bij de fans van videogames, maar ook bij voetbalclubs met oog voor de digitale toekomst. Grote teams zoals Manchester City, Paris Saint-Germain en Ajax hebben al een tijdje een professionele of e-voetballer.

‘Anderlecht heeft in Europa een zeker aura’, zegt David Steegen, directeur communicatie van de Brusselse club. ‘Wij hebben meer dan een miljoen fans op Facebook, van wie 40 procent in het buitenland woont. Maar we kunnen onze internationale reputatie nog verstevigen. E-sport is zonder twijfel de beste manier om jongeren te bereiken en om dus zowel in België als in het buitenland nieuwe supporters te werven. E-sport is enorm populair. En Anderlecht wil innoveren. Een ambassadeur hebben in internationale competities van het FIFA-spel is een prima kans om onze club nog meer bekend te maken.’

Bijna 3500 kandidaten reageerden op de vacature van Sporting Anderlecht. Slechts 256 onder hen werden uitgenodigd voor een kwalificatietoernooi. Vooraf had de club selectiecriteria opgelegd zoals Anderlecht-supporter zijn, tweetalig zijn en representatief zijn voor het offensieve spel van de Brusselse club. De club liet de eerste schifting over aan 4Entertainment, een Belgisch bedrijf dat actief is in de gamingsector.

RSC Charleroi

Zo’n half jaar geleden al zette de voetbalclub Charleroi al in op een e-sportploeg, maar in tegenstelling tot hun tegenstanders uit Anderlecht en Luik wagen de zebra’s zich nog niet op het digitale FIFA-gras, maar wel in het strijdperk van League of Legends (LoL). Dat is het meest gespeelde spel ter wereld en vooral de drukst bekeken e-sportcompetitie op het internet. Vorig jaar

volgden bijna 44 miljoen toeschouwers de wereldkampioenschappen LoL op hun scherm. Op 29 oktober 2016 zakten 18.000 enthousiastelingen af naar het Staples Center in Los Angeles om de finale live bij te wonen. Ook voor e-sportwedstrijden lopen de stadions vol. Waarom verdedigt Charleroi zijn virtuele kleuren in een fantasyvechtspel in plaats van in een toernooi zoals FIFA, dat toch beter rijmt met zijn kernactiviteit? 'Voor een merk als Sporting Charleroi is het vooral belangrijk dat zo veel mogelijk mensen het kennen. Het komt er dus op aan de grenzen van het voetbal te overstijgen', klinkt het bij Walter Chardon, commercieel directeur van Charleroi. 'Uiteraard is het niet ondenkbaar dat onze club op een dag haar eigen professionele e-speler heeft op FIFA, maar op dit moment steunen wij liever een team van gamers dat het truitje van Charleroi draagt en schittert in toernooien die nóg populairder zijn, zoals League of Legends.'

De 27-jarige Karolinger Philippe Bouillon is een van de Belgische specialisten van de nieuwe sportdiscipline. Zijn passie voor videogames is als vanzelf zijn beroep geworden. 'Ik ben een van de weinigen in België die

kunnen leven van e-sport', zegt Bouillon. 'Dat is mogelijk omdat ik eigenlijk twee petjes heb. Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling e-sport bij Sporting Charleroi, maar ik ben vooral directeur van Louvard-Game, een bedrijf dat gespecialiseerd is in de organisatie van e-sportevenementen en -toernooien in ons land.'

Bouillon richtte samen met twee gelijkgestemde zielen de The Royal Belgian Electronic Sport Association. Zo'n federatie moet structuur brengen in een discipline die almaar vaker de aandacht trekt van merken en mediagroepen. 'Op die manier zouden we de investeerders en de adverteerders kunnen geruststellen', haakt Philippe Bouillon in. 'Net zoals de Belgische Voetbalbond alle informatie centraliseert en kampioenschappen organiseert, zou een Belgische e-sportfederatie de rol van bruggenbouwer kunnen spelen. Daardoor zou e-sport bij ons aan geloofwaardigheid winnen, met als gevolg dat we bijvoorbeeld sterker staan om te onderhandelen over televisie- of andere uitzendrechten en ernstiger zouden kunnen discussiëren met de sponsors.'



Komt er op een dag een elektronische versie van de wedstrijden van de Jupiler Pro League? De Nederlandse Eredivisie heeft de stap al gedaan. Dit jaar hebben de achttien clubs van het Nederlandse voetbalkampioenschap het via hun gamer tegen elkaar opgenomen op FIFA 17. De competitie werd niet alleen uitgezonden op YouTube en op Fox Sports Netherlands, maar ook op Twitch. Die streamingdienst voor videogames werd in 2014 voor bijna 1 miljard dollar overgenomen door Amazon en telt 100 miljoen maandelijkse gebruikers. De Belgische zenders beginnen belangstelling op te vatten voor e-sport.

Computersport verleidt almaar meer mensen

E-sport stelt voetbalclubs in staat fraaie marketingkanalen te creëren voor hun adverteerders. In een wereld waarin de grote merken het almaar moeilijker hebben de jongeren te bereiken, kan e-sport als springplank dienen voor doelgerichte acties of voor partnerships op lange termijn. ‘E-sport is een interessante hefboom om de millennials te bereiken’, zegt Valéry Halloy, woordvoerder van BNP Paribas Fortis. ‘Aangezien wij via ons sponsorbeleid banden hebben met Sporting Club Anderlecht, kunnen wij binnenkort rekenen op extra exposure dankzij de deelname van een paars-witte speler aan de virtuele competities. Het logo van onze bank prijkt op de truitjes van de spelers in het FIFA-spel. We bekijken de mogelijkheden die de e-sportwereld voor ons kan creëren. Dat kan gaan over marketing, maar ook over human resources.’

In Frankrijk zijn ook andere ondernemingen op de e-sporttrein gesprongen. Zo lanceerde hotelketen Voya-

ges-sncf.com in de lente een team van gamers om het merk onder de aandacht te brengen tijdens de toernooien van League of Legends en Overwatch. Vorige maand mocht Lucien Barrière zich in de kijker werken. De hotelgroep zette eigen events op rond gaming. Met Barrière eSport Tour hoopt de hotelgroep een nieuw en jonger cliënteel naar haar toeristische infrastructuur – waaronder een dertigtal casino’s – te lokken. Op het programma staan demonstraties en ontmoetingen met en signeersessies door youtubers die veel invloed hebben in de e-sportwereld en soms miljoenen volgers hebben. Een originele manier om jongeren te bereiken die wantrouwig staan tegenover klassieke reclame en almaar meer gebruikmaken van adblockers om reclame op het internet te weren.

Hoewel veel volwassenen e-sport niet ernstig nemen, blijft het fenomeen aan kracht winnen. Net zoals schaken vergt e-sport een heleboel vaardigheden: strategisch inzicht, concentratie, besluitvaardigheid, stressbestendigheid en een fikse dosis behendigheid. De grootste e-sportkampioenen trainen een tiental uur per dag. Onlangs maakte het Olympisch Comité van Azië officieel zijn wens kenbaar om e-sport op te nemen in het programma van de Aziatische Spelen van 2022 in het Chinese Hangzhou. Of die erkenning het zetje wordt dat deze nieuwe sporttak nodig heeft om te worden toegevoegd aan de Olympische Spelen die in 2024 plaatsvinden in Parijs of Los Angeles? De Belgische kandidaat-gamers dromen in elk geval al stiekem van een niet-virtuele medaille.

Bron: www.trends.be (bewerkt)

Vragen bij de case

- 1 Welke omgevingsfactoren spelen in deze case een rol?
- 2 Welke partijen spelen in deze case een rol?
Kun je de gevolgen voor het primaire proces van voetbalclubs zoals Anderlecht en Charleroi aangeven? Denk hierbij aan de Value Chain van Porter uit hoofdstuk 1.